



**Plan de Negocios para la Puesta en Marcha de una Empresa de Servicio  
Integrado para el Cuidado de Bebes y Niños entre 6 meses a 3 años en  
Lima Moderna**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración de Empresas**

**por:**

Guillermo Arturo Lavanda Ascama	Mención en Finanzas Corporativas
Iveth Lorena Mayta Aylas	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 60**

**Surco, 30 de abril de 2018**

Esta tesis

***Plan de Negocios para la Puesta en Marcha de una Empresa de Servicio Integrado para el Cuidado de Bebés y Niños entre 6 meses a 3 años en Lima Moderna***

Fue aprobado por:

.....  
Rosa Nancy Matos Reyes, Jurado

.....  
Juan Carlos Migone Bruiget, Jurado

.....  
Aldo de la Cruz González, Asesor

2018

## **DEDICATORIA**

A mi familia y amigos por su apoyo.  
Guillermo Lavanda Ascama

A Dios, mis padres, mi novio y  
amigos por su apoyo.  
Iveth Mayta Aylas

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro asesor, Aldo de la Cruz, por su dedicación y apoyo en el desarrollo del plan de negocio de la presente tesis. Asimismo, por sus recomendaciones y aportes entregados en la revisión de este documento.

## INDICE GENERAL

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xviii</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Antecedentes .....	1
1.2    Objetivos de la tesis .....	2
1.2.1    Objetivo general .....	2
1.2.2    Objetivos específicos .....	2
1.3    Motivación .....	3
1.4    Justificación .....	3
1.5    Contribución.....	4
1.6    Delimitación .....	5
1.6.1    Alcance .....	5
1.6.2    Limitaciones .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>6</b>
2.1    Definición de conceptos .....	6
2.2    Planteamiento del problema.....	10
2.3    Necesidades de los consumidores del servicio de guardería.....	10
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>12</b>
3.1    Fuentes de información.....	13
3.1.1    Fuentes de información secundarias .....	13
3.1.2    Fuentes de información primarias.....	14
3.2    Tipos de investigación .....	14
3.2.1    Estudio cualitativo .....	14
3.2.2    Estudio cuantitativo.....	16
3.3    Modelo de negocio y planeamiento estratégico .....	18
3.3.1    Plan de marketing.....	18
3.3.2    Plan de operaciones .....	19
3.3.3    Plan de recursos humanos .....	19
3.3.4    Evaluación económica-financiera .....	19
<b>CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>20</b>
4.1    Segmento de mercado .....	20
4.2    Perfil del segmento objetivo .....	21
4.3    Análisis cualitativo.....	21
4.3.1    Análisis de benchmarking .....	22

4.3.2	Entrevistas a especialistas .....	23
4.3.3	Focus group .....	26
4.3.4	Análisis de los resultados.....	28
4.3.5	Conclusiones del análisis cualitativo.....	29
4.4	Análisis cuantitativo .....	30
4.4.1	Identificación del mercado .....	31
4.4.2	Estimación del mercado objetivo .....	31
4.4.3	Mercado disponible.....	32
4.4.4	Mercado efectivo .....	33
4.4.5	Mercado meta .....	34
4.4.6	Proyección de la demanda .....	35
4.4.7	Resultados de la encuesta .....	35
4.5	Conclusiones .....	43
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>		<b>44</b>
5.1	Análisis SEPTEL .....	44
5.1.1	Aspecto social.....	44
5.1.2	Aspecto económico .....	48
5.1.3	Aspecto político .....	50
5.1.4	Aspecto tecnológico .....	50
5.1.5	Aspecto legal .....	51
5.2	Análisis de la competencia .....	51
5.3	Resultados del análisis de la competencia .....	54
5.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	56
5.3.1	Rivalidad entre competidores .....	56
5.3.2	Poder de negociación de clientes .....	57
5.3.3	Poder de negociación de proveedores .....	58
5.3.4	Barreras de entrada.....	58
5.3.5	Existencia de productos sustitutos .....	59
5.4	Conclusiones .....	59
<b>CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>		<b>61</b>
6.1	Modelo de negocio.....	61
6.2	Constitución de empresa.....	64
6.3	Documentos para licencia de funcionamiento .....	65
6.4	Proceso de obtención de licencia de funcionamiento en Santiago de Surco .....	66
6.5	Visión.....	66

6.6.	Misión .....	66
6.7	Valores institucionales .....	66
6.8	Objetivos estratégicos .....	66
6.8.1	Objetivos .....	67
6.8.2	Concepto de servicio .....	67
6.9	Estrategias competitivas del negocio .....	68
6.9.1	Ventajas competitivas .....	68
6.9.2	Estrategia competitiva genérica .....	68
6.9.3	Estrategia seleccionada .....	68
6.9.4	Calidad superior de servicio .....	69
6.9.5	Canales de distribución .....	69
6.9.6	Estrategia de crecimiento.....	70
6.9.7	Desarrollo de la estrategia de crecimiento.....	70
6.10	Conclusiones .....	71
<b>CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING .....</b>		<b>72</b>
7.1	Objetivo general.....	72
7.2	Objetivos específicos.....	72
7.3	Definición de la estrategia.....	73
7.3.1	Segmentación.....	73
7.3.2	Mercado meta .....	75
7.3.3	Diferenciación y posicionamiento .....	76
7.4	Marketing mix .....	79
7.4.1	Producto o servicio.....	79
7.4.2	Estrategia de plaza .....	83
7.4.3	Estrategia de precio.....	84
7.4.4	Estrategia de promoción .....	86
7.4.5	Personas .....	89
7.4.6	Evidencia física .....	90
7.4.7	Estrategia de procesos .....	91
7.5	Indicadores de gestión .....	92
7.6	Conclusiones .....	93
<b>CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES.....</b>		<b>95</b>
8.1	Estrategia de operaciones .....	95
8.2	Objetivos de operaciones.....	98
8.3	Estrategia de operaciones .....	98
8.4	Características del servicio .....	100

8.4.1	Servicio de talleres .....	100
8.4.2	Servicios adicionales.....	101
8.5	Procesos de operaciones.....	101
8.5.1	Proceso de comercialización .....	101
8.5.2	Proceso de matrícula.....	101
8.6	Proceso del servicio.....	103
8.6.1	Proceso de chequeo de salud diaria .....	103
8.6.2	Proceso de recepción y traslado.....	103
8.6.4	Procesos actividades pedagógicas.....	104
8.6.5	Procesos estándar general .....	104
8.6.6	Proceso de actividades diarias sección de 6 meses a 1 año .....	105
8.6.7	Proceso de actividades diarias sección de 1 año a 2 años .....	105
8.6.8	Proceso de actividades diarias sección de 2 años a 3 años.....	105
8.6.9	Proceso de entrega a los padres.....	106
8.6.10	Proceso área enfermería .....	106
8.6.11	Proceso área psicología.....	107
8.6.12	Proceso área nutricional.....	107
8.7	Capacidad operativa.....	108
8.7.1	Capacidad de atención .....	109
8.7.2	Índice de ocupabilidad.....	109
8.7.3	Requerimiento de infraestructura, mobiliario, activo fijo .....	109
8.7.4	Identificar proveedores .....	110
8.8	Propuesta de instalación del servicio .....	110
8.8.1	Localización .....	110
8.8.2	Distribución del local (layout).....	111
8.9	Plan de seguridad .....	115
8.9.1	Plan de contingencia y emergencia .....	115
8.10	Conclusiones .....	120
<b>CAPÍTULO IX: RECURSOS HUMANOS .....</b>		<b>121</b>
9.1	Diseño organizacional .....	121
9.1.1	Organización.....	123
9.1.2	Procesos .....	125
9.2	Mecanismos, de reclutamiento y selección.....	126
9.3	Programas de capacitación y evaluación.....	127
9.4	Política salarial.....	127
9.5	Política de contrataciones .....	129

9.6	Conclusiones .....	129
<b>CAPÍTULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA ECONÓMICA.....</b>		<b>131</b>
10.1	Supuestos de la evaluación financiera.....	131
10.2	Inversión requerida .....	133
10.3	Financiamiento.....	134
10.4	Presupuesto .....	135
10.4.1	Política de crédito.....	135
10.4.2	Presupuesto de ventas .....	135
10.4.3	Presupuesto de costos.....	136
10.4.4	Presupuesto de gastos.....	138
10.5	Parámetros de modelo financiero .....	139
10.5.1	Horizonte de evaluación.....	139
10.5.2	Modelo financiero .....	140
10.5.3	Tasa de descuento.....	140
10.5.4	Tasa de crecimiento de ventas .....	141
10.6	Resultados de la evaluación .....	141
10.6.1	Flujo de caja económico (FCFF) .....	141
10.6.2	Flujo de caja financiero (FCFE).....	142
10.7	Evaluación del riesgo.....	143
10.7.1	Análisis de puntos críticos .....	143
10.7.2	Análisis de sensibilidad.....	144
10.7.3	Análisis de escenarios.....	146
10.8	Simulación de Montecarlo .....	147
10.9	Conclusiones .....	149
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>153</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1 Especialistas entrevistados.....	23
Tabla 4.2 Datos del <i>focus group</i> .....	27
Tabla 4.3 Densidad poblacional entre 0 a 3 años de edad - Lima (2017 al 2025).....	32
Tabla 4.4 Tamaño de mercado de población entre 0 a 4 años en los sectores 6 y 7 de Lima Moderna.....	32
Tabla 4.5 Tamaño de mercado disponible.....	33
Tabla 4.6 Tamaño de mercado efectivo.....	34
Tabla 4.7 Mercado meta – factor Pope.....	34
Tabla 4.8 Mercado meta – efectivo.....	35
Tabla 4.9 Proyección de la demanda INEI 2017 al 2025.....	35
Tabla 4.10 Análisis de variables edad y número de hijos.....	37
Tabla 4.11 Momentos en que se acude al apoyo de un externo para el cuidado del niño.....	38
Tabla 4.12 Lugar de residencia Vs lugar de trabajo.....	39
Tabla 4.13 Preferencia de ubicación de cuna Vs lugar de residencia.....	40
Tabla 5.1 Lista de nidos pertenecientes a las zonas 6 y 7 de Lima Moderna.....	52
Tabla 5.2 Benchmarking de nidos ubicados en los sectores 6 y 7.....	55
Tabla 5.3 Número de cunas y jardines en Lima Moderna.....	56
Tabla 7.1 Plan de estudios del nivel inicial.....	81
Tabla 7.2 Estructura de precios.....	85
Tabla 7.3 Presupuesto de promoción.....	89
Tabla 8.1 Requerimiento de área por Aula.....	99
Tabla 8.2 Proyección del precios del servicio.....	102

Tabla 8.3 Distribución de aulas por sección.....	109
Tabla 8.4 Requerimientos totales.....	110
Tabla 8.5 Lista de proveedores críticos.....	110
Tabla 8.6 Distribución de espacios por m <sup>2</sup> .....	114
Tabla 9.1 Estructura de gastos de recursos humanos Baby's Advisor.....	129
Tabla 10.1 Demanda promedio de niños por año.....	132
Tabla 10.2 Activos fijos intangibles y gastos pre-operativos.....	134
Tabla 10.3 Estructura de inversiones de Baby's Advisor.....	134
Tabla 10.4 Evolución de precios de venta.....	136
Tabla 10.5 Mano de obra directa en planilla 2019-2028.....	137
Tabla 10.6 Costos de mano de obra directa 2019-2023.....	137
Tabla 10.7 Costos de mano de obra directa 2024-2028.....	137
Tabla 10.8 Distribución de costos indirectos.....	138
Tabla 10.9 Servicio de deuda.....	139
Tabla 10.10 Flujo de caja económico.....	141
Tabla 10.11 Flujo de caja financiero.....	142
Tabla 10.12 Análisis de puntos críticos.....	144
Tabla 10.13 Análisis unidimensional – Mensualidad/Cantidad promedio de niños	145
Tabla 10.14 Resultados del análisis bidimensional.....	146
Tabla 10.15 Resultados del análisis de escenarios.....	147
Tabla 10.16 Simulación de Montecarlo.....	148

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 Esquema del plan de negocio.....	12
Figura 3.2 Cálculo de la muestra.....	18
Figura 4.1 Análisis de precios en nidos.....	23
Figura 4.2 Porcentaje de la edad del padre de familia con hijos < a 4 años.....	36
Figura 4.3 Cantidad de hijos que tienen los padres de familia.....	36
Figura 4.4 Preferencia de opciones para el cuidado de niños .....	37
Figura 4.5 Momentos en que se acude al apoyo de un externo para el cuidado del niño.....	38
Figura 4.6 Preferencia de ubicación de cuna – guardería.....	39
Figura 4.7 Análisis de valoración de la variable seguridad.....	41
Figura 4.8 Análisis de la variable recomendaciones de terceros.....	41
Figura 4.9 Análisis de la variable ubicación y horario de atención.....	41
Figura 4.10 Análisis de la variable experiencia en el cuidado de niños.....	42
Figura 4.11 Análisis de la variable servicio y limpieza.....	42
Figura 4.12 Grado de aceptación del modelo de negocio.....	43
Figura 5.1 Percepción de seguridad en Lima y Callao 2016.....	45
Figura 5.2 Lima metropolitana: población ocupada, según sexo.....	46
Figura 5.3 Distribución de hogares según NSE 2017 – Perú urbano.....	48
Figura 5.4 Distribución de niveles por zona APEIM 2017 - LIMA.....	49

Figura 5.5 Distribución del gasto según NSE 2017- LIMA.....	49
Figura 5.6 Población y matrícula inicial privada en Lima Metropolitana.....	57
Figura 5.7 Tasa neta de asistencia en Lima Metropolitana.....	57
Figura 5.8 Número de alumnos por docente en Lima Metropolitana.....	58
Figura 7.1 Modelo para la creación de valor.....	73
Figura 7.2 Logo de la empresa.....	77
Figura 7.3 Beneficios Vs precio.....	78
Figura 7.4 Ubicación del local.....	84
Figura 7.5 Niveles de satisfacción Baby's Advisor.....	92
Figura 9.1 Esquema del modelo general del diseño.....	121
Figura 9.2 Organigrama Baby's Advisor.....	124
Figura 9.3 Mapa de procesos de Baby's Advisor.....	125
Figura 10.1 Evolución del VAN Económico.....	142
Figura 10.2 Evolución del VAN Financiero.....	143
Figura 10.3 Resultados de análisis unidimensionales.....	145
Figura 10.4 Distribución del VAN Financiero.....	148
Figura 10.5 Distribución de la TIR Financiera.....	148
Figura 10.6 Coeficiente de correlación VAN Financiero.....	149

## **GUILLERMO ARTURO LAVANDA ASCAMA**

Magister en Administración de ESAN. Magister en Economía de Pontificia Universidad Católica del Perú. Licenciado en Economía de Pontificia Universidad Católica. Especializado en Finanzas y Mercados de Capitales. Con 7 años de experiencia en gestión de riesgos. De carácter proactivo, de excelente desempeño en trabajo en equipo y de gran capacidad analítica para obtener resultados y solucionar problemas.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Credicorp Capital**

Banco de Inversión del Grupo de Credicorp dedicado a proveer una oferta completa de servicios financieros en los negocios de Finanzas Corporativas, Mercado de Capitales y Gestión de Activos, en América Latina.

#### **Asociado de Riesgo de Mercado**

**Marzo 2016 - Actualidad**

Desarrollo e implemento metodologías para la definición, identificación, gestión y control de los riesgos de mercado de cada una de las áreas de negocio. Reporto a la Gerencia Regional de Riesgo de Mercado y al Chief Risk Officer (CRO) de Credicorp Capital.

- Trabajé en la identificación, definición y medición de indicadores de Apetito de Riesgo de la compañía, contribuyendo a la elaboración de la declaración de riesgos.
- Participo en el proceso de migración de los modelos de gestión de riesgos paramétricos a modelos de simulación histórica, construyendo y automatizando calculadoras de simulación para cada activo.
- Desarrollo modelos de valorización de productos derivados exóticos para facilitar la creación y oferta de productos estructurados para clientes de banca privada y del family office.
- Participo en el monitoreo de la posición de cambio y control de estrategias de la tesorería de Credicorp Capital en Perú.
- Tengo el mandato de monitorear y controlar los límites de los portafolios de FX de Perú, Colombia y Chile; además de las operaciones de reporte de renta variable de la corredora de bolsa en Perú.
- Brindo soporte al área contable en la elaboración y actualización de notas de los financieros individuales y consolidados; además de implementar análisis de efectividad de coberturas.

#### **Analista Senior de Riesgo de Derivados**

**Abril 2013 – Febrero 2016**

Desarrollé e implementé metodologías para la definición, identificación, gestión y control de los riesgos de derivados de cada una áreas de negocio. Reporté a la Gerencia Regional de Riesgo de Derivados y al Chief Risk Officer (CRO) de Credicorp Capital.

- Desarrollé modelos de valorización de productos derivados exóticos para facilitar la creación y oferta de productos estructurados para clientes de banca privada y del family office.
- Participé en el monitoreo de la posición de cambio y control de estrategias de la tesorería de Credicorp Capital en Perú.
- Tuve el mandato de monitorear y controlar los límites de los portafolios de FX de Perú, Colombia y Chile; además de definir y revisar los benchmarks de cada uno de los portafolios de inversión.

- Brindé soporte al área contable en la implementación de análisis de efectividad de cobertura de derivados.

### **Banco de Crédito BCP**

El banco más grande y el proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú, con aproximadamente US\$ 3 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales. BCP tiene más de 127 años de presencia en el país y es la marca más valiosa del Perú.

#### **Analista de Riesgos**

**Septiembre 2011 – Marzo 2013**

Desarrollé metodologías y políticas de gestión integral de riesgos para las unidades de gestión de activos, promoviendo una cultura implementación de best practices a nivel corporativo. Reporté al Gerente de Riesgos de Gestión de Activos.

- Implementé un modelo de riesgo crediticio en tiempo real denominado Watch List que facilitaba las decisiones de inversión de cada portafolio.
- Participé en el proceso de cambio de benchmarks de los portafolios de inversión, pasamos de mantener benchmarks comerciales a incorporar benchmarks de gestión para medir la eficiencia relativa de cada portafolio.
- Trabajé en la investigación, desarrollo, e implementación de políticas corporativas y estándares metodológicos de riesgos, que posteriormente fueron como utilizados para el diseño de los manuales de gestión integral de riesgos de cada una de las subsidiarias asociadas a los negocios de gestión de activos.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración de Empresas, mención en Finanzas Corporativas	2016 - 2018
PM CERTIFICA Diplomado en Dirección de Proyectos	2015
CFA INSTITUTE CFA Level 2	2013 - 2014
GLOBAL ASSOCIATION OF RISK PROFESSIONALS Certified FRM	2013 - 2014
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Maestría en Economía, especialidad en Finanzas y Mercado de Capitales	2010 - 2011
UNIVERSITAT POMPEU FABRA Barcelona Macroeconomics Summer School 2011	2011
BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ III Curso de Extensión de Finanzas Avanzadas 2010	2010
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Licenciado en Economía	2005 - 2009

## **IVETH LORENA MAYTA AYLAS**

Magister en Administración de ESAN con mención en Dirección de Proyectos, Lic. Administración y Marketing liderando planes de marketing, comercial y proyectos de innovación y mejora continua en empresas de consumo masivo, construcción, energía y retail. Especialista en el desarrollo y control de campañas publicitarias 360°, proyectos de fidelización, gestión de la trazabilidad de la colocación del producto en el punto de venta en canales B2B y B2C y desarrollo de nuevos productos y negocios. Con destreza para liderar equipos multidisciplinarios.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Homecenters Peruanos SA.**

Cadena de tiendas de mejoramiento del hogar que forma parte del conglomerado peruano Intercorp.

#### **Sub Gerente Comercial – División 3**

**Abril 2018 – Actualidad**

Liderar un equipo cuya misión es promover el servicio experto y amable al consumidor. A fin de seleccionar el mix de productos adecuado a la necesidad del cliente soportado en la mejora continua de los procesos claves de la compañía. Reporto a la Gerencia Comercial Central.

- Liderar efectivamente a su equipo en la búsqueda de los resultados comerciales y operativos.
- Responsable de la gestión comercial y operativa, orientada a lograr los resultados planeados de la tienda.
- Ejecutar la estrategia comercial de la compañía en función a los lineamientos recibidos de parte de la gerencia de tienda.
- Garantizar el cumplimiento de las estrategias corporativas del desarrollo Humano orientado a promover un alto estándar de clima laboral.

#### **ENEL Distribución Perú SAA**

Es una empresa de servicios dedicada a la distribución, comercialización y buen uso de la energía eléctrica. Forma parte del Grupo Enel, compañía multinacional del sector de la energía y un operador integrado líder en los mercados.

#### **Product Manager Retail**

**Diciembre 2015 – Diciembre 2017**

Líder de la unidad de negocio de retail de electrodomésticos, el cual involucra el desarrollo y sustentación al comité directivo del plan comercial, marketing y presupuesto del área.

- Desarrollo e implementación de un nuevo canal de ventas (Venta itinerante) a través de un concurso de licitación pública. Con este nuevo canal de ventas se obtuvo un incremento de 2% en los ingresos de ventas a los 7 meses de ejecución.
- Desarrollo del proyecto de financiamiento con encargo en el recibo de energía. Esto favoreció en el incremento en 3% al Indicador de satisfacción al cliente (ISCAL).
- Encargada del desarrollo de nuevos productos y negocios que mejore la oferta para el cliente y maximice el EBITDA de la unidad de negocio. Ejm. Proyecto de ENEL Créditos (microfinanciera orientado al cono norte de Lima), Proyecto de Cocineta eléctrica, rapiducha eléctrica, etc.

## **CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA SAA**

Es una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de acero.

### **Especialista de Marketing Relacional**

**Agosto 2013 - Diciembre 2015**

Desarrollo y gestión del plan de marketing y presentación al directorio de la empresa.

- Líder del desarrollo e implementación del proyecto “Modelo de Segmentación y Fidelización de Clientes Industriales”. En 8 meses, se logró revertir el EBITDA negativo que presentaba la línea de negocio a un 9%.
- Reducción a un 12% en los costos operativos de planta. El KPI de satisfacción al cliente se incrementó en 12% y luego un crecimiento sostenido bimensual de 2% al finalizar el 2015. Esto a su vez originó un despliegue de proyectos conformado por equipos multidisciplinarios, como: Escritorio del ingeniero (App) y Armaplus.

### **Analista de Promoción**

**Agosto 2012 - Agosto 2013**

Brindar soporte a las líneas de negocio en actividades promocionales y publicitarias (material promocional y activaciones).

- Ahorro en 12% del presupuesto de promoción, dado que se licitó a nuevos proveedores especializados.
- Optimización en 10% del presupuesto de campañas institucionales al incursionar en medios digitales (Facebook, Google, LinkedIn).
- Análisis, gestión y control de eventos corporativos (Ferias, auspicios, congresos y concurso) con alcance internacional (Congreso Latinoamericano ALACERO).
- Realizar las presentaciones de estudios de investigación de mercados e insights para los diversos públicos objetivos de las líneas de negocio: arquitectos, ingenieros civiles y maestros de obra.
- Negociación y gestión de la pauta en medios masivos: TV, radio y prensa escrita.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2016 - 2017
Maestría en Administración, mención en Dirección Avanzada de Proyectos.	
ESADE BUSINESS SCHOOL	2017
Innovación y liderazgo	
UNIVERSIDAD PACÍFICO	2016
Design Thinking	
LEADERSHIP MANAGEMENT INTERNATIONAL	2014
Diplomado en Liderazgo y Recursos Humanos	
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC	2008 - 2012
Lic. en Administración y Marketing	

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la presente tesis es determinar la viabilidad de la implementación de una empresa dedicada a brindar el servicio integrado para el cuidado de bebés y niños entre 6 meses a 3 años en Lima moderna, conformada, según la clasificación de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), por los distritos incluidos en los sectores 6 y 7.

Los objetivos específicos propuestos en el presente documento son: (1) identificar las necesidades, requerimientos y expectativas del público objetivo, (2) elaborar una oferta de servicios integrado que satisfaga las necesidades del público objetivo, (3) estimar la demanda del público objetivo de la oferta de servicios propuesta, (4) realizar un análisis estratégico de los servicios de cuidado integral ofrecidos en el mercado, (5) elaborar y establecer planes de marketing, operaciones, de recursos y financieros que favorezcan la implementación satisfactoria del servicio propuesto y (6) determinar el retorno y tiempo de recuperación de la inversión asociada al plan de negocio.

En la actualidad, nuestro país registra un crecimiento significativo en el acceso al mercado laboral de mujeres. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en los últimos diez años la participación de las mujeres en el mercado laboral se ha incrementado en un 23.2% (INEI: 2016), dando ello lugar a un contexto laboral competitivo, donde hombres y mujeres aspiran por desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, esto se dificulta con la llegada de los hijos debido a que los padres se ven en la necesidad de dejar de trabajar o continuar con sus labores profesionales siempre y cuando cuenten con el apoyo de alguien.

Asimismo, dentro del marco sociocultural, en Lima Moderna se evidencia el auge de una nueva generación denominada *millennials*, quienes se caracterizan por un buen dominio de los medios digitales y por sus aspiraciones de independencia. Por esta razón, las parejas jóvenes que se encuentran entre 25 a 35 años y son padres por primera vez buscan una vivienda propia, según señala Eduardo González-Prada, Gerente de Urbania. No obstante, es probable que este segmento de padres no tenga la experiencia

y/o conocimientos sobre el cuidado de un bebé o niño, por lo que esta primera etapa suele ser muy densa, más aún si no se cuenta con el apoyo de alguien confiable.

Ante este entorno, para satisfacer la necesidad descrita anteriormente, surgen las cunas o también llamadas guarderías, las cuales son centros de cuidado infantil que según la Norma Técnica propuesta por el Ministerio de Educación deben velar por la formación educativa y personal de menores de edad, para lo cual deben contar con personas debidamente capacitadas en el cuidado infantil. Sin embargo, en las noticias transmitidas en señal abierta y prensa escrita se evidencian reportes de sucesos de inseguridad en este tipo de centros, donde se perciben maltrato infantil e inclusive deceso del menor, generando con ello desconfianza en los padres de familia y una mayor sensibilidad en temas de seguridad cuando se trata de cuidado infantil. Por esta razón, es necesario que estos lugares tengan una buena imagen.

Dado el contexto descrito anteriormente, los autores de la presente tesis, proponen implementar un centro de cuidado infantil, denominado Baby's Advisor, que ofrece un servicio integral soportado por un sistema de seguridad que permite al padre de familia monitorear a su hijo durante su permanencia en el establecimiento en tiempo real. La estrategia que soporta la propuesta de valor se basa en la diferenciación del servicio asociado a la filosofía "*Open security*", el cual se sostiene en 3 pilares principales tales como: seguridad, transparencia y vocación de servicio. Asimismo, a diferencia de los potenciales y actuales competidores, el servicio base de la empresa se compone en brindar la opción al padre de familia en cuidar a su hijo por horas, inscripción en el aplicativo de seguridad, revisión médica diaria y capacitaciones a los padres de familia sobre el cuidado de niños, todo ello con un pago de una mensualidad de S/ 1400 acorde al promedio del mercado y con una infraestructura que supera las condiciones reglamentarias de la Norma Técnica.

Adicionalmente, la propuesta de negocio como parte de los servicios adicionales brinda talleres de danza y arte, alimentación, movilidad, consultas con especialistas como: pediatra, nutricionista y psicóloga infantil y programa de formación de nanas. Por otro lado, cabe resaltar que la política de precios de las tarifas que se propone es transparente, ya que su alteración va en función a la inflación anual más 1%, a diferencia

de la competencia, quienes suelen incrementar sus precios discrecionalmente entre 5% a 8% cada año.

El centro de cuidado infantil Baby's Advisor se rige bajo el estatuto de sociedad anónima cerrada (SAC), el cual se conforma por 2 socios, la principal actividad se compone por el servicio integrado del cuidado y formación educativo para niños desde los 6 meses hasta los 3 años de edad, en el horario de 7:30am hasta las 18hrs., ubicada en el distrito de Santiago de Surco en un área de 400 m<sup>2</sup> para atender a una capacidad máxima de 76 niños, lugar céntrico para el punto de afluencia del público objetivo.

Finalmente, a fin de determinar la factibilidad del plan de negocio, se realizó una proyección de 10 años, donde se obtuvo un VAN Financiero Esperado de S/ 416,221 y una TIR Financiera Esperada de 34.52 %. La tasa de descuento empleada es de 22.5%. De esta manera, la propuesta de negocio que se plantea tiene flujos expectantes, ya que se obtiene un periodo de recuperación de la inversión en 6 años, incluyendo incluso el desembolso del 2.5% de los ingresos como apoyo social a instituciones de educación de niños menores de 5 años en provincia.

Asimismo, a fin de complementar el análisis financiero se utilizó la simulación de Montecarlo haciendo uso de la herramienta del @RISK, utilizando para ello variables como la cantidad promedio de niños, los costos fijos del servicio, el costo de alquiler del local, el nivel salarial y los costos de acondicionamiento del local que forman parte de la inversión. Los resultados de la simulación indican que existe una probabilidad de 85.19% que el VAN Financiero esperado sea positivo. No obstante, para reducir el riesgo inherente en los indicadores financieros, a modo de plan de contingencia, resulta imprescindible que el plan de marketing permita sostener como mínimo una demanda anual de 53 niños, y que la administración evite que el aumento potencial de los costos se traslade directamente a los precios de venta.

Por último, los análisis realizados demuestran que la propuesta de negocio genera valor para los accionistas, y evidencian que existe potencial en desarrollar e innovar las maneras en seguir creando valor para el cliente a través del servicio diferenciado y personalizado.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo introductorio se presentan los antecedentes, objetivos, motivaciones, justificaciones, contribuciones y delimitaciones del presente plan de negocio.

### 1.1 Antecedentes

En los últimos tiempos, la sociedad atraviesa por grandes cambios en su comportamiento y estilos de vida. Esto se atribuye a la influencia de la innovación tecnológica en el día a día de las personas, así como el incremento de la competitividad entre géneros. Según el Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral Peruano 2015, el rol de la mujer profesional o emprendedora ha ido creciendo de manera sostenida en los últimos 10 años, lo cual ha provocado un cambio sociocultural. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: 2012).

Por otro lado, según Eduardo González-Prada, Gerente de Urbania, señala que en el aspecto sociocultural la generación de los *millennials* es un segmento atractivo para las inmobiliarias, debido a que el 58% de *millennials* adultos (26 a 35 años) buscan propiedades de uno o dos dormitorios, quienes en su mayoría están en la espera de su primer hijo o ya cuentan con un hijo menor. Dado la necesidad de crecimiento profesional de los padres de familia, suelen hacer frente a tres alternativas aún poco fiables para el cuidado de su hijo:

- Dejar al cuidado del niño a los abuelos paternos o maternos.
- Buscar durante el lapso del periodo de maternidad (tres meses) a una nana, quien se quede al cuidado del hijo, donde en muchas situaciones se genera cierta desconfianza debido a que los niños pueden sufrir maltrato.
- Dejar al hijo en un centro de estimulación temprana con el riesgo de que el niño adopte comportamientos no necesariamente deseados por los padres.

Por esta razón, frente a este hallazgo encontrado donde la seguridad de dejar a los niños puede ser vulnerado surge la oportunidad en cubrir la necesidad que estos padres de familia desean para la mejora de la educación, salud y formación de sus hijos.

## **1.2 Objetivos de la tesis**

A continuación se describe el objetivo general y los objetivos específicos asociados al desarrollo del plan de negocios.

### ***1.2.1 Objetivo general***

Determinar la viabilidad de la implementación de un servicio integrado para el cuidado de bebés y niños en Lima Moderna entre los 6 meses a 3 años de edad, específicamente en las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana<sup>1</sup>.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Además del objetivo general, el presente plan de negocio persigue los objetivos específicos:

- a. Identificar las necesidades, requerimientos y expectativas del público objetivo.
- b. Elaborar una oferta de servicios integrado que satisfaga las necesidades del público objetivo.
- c. Estimar la demanda del público objetivo de la oferta de servicios propuesta.
- d. Realizar un análisis estratégico de los servicios de cuidado integral ofrecidos en el mercado.
- e. Elaborar y establecer planes de marketing, operaciones, de recursos y financieros que favorezcan la implementación satisfactoria del servicio propuesto.
- f. Determinar el retorno y tiempo de recuperación de la inversión asociada al plan de negocios.

---

<sup>1</sup> Las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana representan los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

### **1.3 Motivación**

El presente plan de negocio surge principalmente a consecuencia del deseo de iniciar un emprendimiento empresarial orientado a la mejora de la calidad de la educación y formación de los bebés y niños entre 6 meses a 3 años de edad en Lima Moderna. Asimismo, en aras de aportar en la educación y formación de niños, quienes representan el futuro del país, tiene como impacto de responsabilidad social asignar un porcentaje de los ingresos en proyectos de colaboración para la educación de niños en zonas desfavorecidas.

### **1.4 Justificación**

En la actualidad, en Lima Moderna se percibe un crecimiento importante de padres de familia jóvenes que buscan independizarse. Esto se sostiene en el enunciado anteriormente mencionado por el gerente General de Urbania, Eduardo González-Prada. Asimismo este tipo de padres presentan aspiraciones en su desarrollo profesional, el cual les permita sostener a su familia con la comodidad necesaria y a su vez tienen la inquietud en determinar dónde poder dejar a sus hijos mientras se encuentran trabajando y/o estudiando. Si bien, el rol de las abuelas desde hace anteriores generaciones ha jugado un papel importante en la formación de los niños, no obstante se percibe también el crecimiento de instalaciones de cunas o guarderías que se dedican al cuidado y formación de niños menores de 4 años. Sin embargo, estos establecimientos suelen tener el horario de atención de oficina, dejando sin opción al padre de familia, en algunos casos, en poder recoger a su hijo del establecimiento. Asimismo, se percibe el temor y desconfianza de algunos padres en optar por estos lugares, dado que se han reportado casos de maltrato infantil e incluso deceso de niños.

Por esta razón, y en aras de aportar en la educación y formación de los niños así como el desarrollo competitivo de los padres de familia, se presenta la propuesta de ofrecer un servicio integrado para el cuidado de niños dirigida a este segmento. Donde, no solo sea un centro de cuidado y formación educativa para niños, sino también un lugar donde el padre de familia pueda encontrar un lugar que ofrece lo siguiente:

- Sistema de seguridad integrado, donde el padre de familia puede monitorear desde su aplicativo y en cualquier momento la permanencia de su hijo en el establecimiento.
- Un horario de atención extendida, donde si el padre de familia desea puede recoger a su hijo saliendo de la oficina.
- Alimentación durante la permanencia del niño en el establecimiento.
- Consultas a especialistas en el cuidado infantil: pediatra, psicóloga y nutricionista.
- Programa de formación para nanas o aquellas personas que apoyan a los padres en el cuidado de los niños.
- Movilidad, el cual es optativo, ya que el establecimiento cuenta con movilidad para recoger o llevar a los niños a casa.

Todo ello, se respalda en la transparencia del centro de cuidado infantil así como el equipo humano de profesionales competitivos que garanticen la seguridad, transparencia y vocación de servicio.

## **1.5 Contribución**

La principal contribución del presente plan de negocio es ofrecer los resultados de una investigación de mercado respecto de las necesidades de cuidado de niños de las familias limeñas. La investigación estará acompañada de entrevistas a expertos y *focus groups* con el objetivo de validar *insights* y paradigmas del mercado.

Adicionalmente, el desarrollo del plan de negocio, a través del levantamiento de información, generará una fuente sólida de conocimiento asociada al cuidado integral de bebés y niños que podrá ser utilizada como referencia para futuras aproximaciones académicas y empresariales.

## **1.6 Delimitación**

A continuación se presenta el alcance y las limitaciones asociadas al desarrollo del presente plan de negocios.

### **1.6.1 Alcance**

El proyecto de tesis de implementar un servicio integrado para el cuidado de niños está orientado expresamente a padres de familia de los NSE A y B de Lima Moderna que tengan hijos entre 6 meses a 3 años de edad. Para lo cual, en la investigación de mercado se obtiene información relacionada al cuidado de niños, siendo esta no aplicable a otros planes de negocios orientados al mismo público objetivo para cubrir alguna otra necesidad.

Como Lima Moderna se considerará las siguientes zonas de Lima Metropolitana:

- Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.
- Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

Por otro lado, el desarrollo del Plan Estratégico, Plan de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas están basados en los servicios que se ofrecen en el centro de cuidado infantil.

### **1.6.2 Limitaciones**

Entre las limitaciones del presente plan de negocio se tiene la poca experiencia de los integrantes en el cuidado infantil, debido a que aún no son padres de familia. Asimismo, los resultados de la investigación de mercado estarán limitados por los sesgos estadísticos propios del levantamiento de información muestral para aproximarse a la población objetivo.

## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL**

La decisión de trabajar o no es algo que cada madre o padre debe decidir de acuerdo con sus circunstancias particulares, pero deben sentir la seguridad que los hijos crecerán bien con cualquiera de las dos alternativas.

Los hijos de los padres que trabajan cuentan con un desarrollo emocional tan bueno como los demás niños. El vínculo madre-hijo no se deteriora. Incluso se ha comprobado que estos niños logran ocasionalmente un mayor grado de independencia, responsabilidad y madurez; también tienen más oportunidades de aprender a confiar en otros adultos y a llevarse mejor con otros niños de su edad.<sup>2</sup>

Para este fin, se debe empezar a generar una cultura educativa, y por ello nuestra propuesta de negocio tendrá por objetivo brindar un servicio integral de educación y cuidado a niños menores de 4 años de edad.

### **2.1 Definición de conceptos**

#### **Estimulación temprana**

De acuerdo a Heckman y Masterov existe cierta evidencia que una exposición errónea durante los primeros años de vida de un ser humano se asocia con muchos resultados negativos en la adolescencia y la adultez, reflejándose en un menor coeficiente intelectual en los niños, mal comportamiento y bajo rendimiento académico. (Heckman & Masterov: 2007).

Asimismo, el objetivo de la estimulación temprana no es acelerar el desarrollo, ni obligar al que el niño alcance metas que no son necesarias ni están preparados a cumplir; al contrario, la finalidad de la estimulación temprana es fomentar y reconocer el potencial de cada niño completando desafíos y actividades apropiadas para fortalecer su autoestima, iniciativa y aprendizaje.

---

<sup>2</sup> Cfr. Miriam Stoppard "El cuidado del bebé y del niño".

## **Estimulación infantil**

Un gran número de niños en países en crecimiento están expuestos a múltiples factores negativos durante los primeros años de vida, incluyendo una inadecuada salud, malnutrición y bajos niveles de estimulación en el hogar. (UNICEF: 2013, 13)

Al respecto, la ciencia ha demostrado que cuanta más estimulación mental reciba un niño alrededor de los cuatro años, más desarrolladas serán las partes de su cerebro dedicadas al lenguaje y la cognición en las próximas décadas<sup>3</sup>.

## **Contexto familiar desde la perspectiva de los padres**

Se identifican tres aspectos del contexto familiar que afectan el desarrollo de un menor de edad. (Meza & Páez: 2016, 118)

- Ideas y cogniciones de los padres con respecto al desarrollo.
- Estilo de socialización.
- Escenario e interacción educativa.

Adicionalmente, dichas investigaciones también detallan la presencia de otros cuatro factores claves que pueden afectar al desarrollo del niño, como lo son el ambiente familiar en relación a la estimulación personal, el ambiente familiar con objetos estimulantes, ideas, creencias y prácticas de crianza.

## **Servicios de educación inicial**

De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Educación, los servicios de educación inicial en el Perú está organizado en dos ciclos: en el ciclo I se atiende a niños entre 0 a 3 años y en el ciclo II, a niños entre 4 a 5 años. Estos servicios pueden ser ofrecidos de formas escolarizadas y no escolarizadas.

### **Ciclo I de educación inicial**

Orienta a niños entre 0 a 3 años. Esta oferta de servicios tiene por objetivo fundamental apoyar a padres de familia, o cualquier otra persona que asume la responsabilidad del cuidado del niño, puesto que estos son los principales agentes

---

<sup>3</sup> Cfr. El desarrollo del niño en la primera infancia y la discapacidad: un documento de debate realizado por el Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

educativos al necesitar en esta etapa los niños de un vínculo cercano y permanente con el adulto que los cuidará para estructurar su personalidad y su sentido de existencia. (Ministerio de Educación: Norma técnica)

### **Ciclo II de educación inicial**

Orientado a niños entre 4 a 5 años. Esta oferta de servicios se imparte a través de diferentes formas, escolarizada y no escolarizada; proporcionando a los niños posibilidades de actividades enriquecedoras, interacción con sus pares, acercamiento a la escritura y lectura, y ampliación del entorno familiar. (Ministerio de Educación: Norma técnica)

### **Cunas**

De acuerdo a las normas técnicas del Ministerio de Educación, las cunas brindan el ciclo I de Educación Inicial, ofreciendo servicio de educación temprana, cuya finalidad es favorecer el desarrollo integral del niño, dirigido de preferencia a miembros de la familia donde el padre y la madre trabajen y no puedan acceder al apoyo para el cuidado y educación de los niños. (Ministerio de Educación: Norma técnica)

Los servicios de las cunas usualmente brindan su atención durante cinco días a la semana, por ocho horas diarias como máximo, asimismo; las edades de los niños están en el rango de 6 meses hasta 36 meses. (Ministerio de Educación: Norma técnica)

### **Jardín**

Oferta servicios que brinda el ciclo II de educación inicial y promueve el desarrollo de los niños en todas sus dimensiones. Como parte de los servicios ofrecidos se incluyen, algunas veces, servicios complementarios de salud y nutrición.

La atención a los niños se organiza por edades o de manera integrada en grupos de diversas edades. Los programas están bajo responsabilidad exclusiva de profesionales de Educación Inicial. (Ministerio de Educación: Norma técnica)

### **Cuna jardín**

Son instituciones educativas que ofrecen los dos ciclos de educación inicial bajo una única administración. Atendiendo a niños desde los 6 meses hasta los 5 años. (Ministerio de Educación: Norma técnica)

### **Centros infantiles**

Los centros infantiles son pequeñas escuelas, con criterios estructurales y organizativos escolares, solo que más pequeños y aparentemente menos complejo, brindan servicios de atención integral y especializada a la primera infancia que necesita de cuidado y protección, especialmente durante la jornada laboral de sus madres y padres. (Ministerio de Educación: Norma técnica)

### **Institución educativa privada (IEP)**

Instituciones con personería jurídica, que se dedican exclusivamente a proporcionar los servicios educativos en el nivel inicial-cuna de acuerdo a los establecido por la base legal del Art.3° D.S N° 047-97-EF. (Ministerio de Educación: Norma técnica).

### **Instituciones educativas particulares con fines de lucro**

Todas aquellas instituciones educativas con fines de lucro están sujetas del impuesto a la Renta, por ello generan renta gravada para el impuesto a la Renta, sus utilidades se podrán distribuir y el patrimonio queda a disposición de los socios.

### **Cualidades del personal**

Toda persona a cargo de cuidar niños requiere algunas cualidades para desempeñar un buen trabajo, considerando que no solo están trabajando con los niños, sino también con los padres, debido a que ellos observan cómo cuidan a sus hijos, cómo interactúa con ellos, cómo logra divertirlos. Este personal deberá contar con cualidades como, por ejemplo; vocación, paciencia, conocimientos de psicología y pedagogía, buena salud, relaciones humanas, creatividad, ética profesional y valores, cultura general y profesional, buena presencia, entre otros.

## **2.2 Planteamiento del problema**

Los padres de familia que aspiran en su desarrollo profesional se enfrentan a la disyuntiva en elegir a la persona o institución idónea para el cuidado y formación de sus hijos mientras se encuentran cumpliendo sus funciones laborales y profesionales. Asimismo, en el caso de las personas que son padres por primera vez tienen la necesidad de recibir asesorías y/o recomendaciones de alguien que cuente con experiencia en el cuidado infantil.

En este sentido, amerita la necesidad en conseguir un lugar que garantice seguridad sobre todo, asimismo que cuente con profesionales capacitados en el cuidado infantil y a su vez brinden apoyo a los padres de familia en la formación educativa, social y personal de los niños. Un establecimiento que se preocupe en la formación de los niños y apueste por la orientación y buenas prácticas en el cuidado y formación infantil.

## **2.3 Necesidades de los consumidores del servicio de guardería.**

### **Necesidades laborables**

Debido a la creciente participación de la mujer en el ámbito laboral, ha ocasionado que tengan que buscar la manera de compatibilizar el desarrollo de su trabajo y el cuidado de los hijos e hijas.

Las respuestas que ofrecen el servicio de guarderías ante estas necesidades, brindan a las familias el poder contar con un horario amplio y flexible que pueda adecuarse a sus necesidades, salvaguardando la posibilidad de que el niño establezca sus necesarias rutinas y hábitos, a través de una amplia variedad de servicios.

### **Necesidades educativas**

En el rango de edad de los 0-6 años, los niños se sitúan en un periodo muy delicado de su desarrollo, especialmente plástico y flexible, por lo que es esencial que adquieran ciertos conocimientos y destrezas imprescindibles para posteriores aprendizajes

complementarios. (UNICEF: 2013). Además, resulta indispensable que adquiera hábitos y rutinas de vida que le ayuden a organizar su concepto del mundo real.

### **Necesidades afectivo-sociales**

Los niños requieren salir de su mundo imaginario basado en el egocentrismo e incitar a relacionarse con el resto, de tal forma de que logren insertarse en la sociedad con otros niños. Todo ello forma parte del proceso de socialización que el ser humano necesita durante el resto de su vida, siendo este periodo especialmente sensible para el adecuado desarrollo de éste. (Heckman y Masterov: 2007)

Actualmente a nivel de la sociedad, es necesario tener habilidades sociales idóneas con capacidad de respuesta asertiva, siendo éste un momento muy propicio para su comienzo.

### **Necesidades sanitarias**

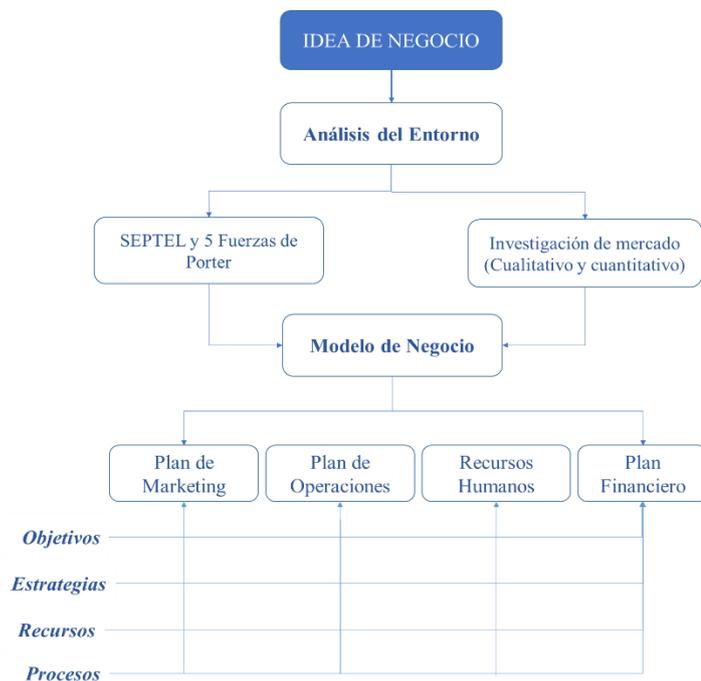
Es responsabilidad de los padres que los niños tomen un desayuno completo para evitar el desgaste al inicio del día, y el consumo de alimentos no saludables. Asimismo, realizan periodos de sueño, que varían, según la edad y necesidades del niño. Aprender a realizar la higiene corporal de forma práctica y con la posibilidad de tener, tanto modelos adultos como otros niños. (Meza y Páez: 2016, 211). Asimismo, es necesario evitar los riesgos que pueden adquirir en la convivencia, como pilas, llaves, monedas, anillos, cadenas, esmaltes de uñas, etc.

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente plan de negocio se sostiene en 2 puntos importantes: el análisis del sector de centros de cuidado infantil en Lima Moderna y la investigación de mercado para conocer el perfil del segmento objetivo (padres de familia de los NSE A y B). A fin de contar con un diagnóstico idóneo e identificar los factores claves de éxito para el plan de negocios se utilizaron fuentes primarias y secundarias, los cuales nos proporcionan información que se analizará para la definición del modelo de negocio.

Dado ello, según Karen Weinberger, indica que el modelo de negocios se debe proponer en función a tres aspectos: el perfil del cliente, los productos, servicios y procesos. Esto a fin de cubrir las necesidades del segmento objetivo y obtener utilidades. Dado ello, se presenta el siguiente esquema en la Figura 3.1.

**Figura 3.1 Esquema del plan de negocio**



Fuente: Weinberger. Plan de Negocios, (2012)  
 Elaboración: Autores de la tesis

### **3.1 Fuentes de información**

En esta sección se enunciarán las fuentes de información secundarias y primarias utilizadas para la investigación del presente plan de negocios.

#### ***3.1.1 Fuentes de información secundarias***

La información extraída de investigaciones publicadas nos permite tener las primeras aproximaciones para definir el modelo de negocio de una guardería. Entre las fuentes encontradas se tienen:

- Empresas o instituciones de investigación de mercados:
  - Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
  - Leyes y decretos, Ministerio de Educación.
  - Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).
  - Estadística Educativa del Ministerio de Educación del Perú (ESCALE).
  
- Publicaciones periódicas:
  - Informe Global de Competitividad 2017 (*World Economic Forum*).
  - Informe sobre Desarrollo Humano 2016 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).
  - Cuidado y Desarrollo de la Primera Infancia (UNESCO).
  - Directrices sobre las Modalidades Alternativas del Cuidado de Niños, Niñas y Adolescentes Aplicables al Perú. (UNICEF).
  
- Documentos de investigación:
  - Gonzales, Nieves, Salazar y Sotelo (2014). “Plan de Negocios para la Implementación de una Cuna Guardería Cercana a Empresas Corporativas”.

### **3.1.2 Fuentes de información primarias**

Las fuentes de información primaria para el proyecto de negocio se soportan en entrevistas a especialistas y *focus group*, los cuales serán desarrollados en la investigación cualitativa.

## **3.2 Tipos de investigación**

A continuación se describen los estudios de tipo cualitativo y cuantitativo utilizados en la investigación de mercado.

### **3.2.1 Estudio cualitativo**

Con la finalidad de contar con información fidedigna y oportuna para conocer el perfil, las necesidades y motivaciones de los clientes potenciales y empresas que podrían tomar este servicio, la investigación cualitativa implicó el desarrollo de tres métodos de investigación: Benchmarking con empresas internacionales y locales, entrevistas a profundidad a expertos en el cuidado infantil y *focus group*.

#### **a) Objetivos**

- Analizar los atributos más valorados por las empresas ya existentes.
- Identificar los valores aptos y adecuados para prestar un servicio para el cuidado infantil así como la normativa legal que corresponde.
- Atributos principales que valoran los padres y madres de familia en instituciones y nanas para el cuidado de niños.
- Determinar el perfil del segmento objetivo a quien se le brindará el servicio del cuidado de sus hijos.
- Identificar los problemas y/o necesidades que tienen los padres de familia para el cuidado de sus hijos.
- Identificar el precio que están dispuestos a pagar los padres de familia por un servicio de guardería.
- Identificar la importancia y tarifa que estarían dispuestos las empresas en pagar por un servicio de guardería para sus colaboradores.

- Identificar los canales adecuados para ofrecer el servicio de nanas de confianza.
- Conocer cuáles son los atributos principales por las que el padre de familia necesita para contratar a una nana.
- Identificar las limitaciones normativas para el contrato de nanas.

## b) Métodos

- Benchmarking

Se realizaron visitas a guarderías que están ubicadas en los distritos de Lima Moderna como: Jesús María, San Miguel, La Molina, Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, Lince, San Borja, Magdalena y Santiago de Surco. Asimismo, a fin de tener una idea externa se realizó una entrevista a una empresa de cuidado infantil localizada en Barcelona – España. Para el cual, la observación y el cuestionario fueron los medios para captar la mayor cantidad de información. Ver cuestionario dirigido a empresas en el Anexo I.

- Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a expertos, comprendió a las siguientes personas, quienes ejercen un rol importante para el cuidado infantil.

- Entrevista dirigida al pediatra y profesora de educación inicial. Ver cuestionario en el Anexo II.
- Entrevista a gerente de recursos humanos de Empresas. Ver cuestionario en el Anexo III.
- Entrevista al abogado. Ver cuestionario en el Anexo IV.

- *Focus group*

Dos *focus group*, conformado por 6 y 5 personas por grupo. El primer grupo está constituida por madres y el segundo grupo por padres de familia. Ambos grupos se conformaron por participantes que oscilaban entre los 25 a 45 años de edad de los NSE A y B de Lima Moderna. Ver cuestionario en el Anexo V.

### **3.2.2 Estudio cuantitativo**

La investigación cuantitativa se realiza entre la segunda quincena de noviembre y la primera quincena de diciembre del 2017. Esto con la finalidad de medir y estimar la percepción de los clientes potenciales con el servicio de guardería que se propone en el presente proyecto de negocios a fin de desarrollar la propuesta de valor idónea para el plan de negocio.

#### **a) Objetivos**

- Identificar la edad dominante del público objetivo que necesita de un apoyo externo para el cuidado de sus hijos menores de 4 años.
- Opciones de preferencia de los padres en dejar a buen recaudo a sus hijos menores de 4 años.
- Momentos en que el padre de familia acude al apoyo de un externo para el cuidado de su hijo.
- Análisis de la ubicación idónea para una cuna-guardería.
- Evaluación de las características principales valoradas por los padres de familia.
- Determinar la aceptación del servicio propuesto en el plan de negocio.
- Preferencia de la ubicación del servicio propuesto.

#### **b) Método**

La distribución de las cuotas por característica de la muestra está relacionada a la aleatoriedad del tipo de metodología utilizado: encuestas online y encuestas físicas. Donde la muestra percibe un ingreso familiar de por lo menos S/ 7,000 mensuales, son trabajadores dependientes y tienen hijos menores de 4 años de edad.

- **Población**

Para el proyecto de negocio se tomó como población, el total de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de Lima Moderna, quienes por lo menos cuentan con un hijo menor a 4 años de edad.

- Unidad de muestra

Según la segmentación de APEIM, las zonas 6 y 7 contienen a los distritos con mayor presencia de personas pertenecientes a los NSE A y B. Dado ello, los distritos seleccionados son: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Por esta razón, la encuesta será destinada a padres de familia entre 25 a 45 años de edad pertenecientes a los NSE A y B con hijos menores de 4 años de edad.

- Elemento

Hombres y mujeres que estén entre 25 a 45 años de edad pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B que tengan hijos menores de 4 años y que habiten en los siguientes distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

- Enfoque

El presente estudio es de carácter concluyente descriptivo cuyas muestras son representativas. Donde de una sola muestra se extraerá la información solo una vez.

- Técnica de investigación

A fin de obtener los objetivos del estudio de investigación se ha determinado el uso de la técnica de encuestas auto administrado vía internet y en físico. Cabe resaltar que el cuestionario suministrado vía internet se realizó a través de “Formularios Google”, el cual fue enviado a través de la Dirección del MBA a los correos de los participantes del programa y pauta pagada en Facebook.

Asimismo, la encuesta se encuentra conformada por un grupo de preguntas abiertas y preguntas de selección múltiple, los cuales incluyen escalas de valoración. Dado ello, es importante destacar que el cuestionario contiene preguntas filtro que permitirán restringir el acceso de información innecesaria.

- Cálculo del tamaño de la muestra

Según Laura Fisher y Navarro es necesario utilizar la fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando la población es desconocida<sup>4</sup>. Ver Anexo VI. Dado ello, acorde a los parámetros utilizados (Ver Figura 3.2) se obtiene como resultado 384 personas, quienes deben ser por lo menos encuestados para contar con un 95% de nivel de confianza en que los resultados obtenidos sean suficientes para la evaluación del proyecto de negocio. Asimismo, se asume como probabilidad de éxito (p) un 50% y un error máximo admisible del 5% en términos de proporción debido a que no se tiene idea de la proporción real esperada, los cuales maximizan el tamaño de la muestra.

**Figura 3.2 Cálculo de la muestra**

Z = Nivel de confianza (95%)	1.96
p = Probabilidad de éxito	50%
q = Probabilidad de fracaso	50%
d = Error máximo admisible en términos de proporción	5%
<b>n =</b>	<b>384</b>

Fuente: Fisher y Navarro. Introducción a la investigación. (1992)  
Elaboración: Autores de la tesis.

### 3.3 Modelo de negocio y planeamiento estratégico

La metodología utilizada es el modelo Canvas propuesta por Osterwalder & Pigneur, el cual permite describir los elementos clave que brindan soporte para el sostenimiento del negocio.<sup>5</sup> Asimismo, se realizarán las propuestas del plan de marketing, operaciones, recursos humanos y la evaluación económica-financiera a fin de determinar la viabilidad del negocio.

#### 3.3.1 Plan de marketing

El objetivo de este plan es realizar los mecanismos necesarios para comunicar y afianzar la propuesta de valor, el cual será relevante para la diferenciación respecto a la

<sup>4</sup> Cfr. Fisher de la Vega, Laura, "Introducción a la Investigación de Mercados", McGraw-Hill, México, 1996.

<sup>5</sup> El modelo CANVAS propuesto por Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves (2010) *Generación de modelos de negocio*.

competencia. Sin antes identificar el perfil del segmento objetivo del proyecto de negocio a fin de realizar la propuesta del marketing mix enfocada a una empresa de servicio, el cual consiste en las 8Ps: producto, precio, plaza, promoción, evidencia física, procesos, personas y productividad.

### ***3.3.2 Plan de operaciones***

Se desarrolla la descripción de los procesos clave de la cadena de valor propuesta para la empresa. Así como la determinación del layout alineado al reglamento del Ministerio de Educación.

### ***3.3.3 Plan de recursos humanos***

Se realiza la propuesta de organigrama en función a los objetivos señalados en el plan estratégico de la empresa. El cual se soporta en la metodología propuesta por Laura Huamán y Franklin Ríos señalado en su libro “*Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*”. Asimismo, se desarrollará la propuesta de los perfiles de puestos, la estrategia de reclutamiento y selección; así como el esquema de compensaciones.

### ***3.3.4 Evaluación económica-financiera***

El objetivo es analizar y sustentar la viabilidad del negocio el cual debe soportar económicamente la propuesta de valor el cual enmarca la estrategia de la empresa. Asimismo, se realizará el pronóstico de ingresos el cual se encuentra alineada a la demanda identificada en el estudio de mercado, los costos y gastos de operación del servicio.

Con la información anterior se procede a realizar la evaluación financiera haciendo uso del flujo de caja, con el cual se hallaran los indicadores financieros como el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Asimismo, se realizará el análisis de escenarios.

## CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente plan de negocios, se ha realizado la investigación de mercado con la finalidad de conocer el sector de centros de cuidado infantil en Lima Moderna y conseguir una propuesta de valor diferenciada al modelo de negocio. La metodología empleada a fin de contar un diagnóstico idóneo e identificar los factores claves de éxito, se considera en primera instancia el análisis cualitativo y luego un análisis cuantitativo.

El análisis cualitativo se obtiene a través de un muestreo no probabilístico, ya que se realizaron entrevistas a profundidad a empresarios del extranjero que tienen afinidad al cuidado infantil, entrevistas a empresas locales y a expertos que tienen experiencia con el cuidado infantil; finalmente se realizaron dos *focus group* a padres de familia que tienen hijos menores de 4 años.

Respecto al análisis cuantitativo se realizaron encuestas vía online y en físico a una muestra de 720 personas, donde solo pasaron las preguntas filtro 396 encuestados. A continuación se presentará el análisis de los resultados obtenidos en ambas técnicas de investigación.

### 4.1 Segmento de mercado

El centro de cuidado infantil está dirigida al segmento de padres de familia que se encuentren entre 25 a 45 años de edad, que tienen por lo menos un hijo menor a 4 años de edad, que sean dependientes en el tema laboral y que radiquen en los distritos de Lima Moderna. Para ello, la segmentación utilizada para la elección del público objetivo se clasifica en dos criterios principales:

- **Geografía**

De cara a una primera etapa del servicio se contempla lanzar el servicio en Lima Moderna, dirigido a padres de familia entre 25 a 45 años de edad que radican en los distritos que según el APEIM son denominados como sectores 6 y 7, entre las que se encuentran: “Jesús María, San Miguel, La Molina, Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, Lince, San Borja, Magdalena y Santiago de Surco”. (APEIM: 2017)

- **Nivel Socioeconómico**

El servicio se orienta a los NSE A y B, ya que son clientes potenciales con mayor apertura en optar por un servicio que permita ofrecer el cuidado de niños en el tiempo que necesitan.

#### 4.2 Perfil del segmento objetivo

El perfil del segmento objetivo tiene como meta diferenciar y destacar las características sociodemográficas de los clientes potenciales a quienes se les ofrecerá el servicio.

#### Aspectos Sociodemográficos

- **Edad:** Padres de familias que se ubiquen entre 25 a 45 años de edad.
- **Género:** Hombres y mujeres que tengan por lo menos 1 hijo menor a 4 años de edad.
- **Nivel socioeconómico:** A y B pertenecientes a los distritos Jesús María, San Miguel, La Molina, Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, Lince, San Borja, Magdalena y Santiago de Surco.
- **Nivel educativo:** Por lo general aspiran un desarrollo profesional, complementando estudios de postgrado.
- **Ingresos y Gastos:** Los ingresos promedio para los NSE A y B según APEIM son superiores a los S/ 7,000. Ver Anexo VII
- **Ocupación:** Son trabajadores dependientes, en otras palabras ofrecen sus servicios profesionales a empresas a cambio de un sueldo.
- **Gustos y Preferencias:** Suelen realizar viajes familiares, gustan de realizar alguna actividad física: ir al gimnasio, participar en maratones, entre otros.

#### 4.3 Análisis cualitativo

El análisis cualitativo en el presente proyecto de tesis tiene la finalidad de tener la posibilidad en conocer las percepciones de los potenciales clientes y especialistas del sector que nos brinden ciertos alcances para considerar en el modelo de la propuesta de negocio. Dado ello, entre los métodos que se utilizaron para realizar esta parte de la investigación son: Benchmarking, entrevistas a especialistas y *focus group*.

### 4.3.1 *Análisis de benchmarking*

Según la información extraída de la Unidad de Estadística Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación al mes de Junio del 2017 se obtuvo con el registro de 747 instituciones que ofrecen su servicio para el cuidado infantil en Lima Metropolitana. Del total 450 son instituciones privadas, donde el 26% están ubicados en la zona de Lima Moderna.<sup>6</sup> (ESCALE, 2017).

Por esta razón, en la Figura N° 4.1 se seleccionaron las guarderías que tienen mayor cantidad de niños bajo su cuidado en los distritos donde el presente proyecto de negocio está analizando colocar un centro especializado en el cuidado de los niños menores a 4 años de edad.<sup>7</sup> Dado ello, se encontraron las siguientes cunas: My World, Smart Kids, La Casa Amarilla, La Tía Carmela y Garabatos. De las cuales, se evidencia la coincidencia en el horario de atención de lunes a viernes máximo hasta las 15 horas, lo cual hace evidencia a la necesidad de los padres en contar con un lugar cercano ya sea a su vivienda o trabajo para poder dejar bajo buen resguardo a su hijo(a).

Por otro lado, en la entrevista a la empresa *Topnanny* localizado en Barcelona, España, indican haber iniciado su negocio en el 2008 en Barcelona con el modelo de una guardería para niños menores de 5 años. Esta empresa ha ido creciendo y desde el 2012 se asociaron con NIDMI, a raíz que habían padres que buscaban niñeras por horas. En esta plataforma se registraron las profesoras, quienes cuentan con un certificado de permiso expedido por *Topnanny* a fin de que la familia que la deje ingresar a su casa y pueda cuidar al niño. (Ver Anexo VIII)

Entre las características diferenciadoras del servicio que brindan estas instituciones, se logra percibir la inclusión de alimentación, movilidad e incluso alianzas con instituciones educativas. Si bien, hoy en día, los procesos de admisión a los centros educativos es cada vez más engorroso, lo que incrementa a su vez la valoración de los padres en que el lugar donde eligen para el cuidado de sus pequeños hijos pueda contar con facilidades para continuar con el proceso de aprendizaje del infante. Por otro lado,

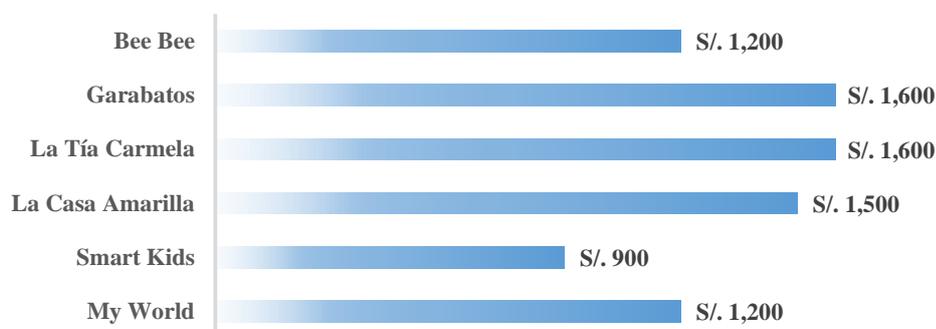
---

<sup>6</sup> Cfr. ESCALE (Unidad de Estadística Educativa del Perú)

<sup>7</sup> Los distritos seleccionados de Lima Moderna son: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

respecto a las tarifas que suelen cobrar estas empresas que brindan el servicio del cuidado infantil se logra percibir que el promedio de gastos mensual del padre de familia oscila entre S/ 900 a S/ 1,600.

**Figura 4.1 Análisis de precios en nidos**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

#### 4.3.2 Entrevistas a especialistas

Se desarrollaron tres tipos de entrevistas dirigidas a un pediatra, una profesora de educación inicial, un gerente de recursos humanos de las empresas ENEL Distribución Perú y Petroperú y finalmente a un abogado (Ver Anexo IX, Anexo X, Anexo XI, Anexo XII y Anexo XIII). Esto con la finalidad de tener una retroalimentación de especialistas con el tema del proyecto de negocio. En la Tabla 4.2 se muestra la relación de los especialistas entrevistados a fin de tener una mejor referencia.

**Tabla 4.1 Especialistas entrevistados**

Área	Especialista	Contacto	Fecha de Entrevista
Salud	Pediatría	Dra. Carmen Barrera Burga	08/09/2017
Educación	Educación Inicial	Lic. Carla Fernandez Ferreyra	25/08/2017
Empresa ENEL	Gerente de Recursos Humanos	Lic. Rocio Pachas Soto	13/10/2017
Empresa Petroperu	Gerente de Recursos Humanos	Ing. Eva Alicia Pezo Silva	29/09/2017
Legal	Abogado	Lic. Jaime Manuel Diaz Luis	15/10/2017

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

A continuación se muestra el análisis extraído de las entrevistas acorde a los objetivos específicos:

**a. Conocer cuáles son los atributos principales por las que el padre de familia necesita para contratar a una nana o una guardería**

La limpieza y seguridad son los atributos más destacados por el pediatra y profesora de educación inicial. No obstante, según la información proporcionada por la Dra. Carmen Barrera para el cuidado de un niño, no solo basta con la experiencia que pueda tener una persona realizando este tipo de funciones, sino que señala la importancia en que deba contar también con la formación educativa, por lo que recomienda bajo esta instancia a las guarderías bien constituidas como una buena opción. Sin embargo, la profesora de educación inicial, Lic. Carla Fernández señala que la paciencia es uno de los valores principales para el cuidado de un niño, así como su formación educativa y perfil psicológico.

Por otro lado, ambos profesionales señalan como otros atributos necesarios para una institución dedicada al cuidado de un niño, contar con áreas verdes y un tópico o área de atención de primeros auxilios para prevenir cualquier emergencia o urgencia.

**b. Identificar los canales adecuados para ofrecer el servicio de nanas de confianza**

Según la información proporcionada por los especialistas en pediatría, educación inicial y gerentes de recursos humanos entrevistados, señalan que contactar a una nana por internet no es de mucha confianza, para ello notan la seriedad en considerar en caso sea una institución y esta se encuentre por lo menos registrado en la base de datos del Ministerio de Educación.

**c. Identificar los problemas y/o necesidades que tienen los padres de familia para el cuidado de sus hijos**

Según las entrevistas realizadas a los dos gerentes de recursos humanos de las empresas ENEL y Petroperú, señalan que los empleados que se encuentran en el rango de edad entre 25 a 45 años de edad, en su mayoría son padres por primera vez, lo cual se evidencia con mayor frecuencia solicitudes de permiso para atender urgencias o emergencias que susciten con sus hijos. Esto a su vez, se soporta en la información obtenida por la Dra. Barrera y la Lic. Fernández en que los padres que acuden a una guardería se debe a que ambos (esposo y esposa) se encuentran trabajando fuera de casa y de manera dependiente por lo que necesitan el apoyo de algún especialista.

De todos modos, la elección de quien sea responsable del cuidado del niño va a depender de los factores económicos y familiares en la que se encuentre la pareja de esposos.

**d. Identificar las limitaciones normativas para el contrato de nanas**

Según la información alcanzada por el abogado laboralista el Lic. Jaime Díaz Luis sostiene que en la actualidad no se cuenta con un contrato normativo propiamente dicho según Ley dirigida en exclusivo para nanas, pero dada la coyuntura actual con este tipo de servicios existe la Ley N° 27986 que indica los deberes a los cuales está sujeto la familia que contrata a una niñera o nana. En el Anexo XIV se muestra la ley con la información detallada de estos beneficios.

Por otro lado, en caso se desee inscribir al niño en una guardería o cuna-jardín, cabe resaltar que estas instituciones cuentan con autonomía propia por lo que se encargan de realizar contratos a plazo fijo o indeterminado depende de las funciones que desempeña el trabajador en el puesto. Asimismo, a fin de complementar esta información, la Lic. Carla Fernández, especialista en educación inicial sostiene que una guardería puede albergar a niños desde 16 meses a 3 años y una cuna – jardín permite albergar niños desde los 6 meses hasta los 5 años de edad.

### **4.3.3 Focus group**

La aplicación de esta herramienta nos permitió conocer las opiniones y expectativas de los clientes potenciales; así como identificar *insights* para considerar en la formulación de la propuesta de valor del plan de negocio.

Dado ello, se realizaron dos *focus group*, la primera fue realizada el día martes 05 de setiembre del 2017 dirigida al grupo de madres de familia, donde participaron 6 personas y finalmente, el segundo grupo dirigido a padres de familia, donde asistieron 5 personas realizado el día 21 de octubre.

#### **Objetivos**

- Conocer los principales problemas y/o necesidades por las que atraviesan los padres y madres de familia.
- Identificar las comodidades y atributos que solicita o espera encontrar en una guardería o cuna –jardín para inscribir a su hijo(a).
- Conocer las necesidades insatisfechas de las guarderías contratadas.
- Averiguar la disposición de utilizar el servicio del proyecto propuesto.

#### **Justificación**

El desarrollo de dos *focus group* se debe a la agrupación por género en sesiones distintas. Esto se sostiene debido a que la forma de pensar de los padres es diferente de las madres. Si bien es cierto, ambos son padres, no obstante a fin de evitar sesgos o influencias en las respuestas de las parejas se decidió dividirlos y agruparlos por género a fin de identificar *insights* y conocer sus principales necesidades y/o problemas que enfrentan en su rol de padres y madres.

#### **Perfil de los participantes**

Los asistentes del *focus group* contaron con las siguientes características:

- Edad: 25 a 45 años
- Nivel de educación: Superior y Postgrado
- Ingreso Promedio mensual familiar: S/ 7,000 a S/ 18,000
- Tipo de Trabajo: Dependiente

## Metodología

A fin de tener un control idóneo en el desarrollo del *focus group* y mantener una dirección adecuada al tema central durante el debate, previamente, se hizo la elaboración de una ficha técnica (Ver Anexo V), la cual sirvió como pauta para desarrollar y controlar las sesiones de *focus group*. Para ello, se contó con la participación de un especialista en investigación de mercado, Susana Rodríguez, quien trabaja en la empresa Arellano Marketing y por amistad con un integrante del grupo brindó su apoyo como guía para realizar el focus, quien a su vez tuvo como función principal desarrollar las preguntas que se muestran en la ficha técnica, así como evitar que las respuestas de los participantes se disipen del tema central. La elección de un guía externo al grupo de tesis tuvo la finalidad de evitar sesgos en las respuestas de los participantes. La convocatoria de los participantes se sostuvo en el reclutamiento de cada integrante de la tesis. Asimismo, a fin de asegurar la asistencia al *focus group* se cubrió el gasto de movilidad y al finalizar la sesión se les hizo entrega de un regalo como símbolo de gratitud.

Finalmente, para que el *focus group* sea ameno y cercano se les brindó una cartulina tipo *fotocheck* para que cada participante coloque su nombre y se coloque en el pecho. A continuación en la Tabla 4.2 se muestran los datos de las dos sesiones del *focus group*. Ver las transcripciones de los *focus group* del grupo de madres de familia en el Anexo XV y de los padres de familia en el Anexo XVI.

**Tabla 4.2 Datos del *focus group***

	GRUPO 1	GRUPO 2
<b>Género:</b>	Madres	Padres
<b>N° de participantes:</b>	6	5
<b>Fecha:</b>	05/09/2017	21/10/2017
<b>Moderador (Guía):</b>	Susana Rodriguez	
<b>Lugar:</b>	Sala de Conferencias Edificio de Vivienda	
<b>Dirección:</b>	Av. Arequipa 4155, Miraflores	

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

#### **4.3.4 Análisis de los resultados**

##### **a. Problemas o necesidades latentes**

La gran mayoría de participantes entre hombres y mujeres atraviesan el principal factor limitante de tiempo y trabajo para pasar más tiempo con sus pequeños hijos. Dado ello, acuden al apoyo de sus padres o suegros para el cuidado de sus hijos. Sin embargo, se evidencia un sentimiento de culpa en ocupar gran parte del tiempo de sus padres y suegros para el cuidado de sus hijos, por lo que suelen o preferirían inscribirlos en las cunas-jardín.

Por otro lado, otro problema que enfrentan los padres entrevistados es la angustia en contratar a una nana idónea para el cuidado de sus hijos o inclusive que la guardería sea de confianza. Por esta razón recomiendan la importancia de ofrecer un servicio integrado para el cuidado de niños y esta a su vez tenga como principales pilares la seguridad y confianza.

##### **b. Preferencias entre la elección de una nana o guardería**

Esta pregunta despierta susceptibilidades en especial en el grupo de madres de familia, ya que sienten de alguna manera frustración en no poder copar la mayor parte de tiempo con sus hijos por el trabajo y se ven en la necesidad de tener que elegir entre una nana y guardería. Sin embargo, a diferencia de los padres de familia, las madres presentan mayor sensibilidad en la elección de una nana respecto a la de una guardería. En esta opción un grupo de madres señalaron a la cuna-jardín “Tía Carmela” como buena referencia, sin embargo, el resto de madres lo consideran como un lugar con tarifas elevadas.

Asimismo, se percibe también la viabilidad de contar con una guardería y nana a la vez, pero en el caso en que la suegra o madre los apoya a la pareja de esposos solo hace suficiente contratar al nido – jardín para que los apoyen en la formación de su hijo.

**c. Percepción de la propuesta de negocio**

Se identifica que tanto para los padres y madres de familia el servicio propuesto en el modelo de negocio es de su interés. No obstante sugieren que para ser más atractivo y estar al alcance de la mayoría de padres que necesitan de un lugar seguro para sus hijos este se encuentre ubicado en una zona céntrica. Así como en contar descuentos especiales a fin de ser accesibles para las familias.

**d. Precio que pagarían por un servicio de guardería**

La escala de mensualidad que sugirieron los participantes para el cobro de mensualidad oscila entre S/900 a S/1,700 soles. No obstante rescatan la importancia de afianzar el impacto social, así como presentar escalas de descuento para ser accesible.

**e. Servicio de nanas por horas**

Tanto en el grupo de padres y madres este servicio no se recomienda que esté asociado al negocio de la guardería, dado que mencionan que podría haber conflicto de intereses e inclusive esto pueda dañar la imagen de la guardería.

**4.3.5 Conclusiones del análisis cualitativo**

Según la resolución ministerial N° 657-2017 – MINEDU señala que las guarderías o cunas brinden el servicio de cuidado a bebés y niños a partir de los 6 meses hasta los 3 años de edad, pertenecientes al ciclo I, solo en caso que los padres trabajen o estudien.

Según el análisis del benchmarking se percibe el registro de más de 700 cunas-jardín registradas en Lima según el Ministerio de Educación, donde algunas de estas instituciones tienen convenios con colegios a fin de que los padres puedan contar con una reserva de vacante para el colegio. Asimismo, los padres que son trabajadores dependientes tienen la necesidad principal en encontrar a una persona o lugar que los apoye y oriente con el cuidado de los hijos, si bien algunos reconocen a algunas instituciones, otros prefieren seleccionarla por recomendación de alguien cercano a su entorno. No obstante sugieren que el contar con cámaras de vigilancia mitiga o reduce la sensación de inseguridad en las cunas o guarderías. Finalmente, en la entrevista

realizada a la cuna *Topnanny* de España, se percibe que para poder brindar el servicio de cuidado y formación haciendo uso de una plataforma digital es necesario primero posicionarse bien en el segmento de mercado a fin de construir confianza.

Según las entrevista con los especialistas como la educadora de nivel inicial y pediatra, el término guardería tiene un tono emotivo frío, ya que un hijo no requiere ser guardado mientras los padres tienen que ocuparse en sus asuntos cotidianos, Un hijo no es un bien, motivo por el cual sugieren que el término apropiado para una entidad o institución es cuna. Por esta razón, nos sugieren no comunicar que somos guardería o cuna, sino que somos un espacio integrado para el cuidado de niños.

Finalmente, según el análisis del *focus group*, se percibe que los padres que cuentan con nanas indican que su proceso de selección fue bastante arduo, inclusive titulan de “suerte” que es encontrar una buena niñera. Aunque sugieren que debería haber un centro que capacite o forme en los cuidado básico que debe tener una niñera. Asimismo, si bien las madres son más detallistas con temas del cuidado de bebé e incluso asisten a charlas o talleres, los padres transmiten la sensación de desapego con sus hijos, puesto que prefieren vigilar a sus hijos a través del celular sin tener que molestar a algún familiar. Por último, de ambos grupos se aprecia la necesidad de contar con un servicio que brinde la flexibilidad en el horario y movilidad, ya que no siempre los padres pueden llevar a sus hijos a los nidos. Asimismo, identificaron que en vista que la característica de los niños es que avisan todo, es necesario que el establecimiento sea confiable y para ello debería ser transparente con sus políticas y servicio.

#### **4.4 Análisis cuantitativo**

El análisis cuantitativo en el presente proyecto de tesis nos brinda la posibilidad en conocer las preferencias de los potenciales clientes del segmento objetivo, así como medir la valoración de aceptación del modelo de negocio que se propone. Dado ello, la herramienta que se utilizó son encuestas suministradas vía online y en físico (Ver Anexo XVII).

Por otro lado, las encuestas fueron realizadas en el servidor de Google denominado “formularios Google”, los cuales fueron pauteadas en Facebook y LinkedIn desde el día

13 de noviembre del 2017 hasta el 30 de diciembre del 2017, donde los encuestados pasaron por las siguientes preguntas filtros:

- Tener hijos menores de 5 años.
- La pareja de esposos son trabajadores dependientes.
- La pareja de esposos radique en los distritos del sector 6 y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, San Miguel, Surco, La Molina, Jesús María, Magdalena, Lince o Pueblo Libre).

La importancia de estas preguntas radica en segmentar a los clientes potenciales, ya que de 720 personas que respondieron estas preguntas, solo 396 contestaron las preguntas relacionadas al modelo de negocio y valoración del servicio de guardería o cuna.

#### ***4.4.1 Identificación del mercado***

En esta etapa del análisis cuantitativo se desarrollaran las estimaciones del mercado, el cual se soporta en información estadística y resultados de la encuesta realizada a fin de medir la viabilidad del proyecto de negocio.

#### ***4.4.2 Estimación del mercado objetivo***

La estimación del mercado objetivo para el presente proyecto de negocio se sostiene en el análisis de dos principales fuentes de consulta, los cuales se señalan a continuación:

Según el Boletín de Análisis Demográfico N° 37 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se muestra en la Tabla 4.3 las proyecciones sobre la evolución de la densidad poblacional de personas que se encuentran entre los 0 a 3 años de edad en el departamento de Lima. Sin embargo, dado que esta información contiene también la información de las provincias de Lima (Cañete, Huaral, etc.) fue necesario descontar el porcentaje de esta población a fin de contar con la información de la población en Lima Metropolitana.

**Tabla 4.3 Densidad poblacional entre 0 a 3 años de edad - Lima (2017 al 2025)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Lima (0 a 4 años):</b>	803,668	807,128	810,654	814,032	817,383	820,868	824,286	827,435	830,119

Fuente: Boletín de Análisis Demográfico N° 37. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)  
Elaboración: Autores de la tesis

Respecto al reporte de los Niveles Socioeconómicos 2017 elaborado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) da a conocer el porcentaje del NSE A en la población en Lima Metropolitana representa el 4.4%, mientras que el NSE B significa el 24.5%. Asimismo, se logra evidenciar el porcentaje por niveles socioeconómicos (NSE) que representa cada sector. Dado ello, se percibe que los sectores 6 y 7, donde se encuentran los siguientes distritos: Miraflores, San Isidro, San Borja, San Miguel, Surco, La Molina, Jesús María, Magdalena, Lince y Pueblo Libre, representan el NSE A un 72.5% y el 25.8% asignado al NSE B. De esta manera se muestra en la Tabla 4.4 el tamaño de población del mercado objetivo.

**Tabla 4.4 Tamaño de mercado de población entre 0 a 4 años en los Sectores 6 y 7 de Lima Moderna**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Lima (0 a 4 años):</b>	803,668	807,128	810,654	814,032	817,383	820,868	824,286	827,435	830,119
<b>A (Zona 6 y 7)</b>	25,534	25,644	25,756	25,864	25,970	26,081	26,190	26,290	26,375
<b>B (Zona 6 y 7)</b>	46,948	47,150	47,356	47,554	47,749	47,953	48,153	48,337	48,493
<b>Total Sector 6 y 7:</b>	72,483	72,795	73,113	73,417	73,720	74,034	74,342	74,626	74,868

Fuente: Boletín de Análisis Demográfico N° 37. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)  
Elaboración: Autores de la tesis

#### **4.4.3 Mercado disponible**

Según el registro del ESCALE (Estadística de la Unidad Educativa) al 2017, se evidencian que hay 747 cunas-jardín registrados en los sectores 6 y 7 de Lima Moderna. Donde, 40,037 niños se encuentran entre las edades de 0 a 4 años y están inscritos a este tipo de instituciones. Asimismo, según la data del ESCALE se identifica que las cunas cuentan con 54 alumnos en promedio y que estas mantienen una participación de

mercado promedio de 0.31%. Por esta razón, para el cálculo del mercado disponible de Baby's Advisor se asume poder llegar a obtener la misma participación de mercado promedio de las cunas existentes, proyectando una estimación de mercado disponible de 223 niños como resultado de multiplicar el total de niños menores de 4 años por la participación de mercado de 0.31%. En la Tabla 4.5 se perciben los cálculos realizados.

**Tabla 4.5 Tamaño de mercado disponible**

	2017
<b>Total de Niños &lt; 4 años (A) :</b>	72483
<b>N° Alumnos inscritos (B) :</b>	40,037
<b>Total de Cuna-Jardín (C) :</b>	747
<b>Q Promedio de niños matriculados por cuna-jardín (D=B/C) :</b>	54
<b>% Participación de cunas con 54 alumnos (E) :</b>	<b>0.31%</b>
<b>Mercado Disponible (niños) ( F= AxE):</b>	<b>223</b>

Fuente: Estadística de la Unidad Educativa (ESCALE)  
Elaboración: Autores de la tesis

#### **4.4.4 Mercado efectivo**

La determinación del mercado efectivo se respalda en la pregunta 10 ¿Qué tan dispuesto estaría en contratar el servicio de cuna / guardería del servicio antes descrito? (Califique del 1 al 5, Donde: 1: Definitivamente no lo contrataría, 2: No lo contrataría, 3: Posiblemente lo contrataría, 4: Lo contrato y 5: Definitivamente lo contrato, Mercado meta). Donde se obtuvo que el 52% estaría dispuesto en contratar el servicio de cuna – guardería, adicionalmente, el 15% de los encuestados definitivamente contratarían este tipo de servicio. De esta manera, se percibe que hay un 67% del total de encuestados que cumplen los filtros antes señalados y están interesados en contratar el servicio de una cuna / guardería. Ver el cálculo en la Tabla 4.7.

**Tabla 4.6 Tamaño de mercado efectivo**

		N°	%
<b>N° Encuestados con hijos &lt; 4 años:</b>		<b>396</b>	<b>100.00%</b>
<b>Valoración de Encuesta</b>	<b>"Muy Interesado":</b>	<b>204</b>	<b>51.50%</b>
	<b>"Definitivamente compro":</b>	<b>61</b>	<b>15.20%</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

#### **4.4.5 Mercado meta**

El cálculo del mercado meta se refiere a la estimación de niños que serían inscritos en la cuna / guardería que se propone como modelo de negocio en la presente tesis. El cálculo de esta cifra proviene de la estimación del mercado disponible y la asertividad obtenida en las encuestas referente al servicio propuesto. No obstante, a fin de ajustar los resultados y contar con una mejor aproximación a la realidad se utiliza el factor de ajuste, el cual es atribuido a Jeffrey L. Pope 6, 2010, donde se obtiene un valor de 26.09%, revisar en la Tabla 4.7

**Tabla 4.7 Mercado meta – factor Pope<sup>8</sup>**

	<b>Encuestados con hijos &lt; 4 años</b>	<b>Factor Pope</b>	<b>Total</b>
<b>Interesados:</b>	52%	<b>30%</b>	15%
<b>Definitivamente interesados:</b>	15%	<b>70%</b>	11%
<b>Total:</b>			<b>26.09%</b>

Fuente: Jeffrey L. Pope – Investigación de Mercado 2010

Elaboración: Autores de la tesis

Según el valor obtenido anteriormente de 26.09%, a este indicador se multiplica el cálculo de la estimación del mercado disponible. Donde se obtiene como mercado meta o efectivo la atención para alrededor de 59 niños (Ver Tabla 4.8). El cual significa que en diez años el promedio de niños a atender resultan 59 alumnos.

<sup>8</sup> Jeffrey Pope. Investigación de mercados. Norma, Colombia 1984.

**Tabla 4.8 Mercado meta – efectivo**

Mercado Disponible	Interesados en el Servicio	Mercado Efectivo
223	26.09%	59

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

Por lo tanto según la cifra calculada, el mercado objetivo esperado para el servicio de cuidado integral para niños menores de 4 años tendrá capacidad para la atención en promedio 59 niños, el cual esta cifra será utilizada en un pronóstico de diez años.

#### 4.4.6 Proyección de la demanda

La estimación de la demanda resulta de la aplicación de las 396 encuestas efectivas realizadas, donde se obtiene que alrededor del 67% se encuentran totalmente e interesados en contratar el servicio. Esta información al ser cruzada con la estimación del mercado disponible y la participación de mercado que se desea obtener (el cual es el promedio de la industria 0.31%) se obtiene un total de 59 alumnos. El cual se evidencia en la siguiente Tabla 4.10.

**Tabla 4.9 Proyección de la demanda INEI 2017 al 2025**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Lima (0 a 4 años):</b>	803,668	807,128	810,654	814,032	817,383	820,868	824,286	827,435	830,119
<b>A (Zona 6 y 7)</b>	25,534	25,644	25,756	25,864	25,970	26,081	26,190	26,290	26,375
<b>B (Zona 6 y 7)</b>	46,948	47,150	47,356	47,554	47,749	47,953	48,153	48,337	48,493
<b>Total Sector 6 y 7:</b>	72,483	72,795	73,113	73,417	73,720	74,034	74,342	74,626	74,868
<b>Demanda Estimada</b>	59	59	59	59	60	60	60	60	61

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

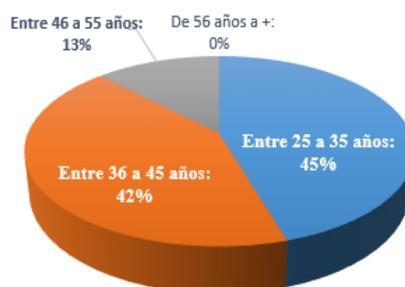
#### 4.4.7 Resultados de la encuesta

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida a través de las 396 encuestas efectivas y como ésta se emplea para los diferentes aspectos de la investigación. Por ello, se presentan las diferentes pruebas estadísticas que permitirán responder las incertidumbres en función a los objetivos planteados para esta etapa de la investigación.

**a. Edad dominante del público objetivo que necesita de un apoyo externo para el cuidado de sus hijos menores de 4 años**

Según la información extraída de las encuestas realizadas, se puede evidenciar en la Figura 4.2 que la edad predominante en que las personas tienen hijos oscila entre los 25 a 35 años de edad con un 45% y los 36 a 45 años de edad con un 42%.

**Figura 4.2 Porcentaje de la edad del padre de familia con hijos < a 4 años**



Elaboración: Autores de la tesis  
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, según la información que se muestra en la Figura 4.3 se evidencia que del total de encuestados el 79% aproximadamente son personas que tienen hijos por primera vez; quienes a su vez necesitan de apoyo e instrucción para que puedan brindarles a su hijo el mejor cuidado.

**Figura 4.3 Cantidad de hijos que tienen los padres de familia**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

A fin de analizar la relación de edad con número de hijos se logra identificar en la Tabla 4.10 que el 73% de encuestados se encuentran entre los 25 a 45 años y tienen un hijo. Dado ello, se puede inferir que entre los padres que se encuentran entre los 25 y 35 años de edad, el cual es una porción significativa, necesitan de mayor orientación y apoyo para el cuidado de sus primogénitos. Asimismo, los padres primerizos que se

encuentran entre los 36 a 45 años de edad, se puede inferir que se encuentren más orientados y posiblemente hayan planificado con un tiempo prudente el cuidado de sus hijos.

**Tabla 4.10 Análisis de variables edad y número de hijos**

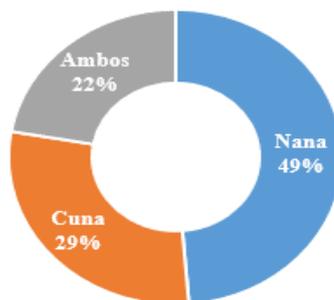
Edad * Número de hijos		N° HIJOS			TOTAL
		1 hijo	2 a 3 hijos	+ de 3 hijos	
EDAD	Entre 25 a 35 años	146	34	-	180
	Entre 36 a 45 años	123	44	-	167
	Entre 46 a 55 años	49	0	-	49
	De 56 años en adelante	-	-	-	0
<b>TOTAL:</b>		<b>318</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>396</b>

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

**b. Opciones de preferencia de los padres en dejar a buen recaudo a sus hijos menores de 4 años**

Dado que los filtros aplicados descartaba a los familiares en el cuidado de un niño menor de 4 años. Del total de encuestas efectivas se percibe que el 49% consigue una nana, mientras que un 29% decide inscribir a su hijo a una cuna – guardería. En la Figura 4.4 se evidencian estos resultados.

**Figura 4.4 Preferencia de opciones para el cuidado de niños**

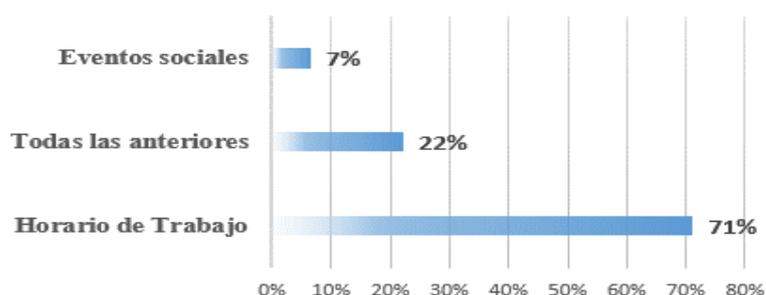


Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

**c. Momentos en que el padre de familia acude al poyo de un externo para el cuidado de su hijo**

Según la Figura 4.5 se muestra en adelante se percibe que el 71% de padres de familia encuestados suelen acudir al apoyo para el cuidado de su hijo en horarios de trabajo. Esto implica a que el horario de atención de la cuna/ guardería debe contemplar esta necesidad que se evidencia en los resultados de la encuesta.

**Figura 4.5 Momentos en que se acude al apoyo de un externo para el cuidado del niño**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

Por otro lado, a fin de conocer la preferencia de los padres en elegir a una nana o institución y en qué momento suelen acudir en estas personas para el cuidado de sus hijos, en la Tabla 4.11, se evidencia que el 70% del total de encuestados acuden en horario de trabajo tanto al apoyo de una nana o institución y/o ambas alternativas. Lo cual implica en que el público objetivo al cual debemos orientar el servicio de cuidado de niños menores a 5 años es a padres de familia que se encuentran trabajando bajo un esquema de control de horas.

**Tabla 4.11 Momentos en que se acude al apoyo de un externo para el cuidado del niño**

Momentos * Apoyo externo	N° HIJOS			TOTAL
	Nana	Institución	Ambos	
Horario de trabajo	139	93	46	278
Eventos sociales	13	14		27
Viajes familiares				
Todas las anteriores	46		45	91
<b>TOTAL:</b>	<b>198</b>	<b>107</b>	<b>91</b>	<b>396</b>

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

#### **d. Análisis de la ubicación idónea para una cuna-guardería**

Para realizar el análisis de la variable ubicación, se realizaron las preguntas del distrito donde radica y el distrito donde trabaja el padre o madre de familia. Asimismo, en la presentación del servicio se hizo la pregunta del lugar donde prefiere que sea ubicada la guardería, los cuales se muestra los resultados obtenidos en la Tabla 4.12:

- Donde se percibe que los distritos donde viven el 71% de encuestados son: La Molina (23%), San Borja (17%), Surco (15%) y Miraflores (14%).

- Por otro lado, se logra evidenciar también que el 86% de encuestados trabajan en los distritos de: Surco (36%), San Isidro (21%), Miraflores (18%) y San Borja (12%).
- Según la información mostrada anteriormente se percibe que existe una posibilidad que la guardería sea ubicada en el distrito de Santiago de Surco, siendo zona céntrica para el entorno donde suelen recurrir con frecuencia los padres de familia.

**Tabla 4.12 Lugar de residencia Vs lugar de trabajo**

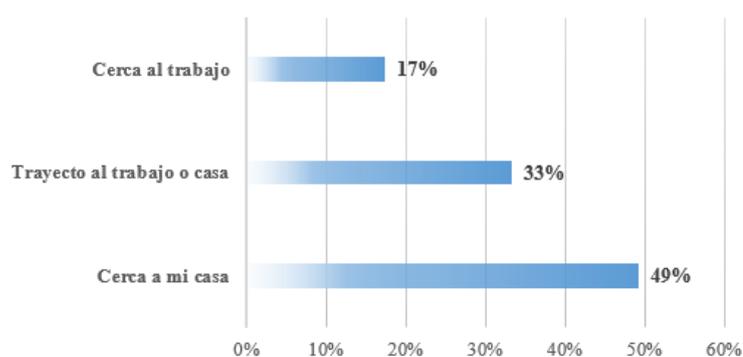
Lugar de Trabajo * Lugar de Residencia	LUGAR DE RESIDENCIA										TOTAL
	Jesus Maria	La Molina	Lince	Magdalena	Miraflores	Pueblo Libre	San Borja	San Isidro	San Miguel	Surco	
Jesus Maria		10	10								20
La Molina		11									11
Lince											0
Magdalena							11				11
Miraflores	12				45					13	70
Pueblo Libre											0
San Borja	12			11			12		12		47
San Isidro	12	36					11		24		83
San Miguel		12									12
Surco	11	24			12		35		12	48	142
<b>TOTAL:</b>	<b>47</b>	<b>93</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>61</b>	<b>396</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

- Por otro lado, a fin de tener mayor certeza en la preferencia de la ubicación de la cuna – guardería, en la Figura 4.6 se evidencia el análisis realizado de la pregunta de la encuesta acerca del lugar que prefiere el padre de familia se ubique la cuna / guardería, donde se evidencia que el lugar con mayor preferencia es el que se ubique por alrededores de su distrito de residencia.

**Figura 4.6 Preferencia de ubicación de cuna - guardería**



Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

- Sin embargo, al realizar el análisis de relación de variables de lugar de residencia y preferencia de ubicación de la cuna – guardería, el cual se muestra en la Tabla 4.13, se evidencia que tanto los distritos idóneos para la instalación del servicio son La Molina, Surco o San Borja. De todos modos, en vista que un distrito céntrico en los sectores 6 y 7, se sugiere que la guardería se instale en el distrito de Santiago de Surco.

**Tabla 4.13 Preferencia de ubicación de cuna Vs lugar de residencia**

Lugar de Residencia *	Preferencia de ubicación	Preferencia de ubicación de la cuna			TOTAL
		Cerca a mi casa	Cerca al trabajo	Trayecto al trabajo o casa	
LUGAR RESIDENCIA	Jesus Maria	11	10	25	46
	La Molina	44	23	23	90
	Lince			11	11
	Magdalena	11			11
	Miraflores	24	10	24	58
	Pueblo Libre				0
	San Borja	48	9	12	69
	San Isidro				0
	San Miguel	36		13	49
	Surco	25	12	25	62
<b>TOTAL:</b>		<b>199</b>	<b>64</b>	<b>133</b>	<b>396</b>

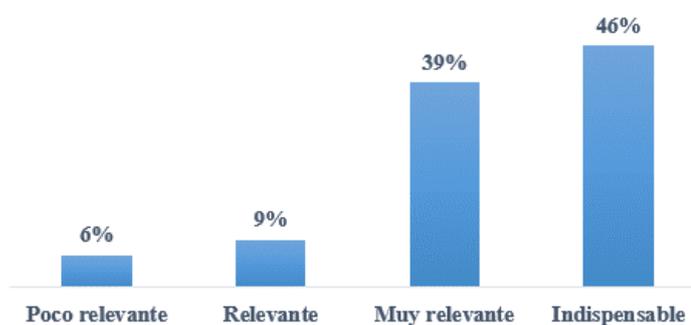
Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

#### e. Evaluación de las características principales valoradas por los padres de familia

En esta sección se busca identificar la apreciación de los clientes potenciales acerca de los aspectos que debe reunir una cuna / guardería. Dado ello a continuación se realiza el análisis del grado de apreciación de las siguientes características: Seguridad, recomendaciones de terceros, ubicación y disponibilidad, experiencia y finalmente servicio y limpieza.

- **Seguridad / vigilancia:** A fin de validar la información analizada obtenida de las encuestas aplicadas en la Figura 4.7 se logra apreciar que esta característica es la más valorada por los padres de familia para elegir a una institución o persona encargada del cuidado de sus hijos.

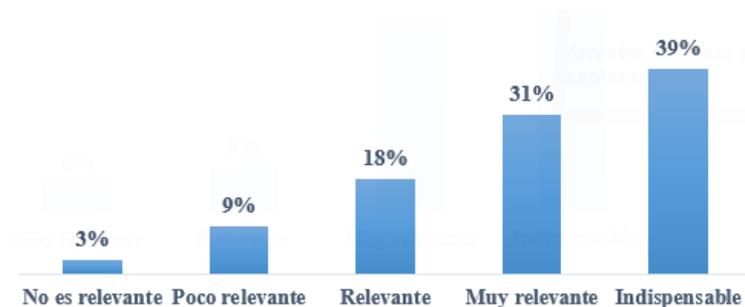
**Figura 4.7 Análisis de valoración de la variable seguridad**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

- **Recomendaciones de terceros:** Según la información que se muestra en la Figura 4.8 se percibe que el 70% de encuestados eligen una cuna – guardería por recomendación de alguna persona cercana a los padres de familia.

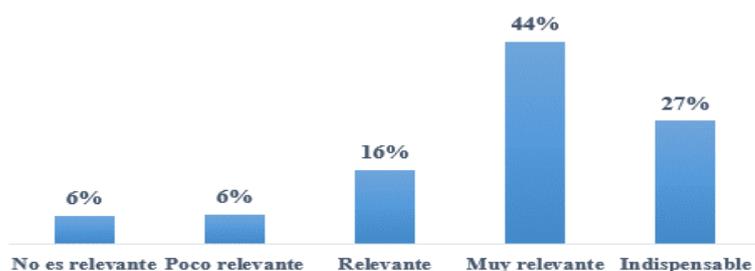
**Figura 4.8 Análisis de la variable recomendaciones de terceros**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

- **Ubicación y horario de atención:** Según la Figura 4.9 se percibe que al 71% de encuestados le es relevante contratar a una guardería en función a la ubicación y horario de atención.

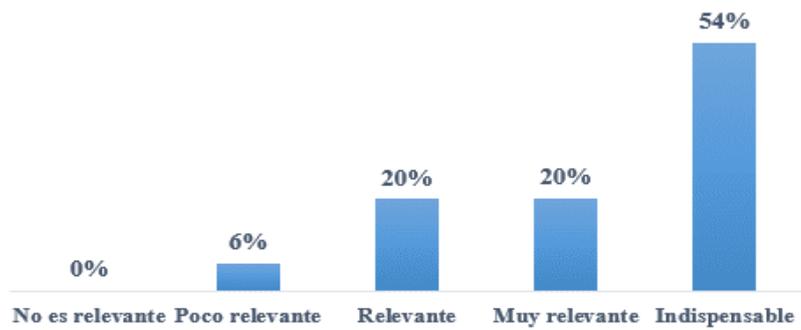
**Figura 4.9 Análisis de la variable ubicación y horario de atención**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

- **Experiencia en el cuidado de niños:** Otro aspecto indispensable para la elección de una guardería según los encuestados es que las personas que brindan el servicio en la cuna – guardería tengan experiencia en el cuidado de niños. Las cifras se evidencian en la Figura 4.10.

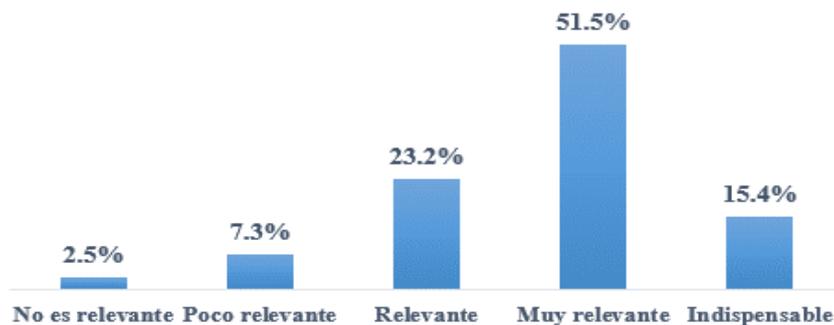
**Figura 4.10 Análisis de la variable experiencia en el cuidado de niños**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

- **Servicio y limpieza:** Según se muestra en la Figura 4.11, el 81% de encuestados valora que un atributo importante para la elección de una cuna es el servicio y limpieza del establecimiento.

**Figura 4.11 Análisis de la variable servicio y limpieza**

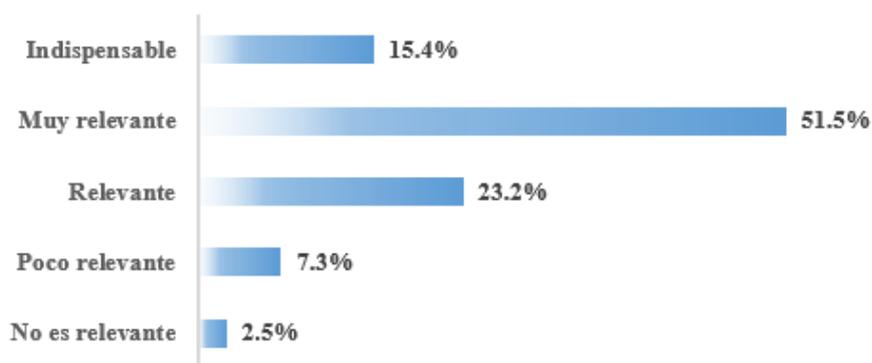


Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

**f. Determinar la aceptación del servicio propuesto en el plan de negocio**

Según la información que se muestra en el Figura 4.12 se tiene un grado de aceptación del 67%, donde el 52.5% de los encuestados les parece muy relevante el servicio propuesto como idea de negocio y el 15.2% considera indispensable la existencia de una cuna- guardería como el que se propone en el presente modelo de negocio.

**Figura 4.12 Grado de aceptación del modelo de negocio**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

## **4.5 Conclusiones**

Según la investigación cuantitativa se percibe que la propuesta de negocio tiene una aceptación muy relevante del 67% y relevante del 23.2 %, donde se evidencia que en general hay una aceptación del servicio del 90%. Asimismo, los tres aspectos importantes que valoran los clientes para elegir un establecimiento que brindar cuidado para bebés y niños son la seguridad, ubicación y limpieza. Por esta razón, es importante considerar el distrito de Santiago de Surco como ubicación del centro de cuidado de bebés y niños, el cual es un punto céntrico de los distritos que suele transitar el público objetivo.

Por otro lado, se evidencia que el público objetivo para la propuesta de negocio son los padres de familia que se encuentren entre los 25 a 35 años de edad, ya que por lo general se convierten en padres o madres por primera vez y por ende cuentan con poca experiencia y/o preparación en el cuidado de bebés y niños. Asimismo, son personas que están en pleno desarrollo y crecimiento profesional, por lo que necesitan apoyo de alguien o de alguna institución que cuiden a sus hijos.

Finalmente, la demanda estimada fue calculada en función al grado de aceptación, el cual según la proyección del INEI resulta que en promedio se podría atender aproximadamente alrededor de 60 niños.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo del proyecto de tesis se presenta el diagnóstico y análisis de la situación del plan de negocios orientado al cuidado integral de niños.

### **5.1 Análisis SEPTTEL**

En esta sección se revisa algunas tendencias sociales, económicas, políticas y tecnológicas que en cierta medida pueden afectar el desarrollo del plan de negocios.

#### ***5.1.1 Aspecto social***

En esta revisión de los aspectos sociales se describe las proyecciones demográficas, los niveles de seguridad ciudadana, la participación de la mujer en el ámbito laboral, los trastornos psicológicos que los niños podrían sufrir en sus primeros años y la importancia del impacto social en los modelos de negocio del sector del cuidado integral de niños.

##### ***5.1.1.1 Proyecciones demográficas***

De acuerdo a cifras de INEI, según las proyecciones demográficas del periodo 1950-2050, la tasa promedio de crecimiento anual en los próximos cinco años será aproximadamente igual a 1.13%; lo cual, sumado a la tendencia al envejecimiento relativo de la población, observado a través de la evolución de la pirámide poblacional en el Perú, generará en los próximos años una mayor demanda de padres de familia primerizos por servicios de cuidado de niños.

Esta potencial demanda identificada se verá favorecida en el futuro cercano a medida que aumente la participación de la mujer en el mundo laboral, pues a pesar que aún existan brechas salariales entre géneros, el rol activo de las mujeres contribuye a la mejor de la economía de sus hogares, pero genera ciertas interrogantes e incertidumbre sobre quien se hará cargo del cuidado de los niños cuando ambos padres se encuentren trabajando.

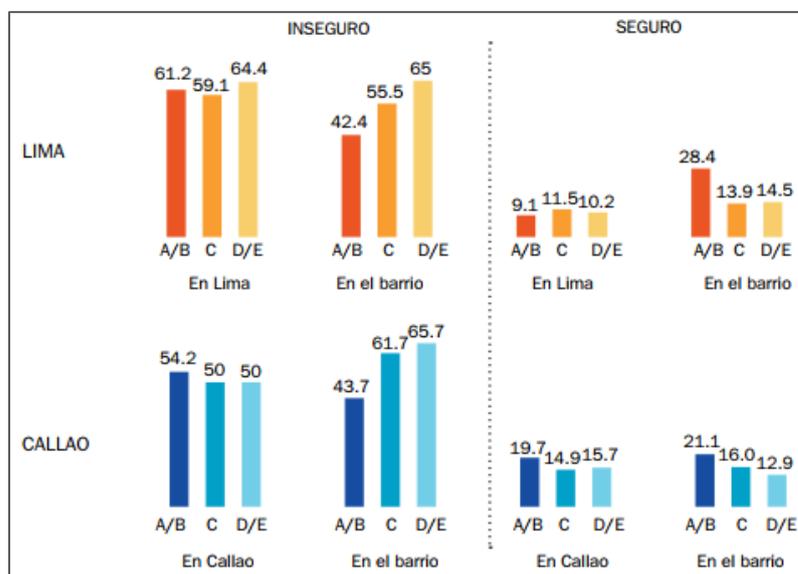
Esta situación representa una oportunidad para que las estrategias de marketing de los negocios orientados al cuidado de niños busquen capturar el mayor número de clientes posibles de la demanda potencial en crecimiento.

### 5.1.1.2 Seguridad ciudadana

Por otro lado, la principal preocupación de los padres a la hora de dejar a sus hijos menores bajo el cuidado de terceros es la seguridad que estos puedan brindar. Dicho esto, es necesario resaltar que la seguridad ciudadana es un problema social que enfrentan las grandes metrópolis y Lima por supuesto no está exenta de esto, pues a pesar de que existen ciertas iniciativas para frenar las cifras de criminalidad, la percepción de la población limeña es que nadie tiene la seguridad garantizada y este es el principal problema de la capital.

Como se puede apreciar en la Figura 5.1, la percepción de inseguridad en Lima supera y alcanza aproximadamente el 60% en los diferentes niveles socioeconómicos.

**Figura 5.1 Percepción de seguridad en Lima y Callao 2016**



Fuente: Inseguridad y percepción de inseguridad en Lima, Perú.

Esta inseguridad ciudadana trasciende varias esferas hasta el punto de ser un tema considerado por los padres de familia al contar con un servicio de nanas o instituciones de cuidado infantil, pues en los últimos años se han difundido varias imágenes que

demuestran la violencia con la que son niños pueden llegar a ser tratados por niñeras, aún incluso en ambientes controlados como guarderías donde en teoría el personal que cuida a los hijos pasan rigurosas evaluaciones psicológicas. Cabe comentar, que las conductas violentas contra menores de edad pueden desencadenar en demandas penales.

Lo descrito anteriormente respecto de la incertidumbre de los padres respecto de la seguridad de sus hijos podría representar tanto una oportunidad como una amenaza. Si la oferta de servicios lograra garantizar cierto grado de seguridad, seguramente atraerá mayor demanda; caso contrario, si las condiciones de seguridad no fuesen las idóneas, una recomendación negativa podría dañar severamente la imagen del centro de cuidado infantil y afectar su posición en el mercado.

### 5.1.1.3 Participación de la mujer en el mercado laboral

Como se comentó en las secciones introductorias, la participación de la mujer en el mercado laboral ha aumentado en los últimos años, de acuerdo al INEI (Ver Figura 5.2), en el último trimestre del año 2016, en Lima Metropolitana, 43 mil 700 mujeres se incorporaron a la población ocupada; representando a fines del año 2016, el 45.6% del total de las personas con empleo en Lima.

Estas estadísticas ponen en relieve el deseo de la mujer por participar en el mercado laboral, dejando a sus hijos menores bajo el cuidado de terceros, sean estos familiares, nanas o instituciones; con lo cual, si esta tendencia se mantiene, el público objetivo para los modelos de negocio orientados a brindar servicios integrales de cuidado para los niños entre 6 meses y 3 años será mayor y representará una oportunidad de mercado.

**Figura 5.2 Lima metropolitana: Población ocupada, según sexo**

Sexo	Trimestre móvil		Anual		Var. Trimestre móvil		Var. Anual	
	Oct-Nov-Dic 2015	Oct-Nov-Dic 2016	Ene-Dic 2015	Ene-Dic 2016	Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)
<b>Total</b>	<b>4 817,4</b>	<b>4 873,5</b>	<b>4 689,9</b>	<b>4 782,2</b>	<b>56,1</b>	<b>1,2</b>	<b>92,3</b>	<b>2,0</b>
<b>Sexo</b>								
Hombre	2 639,9	2 652,3	2 576,0	2 630,2	12,4	0,5	54,2	2,1
Mujer	2 177,5	2 221,2	2 113,9	2 152,0	43,7	2,0	38,1	1,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Permanente de Empleo

#### ***5.1.1.4 Trastornos psicológicos en niños***

Al tener los padres de familia que ir a sus centros de trabajos, los hijos menores son dejados bajo el cuidado de terceros, estando expuestos a adquirir trastornos psicológicos tras sentirse apartados de ellos o ser influenciados por terceros, razón por lo cual se requiere que los modelos de negocio de este rubro cuenten con personal calificado para lidiar con estos trastornos.

Cabe destacar que si este tipo de problemas psicológicos no son tratados a tiempo, el efecto a largo plazo en los niños puede verse reflejado desde resentimientos, conductas inapropiadas, retraimiento social y comportamientos violentas.

Dado que el objetivo de las cunas es brindar soporte a los padres de familia durante la primera infancia de sus hijos, la necesidad de recibir asesoría psicológica para disminuir la existencia de potenciales trastornos representa una oportunidad para aquellos negocios que incluyan dicho servicio como parte de su oferta de valor.

#### ***5.1.1.5 Impacto Social***

Los modelos de negocios orientados a brindar servicios de cuidado integral generalmente no suelen contribuir a mejorar las condiciones de vida de niños en el Perú. De acuerdo a cifras de UNICEF, el 67.44% de los niños y adolescentes en el país enfrentan condiciones que dificultan el ejercicio completo de sus derechos, lo cual evidencia que una falta de contribución social de empresas del sector a asociaciones que den soporte a las intenciones de Unicef para el Perú.

Considerando lo anterior, dado que los actuales modelos de negocios no tienen mayor impacto social en la mejora de la calidad de vida de los niños en el país, nuevas propuestas de negocios que tengan como misión y visión generar impacto social podrán generar ventajas competitivas que facilite la captación de demanda potencial que valore esta característica.

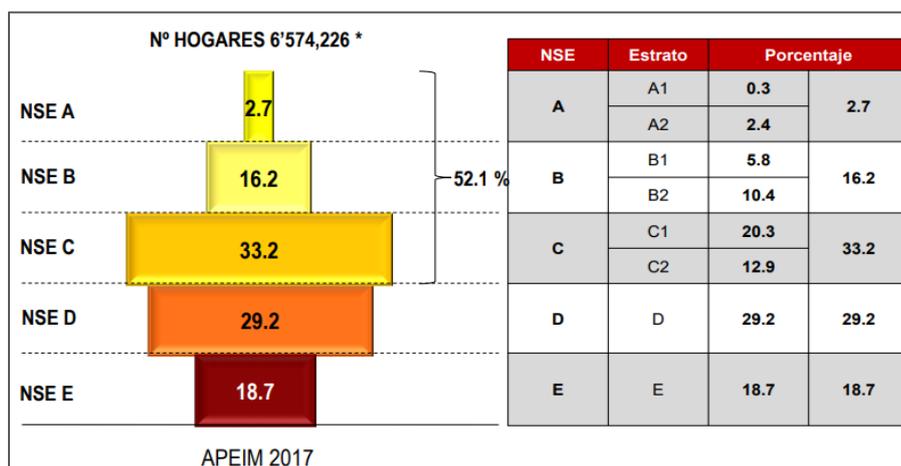
### 5.1.2 Aspecto económico

En los últimos años, a excepción de la contracción de la tasa de crecimiento cercana a 1% luego del estallido de la última crisis financiera en 2008, la economía peruana. Según cifras del BCRP, ha crecido en promedio a tasas alrededor de 5% durante el periodo comprendido entre el año 2002 y 2016, lo cual representa un crecimiento acumulado sin precedente.

En términos per cápita, la situación es muy similar pues según cifras del BCRP la tasa de crecimiento promedio del PBI per cápita para el mismo periodo es superior al 4%; lo cual favoreció el crecimiento de la clase media emergente (transición de NSE C a B), infiriéndose con ello que la propensión marginal del gasto en servicios de cuidado debe también haberse visto fortalecido.

Como se puede apreciar en la Figura 5.3, la distribución de hogares del informe de Niveles Socioeconómicos 2017 de APEIM, el 30.7% de la población del Perú Urbano se encuentra entre los segmentos B y C, específicamente en los niveles B2 y C1, confirmando el crecimiento de la clase media indicado anteriormente.

**Figura 5.3 Distribución de hogares según NSE 2017 – PERÚ URBANO**



Fuente: Asociación Peruana de Estudios de Investigación de Mercado (APEIM)

Por otro lado, respecto a la distribución de niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana, específicamente en las zonas 6 y 7 (Ver Figura 5.4) que son de principal interés para la presente propuesta de negocio, en el siguiente cuadro se evidencia que el

34% de las personas que viven en los distritos conformados por Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina pertenecen al nivel A; mientras que más de la mitad de los residentes en Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel pertenecen al Nivel B.

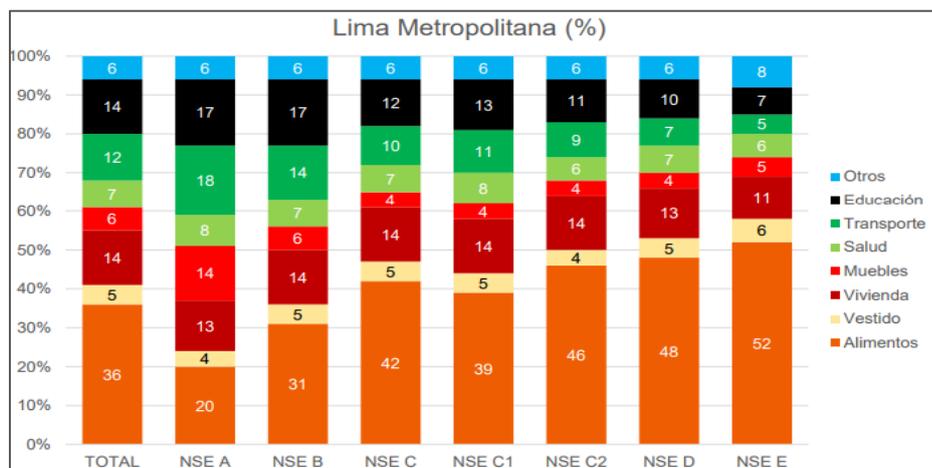
**Figura 5.4 Distribución de niveles por zona APEIM 2017 - LIMA METROPOITANA**

Zona	Niveles Socioeconómicos						Muestra	Error (%)*
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4,126	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275	6.1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1015	3.1
Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47	14.3

Fuente: Asociación Peruana de Estudios de Investigación de Mercado (APEIM)

Finalmente, respecto a la distribución del gasto en educación en los diferentes niveles socioeconómicos, en particular los NSE A y B destinan el 17% de sus gastos a educación, siendo este factor la mayor asignación después del gasto en alimentación. (Ver Figura 5.5)

**Figura 5.5 Distribución del gasto según NSE 2017- LIMA METROPOITANA**



Fuente: Asociación Peruana de Estudios de Investigación de Mercado (APEIM)

Si bien el porcentaje de gasto en educación y la percepción de mejora económica de los últimos años auguran un escenario favorable y representa una oportunidad para los negocios orientados al cuidado infantil, la posibilidad de que este escenario sea sostenible dependerá del ruido político.

### **5.1.3 Aspecto político**

En el Perú y en otros países de Latinoamérica como Colombia y Chile, dado la creciente participación de la mujer en el ámbito laboral, existen leyes e iniciativas políticas que favorecen la creación de espacios para el cuidado de niños próximos a los centros laborales, de este modo, los padres de familia contarán con el apoyo externo suficiente para desempeñar sus labores. En el caso peruano, existe el Proyecto de Ley 042/2001-CR que favorece la creación de salas cunas y guarderías en los centros de trabajo para los hijos de los empleados.

Adicionalmente, si bien existen proyectos que favorecen la proliferación de cunas, la inestabilidad política de los últimos meses a raíz de la vacancia presidencial y del indulto de Alberto Fujimori podría acarrear consecuencias negativas para la economía al ralentizar las inversiones privadas.

### **5.1.4 Aspecto tecnológico**

La creciente demanda y preferencia de aplicativos móviles, *apps*, favorecería en primera instancia la colocación del algún servicio de nanas de móviles y de cuidado de niños en general, aunque, podría existir algunas resistencias en los padres de familia primerizos o tradicionalistas que no contemplan la idea de gestionar el cuidado de sus hijos de manera informal.

No obstante, esta resistencia pudiera ser menor y hasta podría representar una oportunidad, si estos avances tecnológicos son orientados a brindar una sensación de seguridad a los padres de familia respecto de los cuidados que su hijo este recibiendo en el centro de cuidado infantil. Esto podría ser posible gracias a herramientas que faciliten el monitoreo en tiempo real a través de conexión remota a cámaras de seguridad estratégicamente colocadas en las instalaciones.

Por otro lado, es preciso resaltar, que en algunos países desarrollados la innovación tecnológica favorece la creación de puestos de trabajo a distancia que permitirían a los padres de familia desempeñar sus funciones laborales desde casa mientras atienden el cuidado de sus hijos. Sin embargo, en el Perú, esta situación aún no es muy recurrente y no representa una amenaza a los negocios orientados al cuidado de niños. Adicionalmente, es preciso comentar que en algunos países europeos es posible contratar los servicios de nanas por horas o en determinados eventos a través de aplicaciones móviles y/o páginas de internet.

### ***5.1.5 Aspecto legal***

El Ministerio de educación cuenta con información relevante para el monitoreo y supervisión de las cunas o guarderías, el cual se muestra el detalle en el Anexo XVIII. Por otro lado, respecto a las condiciones tributarias, los centros educativos no pagan IGV, pero sí están sometidas a la declaración anual de la renta según el régimen empresarial en la cual se haya suscrito.

## **5.2 Análisis de la competencia**

El presente plan de negocio tiene por objetivo prestar sus servicios a los distritos de Lima Moderna comprendido por las zonas 6 y 7, entre los cuales se incluye: Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel y Surco; por tanto, es necesario realizar un análisis de la competencia que permita identificar la estrategia a seguir.

En este sentido, por competencia se entiende todas aquellas opciones que el público objetivo, es decir, los padres de familia cuentan para el cuidado y educación de sus hijos, considerando tanto personas naturales o jurídicas que ofrezcan estos servicios cada vez que los padres así lo soliciten. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que hoy en día los padres cuentan con una infinidad de opciones, siendo los principales criterios de selección la seguridad de sus hijos, la idoneidad del personal, calidad del servicio, y características de la infraestructura en el caso de un nido o guardería.

Antes de iniciar con el análisis de la competencia, es preciso comentar que entre las principales características se encuentran que existen nidos y guarderías que no necesariamente se dedican únicamente al cuidado del niño, también ofrecen entre sus servicios programas de formación educativa, talleres recreacionales, asesoría pediátrica, entre otros. La mayoría de estos centros presentan un horario de atención que oscila entre las 8 am y 2 pm, y algunos pocos con horario extendido hasta las 4 pm.

Asimismo a modo de contexto, de acuerdo a las cifras de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación (ESCALE), en Lima y en la Provincia Constitucional del Callao operan 747 instituciones nidos y/o cunas con licencia de funcionamiento activa. Adicionalmente, según las estadísticas de ESCALE, en Lima y Callao existen 2,526 instituciones de educación inicial no escolarizadas, llamados PRONOEI, que brindan servicios de estimulación temprana y asistencia pediátrica; siendo solo dos de ellas instituciones privadas. No obstante, para fines del presente plan de negocios, a continuación, en la siguiente Tabla 5.1, se presentan la lista de nidos y guarderías identificadas como competencia directa en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

**Tabla 5.1 Lista de nidos pertenecientes a las zonas 6 y 7 de Lima Moderna**

#	Nido y/o Guardería	Distrito	Visita
1	Baby Leaders	Jesus María	
2	La Casa Amarilla	Jesus María / Miraflores	X
3	Garabatos	Miraflores	X
4	Bee Bee	San Borja	X
5	Little Angels	San Borja	
6	Aprendiendo Juntos	San Borja / San Isidro	
7	My World	San Isidro	X
8	Smart Kids	San Isidro	X
9	La Tia Carmela	Surco	X
10	Tiny Hands	Surco	

Fuente: Elaboración propia.  
Elaboración: Autores de la tesis

A continuación en aras de realizar el análisis de la competencia se muestra en la Tabla 5.2 el análisis del servicio que ofrecen las cunas identificadas en la Tabla 5.1.

- **Supuestos del competidor frente a sí mismo:**

En este aspecto se revisará la posición competitiva que el competidor considera tener frente a los criterios valorados por los clientes tales como: calidad del servicio, infraestructura, accesibilidad, experiencia y recomendaciones.

- **Servicios ofrecidos:**

Este criterio tiene como finalidad revisar los servicios estándar comúnmente ofrecidos por los nidos y guarderías respecto a los servicios diferenciados que brindan los competidores actuales.

- **Infraestructura:**

En este punto, se revisarán los equipos, muebles y herramientas con las que cuenta cada establecimiento para el cuidado de los bebés y niños.

- **Metodología:**

Esta variable requiere de la evaluación de las metodologías utilizadas por cada nido y guardería, y la ventaja competitiva o diferencial que le otorga dicha metodología para competir en el sector.

- **Rango de precios:**

Esta variable es de vital relevancia puesto que los clientes evalúan el costo del servicio frente a los beneficios potenciales que obtendrían por el precio. Adicionalmente, cabe comentar que esta información suele ser contrastado con las recomendaciones familiares o amicales.

- **Flexibilidad de horarios:**

Finalmente, revisar la flexibilidad del horario de atención permitirá a identificar en que momentos los padres de familia que conforman la demanda potencial acuden a este tipo de servicios.

### 5.3 Resultados del análisis de la competencia

Los competidores identificados prestan especial atención a la calidad del servicio ofrecido, procurando contar con instalaciones debidamente adaptadas incluyendo pisos goma, garantizando indirectamente la seguridad de los niños. Adicionalmente, la mayoría de ellos destacan su oferta de talleres artísticos que complementan la formación intelectual y emocional. En ese sentido, la oferta de servicios respecto los beneficios esperados por los padres, a excepción de los convenios celebrados con colegios que si son ampliamente cotizados, no necesariamente garantizan una ventaja competitiva.

La infraestructura de los nidos visitados son muy similares entre sí, los locales presentan al menos 2 metros cuadrados por niño, cuentan con patio de juegos, jardines exteriores, aulas adaptadas para niños, vigilancia permanente y laboratorios de aptitudes artísticas; siendo el único diferenciador la existencia de comedores y cocina comunes que promueven la interacción entre los niños y su desarrollo emocional. Respecto de la metodología empleada, a pesar de tener distintas denominaciones, los nidos visitados destacan la necesidad de promover el desarrollo emocional y artístico como complemento del desarrollo intelectual, incorporando además sesiones de juego y trabajos en equipo con el objetivo de facilitar el aprendizaje a través del descubrimiento y exploración del potencial de cada niño. El rango de precios de los nidos evaluados presenta ciertas similitudes entre sí, ubicándose en promedio en el rango de S/ 900 y S/ 1,700<sup>9</sup>, elevándose en algunos casos el costo por incluirse refrigerio, movilidad, talleres adicionales que complementen el desarrollo del niño, y garantizarse grupos pequeños por aula bajo el cuidado exclusivamente de maestros y no auxiliares.

Finalmente, respecto de la flexibilidad de los horarios de atención, los centros visitados ofrecen los servicios de nido y talleres especializados entre las 8 am y 2 pm, dejando para la tarde los servicios de guardería pues reconocen que estos representan un valor agregado para los padres de familias cuyos horarios de trabajos se extienden más allá de las 4pm. Según lo comentado anteriormente puede ser revisado en la Tabla 5.2 donde se presentan las principales características de los centros de cuidado infantil visitados.

---

<sup>9</sup> Cfr. Diario La República, quien informa al 12 de febrero del 2018 las pensiones de nidos y colegios en Lima metropolitana.

Tabla 5.2 Benchmarking de nidos ubicados en los sectores 6 y 7

Nidos	Lugar	Mensualidad (S/)	Horario de Atención	Edades de Niños	Instalaciones	Beneficios	Método de Enseñanza
My World	San Isidro	S/1000 - S/1200	Lun - Vie 7 a 15 hrs	6 meses a 4 años	Área de juegos techada	Nido - Guardería	Desarrollo neuromotor
					Jardín exterior	Estimulación temprana	
					Aulas diseñadas para niños	Taller para padres	
					Cámaras de video	Asesoría psicológica	
					Vigilancia permanente	Convenio con colegio Trilce	
Smart Kids	San Isidro	S/ 800 - S/ 900 (Matricula S/ 700)	Lun - Vie 8 a 16 hrs	8 meses a 5 años	Área de juegos	Nido - Guardería	Proyecto optimist
					Jardín exterior	Refrigerio incluido	
					Aulas diseñadas para niños	Movilidad	
					Vigilancia permanente	Talleres artísticos	
La Casa Amarilla	Miraflores	S/1,500	Lun - Vie 7:30 a 14 hrs	5 meses a 5 años	Patio exterior	Nido - Guardería	Reggio Emilia
					Aulas diseñadas para niños	Refrigerio incluido	
					Laboratorios artísticos	Asesoría psicológica	
					Área de juegos	Propuesta integral de exploración	
La Tía Carmela	Surco	S/1,400 - S/1,600	Lun - Vie 7:30 a 14 hrs	5 meses a 5 años	Área de juegos techada	Nido - Guardería	Reggio Emilia
					Jardín exterior	Refrigerio incluido	
					Aulas diseñadas para niños	Promoción de hábitos de lectura	
					Cámaras de video	Asesoría psicológica	
					Vigilancia permanente	Talleres artísticos	
Garabatos	Miraflores	S/1,400 - S/1,600	Lun - Vie 7:30 a 14 hrs	4 meses a 5 años	Área de juegos	Nido - Guardería	Proyecto optimist
					Jardín exterior	Asesoría psicológica	
					Aulas diseñadas para niños	Talleres artísticos	
					Vigilancia permanente	Taller para padres	
Bee Bee	San Borja	S/ 1000 - S/1,200	Lun - Vie 8 a 18 hrs	6 meses a 5 años	Área de juegos techada	Nido - Guardería	Enfoque constructivista
					Jardín exterior	Asesoría psicológica	
					Cámaras de video	Talleres artísticos	
					Aulas diseñadas para niños	Taller para padres	

Fuente: Elaboración propia.  
Elaboración: Autores de la tesis

### 5.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter del sector de educación inicial en Lima Moderna, profundizando en las zonas seleccionadas de público objetivo.

#### 5.3.1 Rivalidad entre competidores

Para determinar el grado de rivalidad entre las cunas jardín en las zonas 6 y 7 de Lima Moderna es necesario identificar el número de competidores. De acuerdo a la base de datos de ESCALE de Ministerio de Educación, en estas zonas de Lima existen 747 instituciones autorizadas. En la Tabla 5.3 se muestra a detalle la cantidad de cunas por distrito.

**Tabla 5.3 Número de cunas y jardines en Lima Moderna**

Distrito	Zona de Lima Moderna	Cuna Jardín	%	Jardín	%	Total General	%
Jesús María	Zona 6	14	6%	23	4%	37	5%
Lince	Zona 6	4	2%	23	4%	27	4%
Magdalena	Zona 6	7	3%	28	5%	35	5%
Pueblo Libre	Zona 6	5	2%	44	8%	49	7%
San Miguel	Zona 6	26	12%	102	20%	128	17%
La Molina	Zona 7	25	11%	88	17%	113	15%
Miraflores	Zona 7	29	13%	27	5%	56	7%
San Borja	Zona 7	36	16%	19	4%	55	7%
San Isidro	Zona 7	16	7%	17	3%	33	4%
Surco	Zona 7	63	28%	151	29%	214	29%
<b>Total</b>		<b>225</b>	<b>100%</b>	<b>522</b>	<b>100%</b>	<b>747</b>	<b>100%</b>

Fuente: ESCALE.

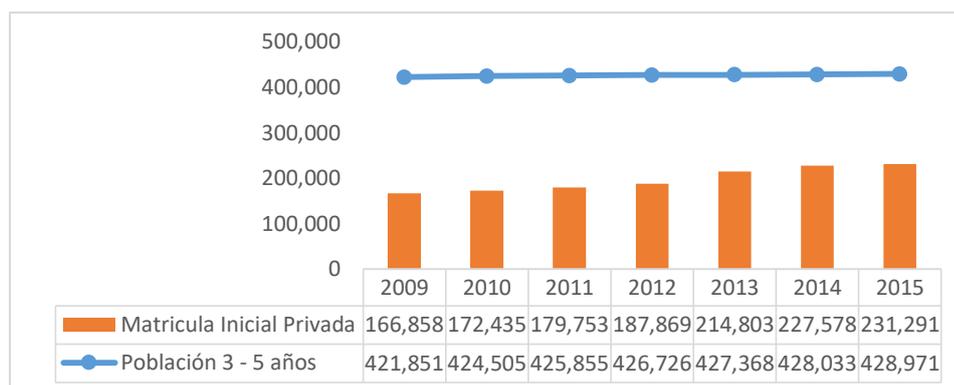
Elaboración: Autores de la tesis

Según la información mostrada anteriormente, el grado de competencia es mayor en el distrito de Surco donde en los últimos años ha aumentado significativamente el número de oficinas. Asimismo, se observa que en los distritos de la zona 6 el grado de competencia es menor. Adicionalmente, cabe resaltar que entre los distritos de la zona 7, el distrito de San Isidro es en el que menos existen las cunas jardín y jardines, lo cual muy probablemente pueda estar correlacionado al elevado costo del m<sup>2</sup>, es conocido que para que les otorguen la licencia de cunas deben tener al menos 2 m<sup>2</sup> por niño.

### 5.3.2 Poder de negociación de clientes

Para evaluar el grado de influencia del poder de negociación de los clientes, a continuación graficamos el tamaño de la población de niños entre 3 y 5 años y el número de matriculados en Inicial Cuna Jardín y Jardín en Lima Metropolitana durante los últimos años.

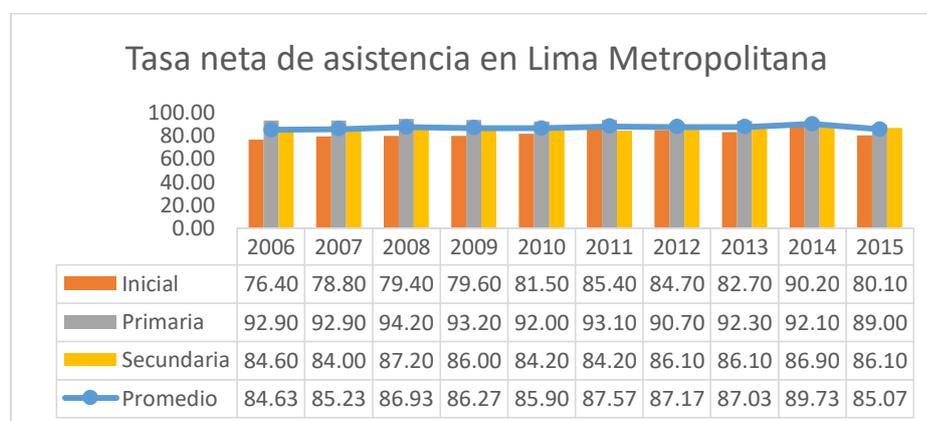
**Figura 5.6 Población y matrícula inicial privada en Lima Metropolitana**



Fuente: INEI y ESCALE

De la Figura 5.6 se concluye que menos del 60% de la población de niños entre 3 y 5 años se encuentra matriculados en alguna institución inicial privada, esto indica que el poder de negociación de los clientes aún no es significativo. Asimismo, respecto a la tasa neta de asistencia del nivel inicial en Lima Metropolitana ( Ver Tabla 5.7), se puede observar que la tasa se encuentra significativamente por debajo del promedio entre los niveles educativos, lo cual demuestra indicios que en el sector de educación inicial aún el poder de negociación de los clientes no es tan relevante.

**Figura 5.7 Tasa neta de asistencia en Lima Metropolitana**

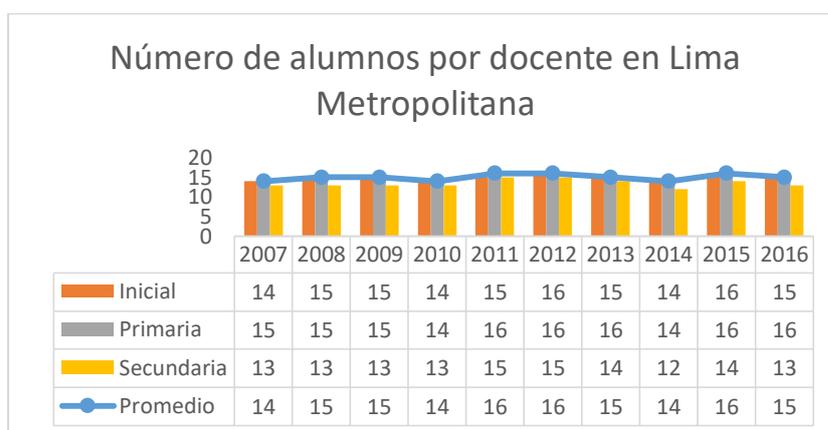


Fuente: ENAHO (INEI). Elaboración propia.

### 5.3.3 Poder de negociación de proveedores

En la Figura 5.8, el número de alumnos por docente en el nivel inicial es casi idéntico al número promedio entre los tres niveles, lo cual indica que el docente promedio de educación inicial supervisa alumnos muy por encima de lo indicado en las cunas visitadas, donde que indicaban que trabajan con grupos pequeños, de máximo 8 alumnos por aula.

**Figura 5.8 Número de alumnos por docente en Lima Metropolitana**



Fuente: ESCALE. Elaboración propia.

Esta característica del sector demuestra que el docente de educación inicial acepta condiciones de trabajo que no necesariamente son consistentes con la publicidad que ofrece su empleador, denotando que su poder de negociación no es tan relevante como podría asumirse a priori. De otro lado, respecto de los proveedores del servicio de cámaras de seguridad y vigilancia permanente, estos servicios son comúnmente ofrecidos por la competencia, con lo cual su poder de negociación no es significativo.

Finalmente, los únicos proveedores que sí podrían tener cierto poder de negociación son aquellos dedicados a la instalación de equipos y espacios dedicados para niños, y comercialización de útiles de enseñanza.

### 5.3.4 Barreras de entrada

Para obtener la licencia de funcionamiento del Ministerio de Educación es necesario demostrar que la institución cuenta con al menos 2 m<sup>2</sup> por niño, lo cual

involucra puede acarrear un alto costo de alquiler mensual dependiendo de la ubicación del local. Además, dado que la seguridad de los niños sumamente importante para los padres de familia, una principal barrera de entrada lo representa la reputación de la institución, pues son las recomendaciones de terceros las que atraerán a los clientes. Por tanto, es muy importante que la imagen percibida y experiencia de los primeros clientes o *early adopters* supere sus expectativas para que el negocio pueda despegar.

Finalmente, la curva de aprendizaje en este sector educativo también puede considerarse como una barrera adicional pues existirán lecciones aprendidas que deberán de ser incorporados en el menor plazo posible para evitar potencial pérdidas de clientes.

### **5.3.5 Existencia de productos sustitutos**

Dado que el servicio que se propone es el de otorgar un cuidado integral para niños menores de 4 años, en los productos sustitutos podemos encontrar:

- Como principal producto sustituto podemos encontrar a los padres de familia, pues puede ser el caso que algún motivo particular opten por abandonar su empleo para poder criar a sus hijos y acompañarlos en sus actividades.
- Apoyo de familiares, lo cual es muy usual por la cultura misma de apego a la familia que presenta la sociedad, aunque la existencia de estos casos dependerá de la disposición de tiempo del familiar.
- Servicio de nana o niñera, persona contratada exclusivamente para el cuidado de los niños en ausencia de los padres.
- Servicios de empleados del hogar, quienes como parte de sus funciones cotidianas en el hogar tienen la responsabilidad de encargarse del cuidado de los niños.

## **5.4 Conclusiones**

Según el análisis SEPTTEL se identifica en el aspecto socio cultural el desarrollo que hoy en día alcanzan las mujeres en su crecimiento profesional, motivo por el cual cuando llega el momento de ser madres junto a sus parejas se ven en la necesidad de acudir al apoyo de alguien o elección de un centro de cuidado infantil. No obstante,

dado que el objetivo de las cunas es brindar soporte a los padres de familia durante la primera infancia de sus hijos, la necesidad de recibir asesoría psicológica para disminuir la existencia de potenciales trastornos representa una oportunidad para aquellos negocios que incluyan dicho servicio como parte de su oferta de valor.

Por otro lado, si bien el porcentaje de gasto en educación y la percepción de mejora económica de los últimos años auguran un escenario favorable y representa una oportunidad para los negocios orientados al cuidado infantil, la posibilidad de que este escenario sea sostenible dependerá del ruido político. Asimismo, cabe resaltar, que en algunos países desarrollados la innovación tecnológica favorece la creación de puestos de trabajo a distancia que permitirían a los padres de familia desempeñar sus funciones laborales desde casa mientras atienden el cuidado de sus hijos. Sin embargo, en el Perú, esta situación aún no es muy recurrente y no representa una amenaza a los negocios orientados al cuidado de niños.

Respecto al análisis de las cinco fuerzas de Porter se identifica que el grado de competencia es mayor en el distrito de Surco donde en los últimos años ha aumentado significativamente el número de oficina. Asimismo, menos del 60% de la población de niños entre 3 y 5 años se encuentra matriculados en alguna institución inicial privada, esto indica que el poder de negociación de los clientes aún no es significativo. Respecto de los proveedores del servicio de cámaras de seguridad y vigilancia permanente, estos servicios son comúnmente ofrecidos por la competencia, con lo cual su poder de negociación no es significativo.

Finalmente, respecto a las barreras de entrada se considera a la obtención de la licencia de funcionamiento emitido por el Ministerio de Educación y la Municipalidad del Distrito, ya que es necesario demostrar que la institución cuenta con al menos 2 m<sup>2</sup> por niño, lo cual involucra puede acarrear un alto costo de alquiler mensual dependiendo de la ubicación del local. No obstante es importante que la imagen percibida y experiencia de los primeros clientes o *early adopters* supere sus expectativas para que el negocio pueda despegar.

## **CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se expondrá el modelo de negocio propuesto, describiendo la propuesta de valor que se brindará a los clientes y detallando el planeamiento estratégico requerido para implementar satisfactoriamente el plan de negocio. En el Anexo XVII se muestra el modelo de negocio propuesto en base a la metodología propuesta por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

### **6.1 Modelo de negocio**

La propuesta de negocio consiste en la creación de un centro de servicios integrados para el cuidado infantil ubicada en el distrito de Surco que atenderá a niños entre 6 meses a 3 años de edad con la finalidad de satisfacer las necesidades de un mercado objetivo representado por padres de familia entre 25 a 45 años de los niveles socioeconómicos A y B que residan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, conformadas por los distritos: Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel y Surco.

La propuesta de valor está enmarcada en una estrategia de reducción de riesgo denominada *Open Security*, cuyo objetivo será ayudar a los padres de familia a solucionar el problema de desconfianza, el cual se genera al tener que dejar a sus hijos bajo la responsabilidad de terceros mientras ellos se encuentran trabajando o realizando actividades que les impide brindar los cuidados necesarios.

La estrategia *Open Security* que se propone será ofrecida a través de sistemas de vigilancia en tiempo real y acceso remoto, desde cualquier dispositivo móvil; mientras se satisfacen, en las instalaciones del negocio, necesidades como: cuidado infantil, estimulación temprana, lecciones pedagógicas, atención pediátrica, asesoría psicológica, capacitaciones para padres de familia, y talleres de habilidades creativas y psicomotoras.

Los servicios serán brindados a través de canales propios y directos compuestos por procesos de comercialización virtual y presencial, incluyendo asociaciones como la

Sociedad Pediátrica del Perú y clínicas reconocidas de Lima Metropolitana. Para ello, la propuesta de valor y la oferta de servicios se darán a conocer a través de redes sociales, consultorios pediátricos, colegios, instalaciones de la municipalidad y campañas de activación en parques infantiles del distrito de Surco. No obstante, los mayores esfuerzos comerciales estarán enfocadas en la venta que se logre realizar en el establecimiento principal, ya que en este punto se ofrecerán la totalidad de los servicios.

Las relaciones con los clientes estarán basadas en una asistencia personal directa a los padres de familia durante los procesos de venta y postventa, a través de representantes debidamente capacitados quienes a su vez deberán transmitir seguridad y confianza, y a su vez logren mantener una relación transparente con el cliente. Esta estrategia de relacionamiento se irá construyendo en cada oportunidad de contacto con los clientes, el cual representará el soporte principal del negocio, siendo la columna vertebral de la comercialización de los servicios.

Las fuentes de ingresos estarán sustentadas por la matrícula y mensualidad, el cual cubre los servicios de seguridad remota, cuidado infantil, lecciones pedagógicas y capacitaciones para padres de familia; y cuotas por suscripción por servicios complementarios como movilidad, alimentación extraordinaria, talleres de habilidades creativas y psicomotoras, programa de formación de nanas y asesorías pediátricas. Contando para ello mecanismos de fijación de precios fijos, para las cuotas por uso, y variables para las cuotas por suscripción. Asimismo, a diferencia de los servicios por los que actualmente pagan los clientes del mercado objetivo, los padres de familia en esta ocasión estarán pagando con un servicio de conexión remota, desde cualquier dispositivo móvil, que garantice la seguridad de que sus hijos están siendo bien cuidados.

Con el objetivo de favorecer el dinamismo de las fuentes de ingresos, se brinda todas las facilidades posibles para que los pagos puedan realizarse utilizando efectivo, pagos en línea, y hasta con la posibilidad de diferir pagos en cuotas mensuales.

Finalmente, en lo que respecta a las fuentes de ingresos del negocio propuesto, se espera que el total de los ingresos por servicio brindado provengan en un 50% de los

servicios de seguridad y cuidado infantil, en un 20% de talleres complementarios, en un 20% de asesorías pediátricas y psicológicas, y un 10% de servicios de movilidad. Respecto de los recursos claves que serán necesarios para implementación satisfactoria de la presente propuesta de negocio, se requerirán de recursos físicos, humanos y económicos, entre los cuales podemos citar: local, sistema integrado de seguridad, mesas, cunas, juegos infantiles, docentes, auxiliares, pediatras, enfermeras, y aporte inicial de socios.

Contar con los recursos adecuados permitirá que las actividades claves orientadas hacia la resolución de problemas y mantenimiento de los servicios de plataforma se realicen satisfactoriamente. Las actividades claves abarcan los siguientes procesos: 1) inscripción y matrícula, 2) programación de las tareas de cada niño, 3) control y vigilancia en tiempo real, 4) comunicación, publicidad y promoción, 5) asesoría postventa, 6) administración de base de datos, 7) gestión de socios y proveedores, 8) mantenimiento de equipos, y 9) control financiero y contable.

Asimismo, con el objetivo de complementar nuestra estrategia de reducción de riesgos e incertidumbre para el padre de familia quien nos encargará a su hijo, contaremos con socios claves como la Municipalidad de Surco, albergues, y la Sociedad Pediátrica del Perú. Por otro lado, nuestros principales proveedores nos proporcionarán el mobiliario, los materiales de oficina, el mantenimiento a nuestros sistemas de seguridad, y soporte web e interactividad digital.

Por último, la estructura de costos estará fundamentada en el valor entregado al cliente, pues se busca brindar un servicio personalizado para el cuidado del niño. Para entregar dicho valor, nuestros importantes costes lo representarán los sueldos a los docentes, las comisiones de los pediatras asociados, y el mantenimiento del sistema de seguridad remoto; siendo este último, muy importante para sostener la estrategia de *Open Security*.

## **6.2 Constitución de empresa**

La empresa se constituirá bajo la forma de sociedad anónima cerrada (SAC), amparada por la Ley General de Sociedades N° 26887, y estará constituida por dos socios en un primer momento, quienes serán el equipo formulador del plan de negocios, el aporte de capital estimado de los accionistas será aproximadamente el 60% de la inversión inicial requerida.

La sociedad anónima cerrada es una persona jurídica con derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio distinto al de su titular, de carácter privado y mercantil.

### **Características de la sociedad:**

- Constituido por los fundadores al momento de otorgarse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto.
- El número de accionistas dos y como máximo tendrá 20 accionistas.
- Es una persona jurídica de Responsabilidad Limitada.
- El Capital Social está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes solo en efectivo de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales.
- Los socios tendrán el derecho de adquisición preferente de acciones.
- No se podrá inscribir sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores.

### **Órganos de la empresa:**

- Junta General de Accionistas, es el órgano supremo de la sociedad; integrada por el total de socios que conforman la empresa.
- El Administrador, es la persona en quien recae la representación legal y de gestión de la sociedad, es quien convoca a la junta de accionistas.

- Se tendrá Directorio cuando los socios sean más de 10, el nombramiento lo realizará la junta y es facultativo no obligatorio.

### **Procedimientos para la constitución de la empresa:**

- Búsqueda y reserva del nombre, preferencia registral en SUNARP.
- Depósito bancario de los aportes de los socios en efectivo a nombre de la empresa.
- Elaboración de la minuta de la constitución de empresa, llevar para su constatación ante un notario.
- Realizar la inscripción en registros públicos (SUNARP).

### **6.3 Documentos para licencia de funcionamiento**

- **Uso de formulario único, gratuito y de libre reproducción**

Este formulario se caracteriza a su vez, por ser de libre reproducción y de distribución gratuita, vale decir, puede ser fotocopiado, o descargado del portal electrónico de la municipalidad, debiendo respetarse sus características originales.

- **Presentación de formulario**

La presentación del formulario se efectúa en los Módulos de Atención al Ciudadano y al Módulo COFIDE.

- **Inspección técnica independiente**

Se realizará inspecciones posteriores (zonificación, compatibilidad de uso, defensa civil) sobre el establecimiento para el cual se solicita la Licencia de Funcionamiento, se hará inspección independiente en función del giro y área solicitada, sobre las condiciones en que se encuentra el establecimiento (aptitud, seguridad).

#### **6.4 Proceso de obtención de licencia de funcionamiento en Santiago de Surco**

- **Paso 1:** Aproximarse al módulo de atención de la Municipalidad del distrito de Santiago de Surco.
- **Paso 2:** Solicitar información respecto de los trámites que se requieren para la obtención de la licencia.
- **Paso 3:** Solicitar la documentación requerida.
- **Paso 4:** Pagar la tasa y derecho correspondiente para establecimientos que requieren de inspección de Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria: S/ 96.00.
- **Paso 5:** Pasar la inspección Técnica de Seguridad de Defensa Civil o Multidisciplinaria expedida por INDECI.

#### **6.5 Visión**

Ser la institución infantil ideal para el cuidado y estimulación del desarrollo de niños durante su primera infancia.

#### **6.6 Misión**

Brindar a los padres de familia que los requieran un ambiente seguro para el cuidado y estimulación del desarrollo de sus hijos.

#### **6.7 Valores institucionales**

Los valores institucionales que caracterizarán a Baby's Advisor está conformada por: compromiso, responsabilidad, transparencia y vocación de servicio. Estos 4 valores son los que se deberá fortalecer en la cultura organizacional y en especial en el personal que estará a cargo del cuidado y formación de los niños.

#### **6.8 Objetivos estratégicos**

En esta sección se presenta los objetivos estratégicos y concepto de servicio de Baby's Advisor.

### **6.8.1 *Objetivos***

- Desarrollar una política de imagen institucional.
- Adecuar la oferta de actividades de formación y estimulación a las necesidades del público objetivo.
- Potenciar el rol de Baby's Advisor como motor del progreso social y cultural del entorno, a través de programas pedagógicos que estimulen la conciencia ambiental en los niños y construcción progresiva de ambientes ecosostenibles.
- Implantar un sistema de seguridad integrado para el cuidado y monitoreo permanente de los niños.
- Lograr un modelo de financiación suficiente y un sistema de gestión que garantice la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos.
- Afianzar y promover la cultura organizacional de Baby's Advisor en los stakeholders.
- Conformar una red de instituciones infantiles que sea la preferida por los padres de familia para el cuidado y estimulación del desarrollo de sus hijos.

### **6.8.2 *Concepto de servicio***

El servicio que brindará Baby's Advisor será exclusivamente para niños entre 6 meses a 3 años de edad de padres de familia de los niveles socioeconómicos A y B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

La oferta de servicios de cuidado integral y estimulación del desarrollo se brinda en un local con instalaciones seguras, cómodas y adecuadas para niños rodeadas de un sistema de seguridad en tiempo real de acceso remoto desde cualquier dispositivo móvil que garantizará a los padres de familia que sus hijos reciben el mejor trato posible de un staff de profesionales debidamente seleccionado.

El horario de atención iniciará desde las 7:30 am y se extenderá hasta las 6:00 pm excepcionalmente de acuerdo a la oferta de talleres y capacitaciones para padres de

familia. La amplitud del horario y la disponibilidad de personal calificado en un ambiente seguro permitirán que el servicio sea atractivo.

## **6.9 Estrategias competitivas del negocio**

### **6.9.1 Ventajas competitivas**

Dado que actualmente tanto los padres como las madres requieren de tiempo necesario para desarrollarse personal y profesionalmente, ofrecer una estrategia diferenciada fundamentada en la seguridad para el cuidado y estimulación del desarrollo de sus hijos proporcionará la principal ventaja competitiva de la propuesta de negocio. Adicionalmente, la propuesta de valor presenta las características:

- Vocación de servicio del personal docente debidamente seleccionado que será capacitado constantemente para sostener la excelencia del servicio.
- Oferta completa de servicios complementarios desde asesorías pediátricas hasta capacitaciones para padres de familia.
- Flexibilidad de horarios que demuestra el compromiso de disponibilidad de acuerdo a las necesidades de los padres de familia.

### **6.9.2 Estrategia competitiva genérica**

La estrategia competitiva genérica que se implementará en la propuesta es la de diferenciación. El objetivo de ello es ofrecer un servicio de cuidado integral enmarcado en la filosofía *Open Security*. Esta estrategia de diferenciación se complementará con la aplicación pedagógica de la neurociencia en la educación infantil.

### **6.9.3 Estrategia seleccionada**

Con el objetivo de descubrir la estrategia del negocio se consideraron los resultados del análisis cuantitativo respecto de los atributos más valorados por la población, donde la experiencia en el cuidado de niños, las condiciones de seguridad y la calidad de la oferta de servicios resultaron ser los más valorados entre los padres de familia.

Dado lo anterior, los principales atributos diferenciadores de la cuna propuesta, respecto de la competencia, serán: un sistema de seguridad en tiempo real con acceso de conexión remoto, la excelencia en la vocación de servicio de un personal debidamente seleccionado y capacitado, y la diversidad de servicios complementarios; con lo cual se espera que los clientes reconozcan la propuesta de valor y estén dispuestos a pagar por la oferta de servicios.

#### **6.9.4 Calidad superior de servicio**

La calidad del servicio y de las condiciones de seguridad ofrecidas deben estar alineados con la estrategia competitiva denominada *open security*, y para ello la propuesta de negocio contará con los siguientes atributos:

- **Sistema de seguridad de altos estándares**, que no solo involucrará al sistema de seguridad en tiempo real con conexión remota a través de cualquier dispositivo móvil que estará disponible para los padres de familia, sino que también abarcará las condiciones de alimentación e higiene.
- **Vocación de servicio del personal**, que garantizará la excelencia y la calidad necesaria para el cuidado integral de niños a manos de profesionales debidamente seleccionados y capacitados.
- **Amplia oferta de servicios**, los padres de familia tendrán a su disposición desde capacitaciones para ellos mismos hasta asesorías pediátricas y asistencia psicológica.
- **Flexibilidad de horarios**, con sesiones pedagógicas y talleres de habilidades creativas y psicomotoras disponibles desde las 7:30 am hasta las 6:00 pm.

#### **6.9.5 Canales de distribución**

Según lo comentado en la descripción del modelo de negocio, el canal de distribución será propio y directo, asumiendo un modelo producto-consumidor, pues los servicios serán ofrecidos en nuestro propio local directamente al consumidor sin necesidad de intermediarios.

Para comenzar a operar el modelo de negocio se requerirá contar previamente con una página web, presencia en redes sociales, un sistema de seguridad en tiempo real integrado a aplicaciones móviles a fin de que los padres de familia puedan hacer uso de nuestra oferta de *Open Security*. Adicionalmente, a través de los dispositivos móviles, los padres podrán el cronograma de actividades, horarios y disponibilidad de turnos para asesorías pediátricas, atención psicológica, capacitaciones y talleres. Cabe mencionar que a disposición de los padres estará un grupo de personal de atención al cliente para atender consultas, reclamos o sugerencias.

#### **6.9.6 Estrategia de crecimiento**

El centro de cuidado infantil en el presente plan de negocio reinvierte las ganancias obtenidas durante los primeros 10 años para convertirse en una red del servicio infantil, no solo a través de nuevas sucursales sino también mediante asociaciones con jardines y colegios a fin de afianzar y garantizar la excelencia en el desarrollo de los niños.

#### **Programa pedagógico**

El programa pedagógico a desarrollarse en el plan de negocio propuesto estará basado en el modelo constructivista, pues se diseñarán programas que les permitan a los niños descubrir su propio conocimiento. Estos programas serán complementados con talleres específicos de habilidades creativas y psicomotoras que favorezcan el desarrollo de las competencias.

#### **Desarrollo de mercados**

En lo que respecta a la búsqueda de nuevos mercados, dado que inicialmente la cuna se encontrará localizada en el distrito de Santiago de Surco, se espera en un futuro poder atraer público objetivo de la zona 6 de Lima Metropolitana, razón por la cual, dado su momento, se realizarán campañas para que dichas familias puedan conocer nuestro formato y se analizará la viabilidad económica de invertir en un nuevo local en algunos de los distritos de la zona.

#### **6.9.7 Desarrollo de la estrategia de crecimiento**

Para que la estrategia de crecimiento pueda ser implementada satisfactoriamente, se buscará que los consumidores reconozcan nuestros principales atributos y valoren la oferta de servicios:

- **Seguridad:** Estrategia *Open Security* que les permitirá a los padres monitorear en tiempo real el cuidado que reciben sus hijos en nuestras instalaciones.
- **Oferta de servicios:** Cuidado integral y estimulación del desarrollo de las competencias de los niños, además de capacitaciones y talleres específicos.

## 6.10 Conclusiones

El modelo negocio se soporta en la propuesta de valor fundamentada en una estrategia denominada *Open Security* cuyo objetivo es brindarle a los padres de familia la seguridad necesaria de que sus hijos menores están en manos de excelente profesionales del cuidado de infantil, pues lo podrán comprobar en tiempo real desde sus dispositivos móviles gracias al sistema de seguridad que implementaremos. Asimismo, entre otros atributos que potencian la propuesta de valor ofrecido a los consumidores se encuentran: 1) La amplia oferta de servicios, desde servicios de cuidados por horas hasta asesorías pediátricas y psicológicas, 2) Personal debidamente seleccionado y capacitado en las mejores prácticas para el cuidado infantil, 3) Flexibilidad de horario y disponibilidad de atención según demanda.

Por otro lado, la estrategia de crecimiento del negocio concierne en reinvertir las ganancias que se obtengan en los tres primeros años, a fin de convertirse en una red del servicio infantil, donde no solo a través de nuevas sucursales sino también mediante asociaciones con jardines y colegios a fin de afianzar y garantizar la excelencia en el desarrollo de los niños

En los próximos capítulos se profundiza sobre los planes de marketing, operaciones, gestión de recursos humanos y de finanzas que buscan fortalecer el modelo de negocio para evaluar su viabilidad económica.

## CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

La cuna – guardería Baby’s Advisor, se propone como una empresa privada basada en el servicio integrado para el cuidado de niños entre 6 meses a 3 años de edad. Su servicio se soporta en la estrategia denominada *Open Security*, el cual se basa en 3 pilares principales: seguridad, transparencia y vocación de servicio. Todo ello, se respalda en el equipo humano capacitado y con experiencia en el cuidado de niños. A su vez, Baby’s Advisor apuesta por la capacitación acerca de la formación, salud y cuidado de los pequeños brindados por especialistas. Cabe resaltar que la empresa contará con supervisiones reguladas por el Ministerio de Educación y la Municipalidad de Surco, distrito donde se propone iniciar operaciones.

### 7.1 Objetivo general

Diseñar y programar el plan de implementación de mercadeo y ventas que permita maximizar la rentabilidad de una cantidad de alumnado superior al punto objetivo determinado en la evaluación financiera.

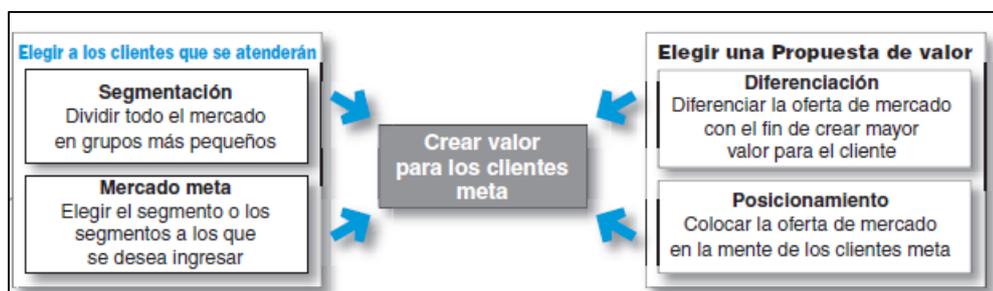
### 7.2 Objetivos específicos

- Lograr una participación de mercado anual del 0.50%, el cual es el promedio representativo en las cunas existentes en Lima.
- Planificar el presupuesto de promoción y publicidad en medios adecuados para el ofrecimiento del servicio de Baby’s Advisor.
- Definir la política de precios de la cuna – guardería para el lanzamiento del negocio.
- Definir los procedimientos, protocolos y/o políticas necesarias a fin de asegurar e integrar los diversos procesos que integran el servicio de la cuna-guardería.
- Determinar los indicadores de gestión a fin de controlar las actividades principales del negocio.

### 7.3 Definición de la estrategia

En el estudio de investigación de mercado realizado se identifica que el principal temor de los padres para elegir un lugar donde dejar a sus hijos a buen recaudo es la inseguridad, esto a su vez se evidencia que en los últimos 5 años se han reportado casos de maltrato infantil e inclusive hasta fallecimiento de niños en guarderías.<sup>10</sup> Por esta razón, conociendo la delicadeza y sensibilidad que implica este negocio, la estrategia que se propone para Baby's Advisor se sostiene en pilares principales a fin de inspirar y construir confianza con este grupo de padres de familia. Asimismo, a fin de diseñar la estrategia idónea para la creación de valor para los clientes meta, se utilizará el modelo para la creación de valor propuesto por Philip Kotler y Gary Armstrong en el libro "Marketing", el cual consiste en determinar los factores para elegir a los clientes a quienes se les brindará el servicio y finalmente elegir una propuesta de valor. (Kotler & Armstrong: 2010) Ver Figura 7.1, donde se muestra el diseño general el cual cada punto será desarrollado en esta parte del capítulo.

Figura 7.1 Modelo para la creación de valor



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong (2010)  
Elaboración: Philip Kotler y Gary Armstrong

#### 7.3.1 Segmentación

Según Philip Kotler y Gary Armstrong en el libro "Marketing", señalan que una segmentación debe cumplir los siguientes requisitos: medibles, accesibles, sustanciales, diferenciables y aplicables. (Kotler & Armstrong: 2010). Dado ello, para el modelo de

<sup>10</sup> Cfr. América TV reportó que en guardería de Chorrillos un bebé de 4 meses se halló muerto en guardería (07.08.2015). Asimismo, en Jesús María en una cuna respaldada por monjas se halló a una niña de 11 meses muerta. (Comercio 08.06.2016)

negocio de Baby's Advisor, siendo el decisor de la adquisición del servicio el padre de familia, el perfil del público objetivo es el siguiente:

- Hombres y mujeres que se encuentren entre los 25 a 45 años de edad.
- NSE: A y B.
- Radican en los distritos comprendidos en los sectores 6 y 7.
- Ingreso promedio: Según APEIM las personas que viven en los sectores 6 y 7 sus ingresos familiares superan los S/ 7,000.
- Tienen trabajo con horario establecido.

No obstante, cabe resaltar que los niños menores de 4 años, son los usuarios del servicio que brinde Baby's Advisor, por lo que a su vez es importante conocer el tamaño de mercado en los sectores 6 y 7. Asimismo, a fin de tener la certeza en que la segmentación del público objetivo es el adecuado a continuación se muestra el cumplimiento de los requisitos de la segmentación:

- **Medibles:** Según el Boletín de Análisis Demográfico N° 37, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indica que en el 2017 en Lima existen registrados 803,668 niños entre 0 a 4 años. Dado ello, según APEIM señala que el NSE A de Lima Metropolitana representa el 4.4%, mientras que el NSE B es el 24.5%. Asimismo, respecto al NSE A de los sectores 6 y 7 representa un 72.5%, mientras que el NSE B de ambos sectores representa el 25.8%. Con esta información se evidencia que el tamaño de mercado del público objetivo en el 2017 fue 72,483 niños. Además, es importante conocer la cantidad de niños de ambos sectores que asisten a una guardería, donde según el ESCALE (Estadística de la Unidad Educativa del Ministerio de Educación), se percibe que solo el 55.24% de niños asiste a este tipo de establecimientos.
- **Accesibles:** Respecto a este criterio, según el estudio de investigación realizado se evidencia que los decisores del servicio quienes son los padres de familia y tienen la necesidad de dejar a sus hijos en un lugar confiable mientras trabajan, tienen la preferencia que la cuna-guardería se ubique cerca de su casa o trabajo, por lo que el distrito céntrico e idóneo para ubicar el establecimiento es Santiago de Surco.

- **Sustanciales:** Este criterio se refiere a que el tamaño de mercado debe ser lo suficientemente aceptable para poder realizar un programa de marketing a la medida. Dado ello, según la cifra mostrada anteriormente se evidencia que existe un tamaño de mercado potencial.
- **Diferenciables:** El segmento de mercado de Baby’s Advisor es un público específico porque son padres de familia, en su mayoría por primera vez y a su vez son trabajadores dependientes.
- **Aplicables:** El público objetivo presenta necesidades homogéneas, en principio el identificado es cuidar a sus hijos en horario de oficina de trabajo de lunes a viernes, motivo por el cual es posible contratar al equipo de trabajo de Baby’s Advisor que puedan cumplir esta función.

### 7.3.2 *Mercado meta*

Según lo indicado por Yves Pigneur & Alexander Osterwalder en su libro “Generación de Modelos de Negocio”, a fin de identificar el segmento objetivo es necesario realizar la siguiente pregunta: “¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?”. Para el cual, señala que existen cinco tipos de segmentos de mercado, tales como: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y finalmente mercados multilaterales. (Osterwalder & Pigneur: 2010).

Según lo mencionado anteriormente, el público objetivo del proyecto de negocio Baby’s Advisor, corresponde a un nicho de mercado. No obstante a fin de determinar la demanda hasta el 2025, se utilizó la proyección realizada por el INEI para niños menores de 4 años. A su vez se aplicó el 0.31%, el cual representa a la participación promedio de mercado de las cunas – guarderías registradas. De esta información se logra evidenciar en la Tabla 4.9 anteriormente mostrada la demanda proyectada al 2025.

### 7.3.3 *Diferenciación y posicionamiento*

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, señalan que la propuesta de valor se compone por los siguientes pasos: identificar las ventajas de diferenciación, selección de las ventajas competitivas, selección de la estrategia general y elaborar la declaración del posicionamiento. (Kotler & Armstrong: 2010, 208). Dado ello, a continuación se define el plan del posicionamiento de Baby's Advisor:

**1° Identificar las posibles ventajas competitivas de diferenciación:** Las diversas formas en lograr diferenciarse según señalan Philip Kotler y Gary Armstrong son: productos, servicios, canales, personal o imagen. Dado ello para Baby's Advisor se propone las siguientes ventajas competitivas:

a. Diferenciación del servicio: Dado que el servicio de Baby's Advisor implica una necesidad álgida de seguridad por los padres de familia, se propone ofrecer el servicio de movilidad soportado con controles de seguridad como GPS y cámaras, a fin de que el padre de familia pueda monitorear a su hijo a tiempo real. Asimismo, durante la permanencia del niño en la guardería se activarán las cámaras de seguridad a fin de que el padre pueda observar a través de su celular el estado en que se encuentra su hijo en la cuna-guardería. Asimismo, se contará con consultas de los pediatras y nutricionistas a fin de que el padre pueda acceder a ellos en el momento que requiera previa cita. Por otro lado, se brindarán refrigerios según los horarios de comida que destine el pediatra con el nutricionista. Por otro lado, se brindarán talleres de habilidades psicomotoras y de estimulación temprana. Así como, asesorías y charlas de capacitación para los padres y nanas. Todo ello será complementado con la inclusión de aplicaciones de la neurociencia en la estimulación infantil.

b. Diferenciación de canal: A fin de estar al alcance del público objetivo la instalación de la guardería tendrá como ubicación principal en el distrito de Santiago de Surco, próximo a las avenidas Tomás Marsano y Benavides, será un canal directo y propio de Baby's Advisor.

c. Diferenciación del personal: Se realizarán capacitaciones exhaustivas al personal del cuidado de niños, quienes además de ser competentes serán altamente inculcados en el decálogo de Baby's Advisor (Ver Anexo XVIII), el cual se soporta en los principios de compromiso, responsabilidad, transparencia y vocación de servicio.

d. Diferenciación de imagen: La imagen de Baby's Advisor es recomendación de los padres de familia que participaron en el *focus group*, quienes indican que los niños avisan todo, por ende la transparencia del centro de cuidado infantil debe transmitir seguridad, por lo que el isotipo de la marca deberá comunicar formalidad y a su vez delicadeza. Ver Figura 7.2.

**Figura 7.2 Logo de la empresa**



Fuente: LOGASTER

Elaboración: Autores de la tesis

**2° Selección de las ventajas competitivas correctas:** Dado que el resto de cunas-guarderías existentes no han logrado aún posicionarse con el valor de seguridad, Baby's Advisor se respaldará en este valor, por lo que será importante que todo el servicio que se brinde esté adecuada al cumplimiento de esta propuesta de valor.

**3° Selección de la estrategia general del posicionamiento:** Según señala Philip Kotler y Gary Armstrong indican que para definir la propuesta de valor se debe responde a la pregunta “¿Por qué debo comprar su marca?” Dado ello, en la Figura 7.3, se muestra posibles propuestas de valor para que una empresa posicione su bien o servicio. Donde, las celdas enmarcadas de color verde representan la diferenciación

y posicionamiento que brindan una ventaja competitiva, las de color azul son propuestas que no generan valor y finalmente, la de color naranja podría representar una propuesta marginal.

**Figura 7.3 Beneficios Vs precio**



**Fuente:** Philip Kotler & Gary Armstrong (2010)

**Elaboración:** Autores de la tesis

Según la teoría revisada, el posicionamiento de Baby’s Advisor se ubica en el cuadrante de “más por lo mismo”, dado que las guarderías como la Tía Carmela y Little Ones tienen un prestigio reconocido por los padres de familia. No obstante, la estrategia de Baby’s Advisor para el proyecto de negocio de cuna – guardería se basa en la diferenciación basada en el servicio para el cuidado de bebés y niños desde los 6 meses a los 3 años de edad. Esta a su vez se soporta en el concepto de *Open Security* el cual se basa en los pilares de: seguridad, transparencia y vocación de servicio. Bajo esta estrategia se busca construir la confianza con nuestros clientes potenciales.

**4° Elaboración de la declaración de posicionamiento:** Según la propuesta de Philip Kotler y Gary Armstrong, sostienen que la declaración del posicionamiento debe contener un formato, el cual se evidencia en el siguiente párrafo:

“[p]ara (llegar a un segmento y una necesidad) nuestra (marca) es (un concepto) que (marca la diferencia)”. (Kotler & Armstrong, 2010: 216)

Según la información antes descrita, se propone la siguiente declaración de posicionamiento para Baby’s Advisor:

*Para padres profesionales y ocupados que necesitan que sus menores hijos sean cuidados y tengan la certeza que se encuentran bien, Baby's Advisor es una solución de protección y asistencia que le proporciona una forma más segura de cuidar a su hijo mientras realiza sus deberes profesionales.*

Según la propuesta de valor asignada para Baby's Advisor en el análisis de promoción se ahondarán los detalles del plan de comunicación del posicionamiento.

#### **7.4 Marketing mix**

A continuación se realiza el análisis de las siete variables (producto, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física y procesos) asociado al marketing mix de servicio, el cual es propuesto por Philip Kotler en los 90s.

##### **7.4.1 Producto o servicio**

El desafío de una empresa de servicio según señala Philip Kotler y Gary Armstrong es que la prestación del servicio sea tangible. Esto quiere decir que el servicio que se presta al cliente presente evidencias organizadas y honestas de sus capacidades. Asimismo, definen cuatro características de un servicio, los cuales se muestran en el Anexo XX.

El modelo del servicio de Baby's Advisor consiste en ofrecer un servicio integral en el cuidado de niños a partir de los 6 meses hasta los 3 años, el servicio se brindará de lunes a viernes en el horario de 7:30 hasta las 14:00hrs (servicio básico) y a partir de esa horas hasta las 18:00 hrs se realizará el distado de talleres y los días sábado entre las 9:00 hasta las 12:00 hrs. Asimismo, según la Ley General de Educación N° 28044 publicada el 22 de noviembre del 2017, establece que la educación inicial es el primer nivel de la educación básica regular. El cual a su vez comprende la asistencia a niños de 0 a 3 años en forma no escolarizada ni obligatoria y de 4 a 5 años en forma escolarizada. Además, indica que la inscripción de los niños del ciclo I (6 meses a 3 años) se realice de manera flexible en cualquier época del año agrupándolos acorde a sus habilidades motrices. Acorde a la ley, Baby's Advisor estará constituida con las siguientes secciones.

**Sección: “RAYITO DE LUZ”**

- Edad: 6 meses a 1 año
- Características: Inicia un importante desarrollo verbal, está en la capacidad de entender un “no” o algunos gestos. Suelen imitar, empiezan a salir los dientes de leche, empiezan a gatear. Asimismo, está en la capacidad de escuchar y reconocer su nombre, sostiene la Dra. Miriam Stoppard en su libro “Cuidado del Bebé y del niño”. (Miriam Stoppard: 2012).

**Sección: “ANGELITOS”**

- Edad: 1 año a 2 años
- Características: Algunos niños ya están en la capacidad de dar sus primeros pasos y a ponerse de pie. Asimismo, su capacidad verbal se desarrolla satisfactoriamente y puede seguir un diálogo, sostiene la Dra. Miriam Stoppard. (Miriam Stoppard: 2012).

**Sección: “ARCO IRIS”**

- Edad: 2 años a 3 años
- Características: Según la Dra. Miriam Stoppard, señala que en este rango de edad los niños se caracterizan por tener contacto con otros niños, suele imitar a los adultos, suelen tener rabietas debido a la frustración porque no llega a dominar algunas habilidades a la perfección, obtiene un mejor desarrollo cognitivo por lo que es importante brindarle juegos lúdicos.

Por otro lado, respecto a la metodología de formación para el desarrollo del infante a seguir, la Ley N° 28044 indica que se deberá implementar por lo menos los siguientes cursos que se muestran en la siguiente Tabla 7.1.

**Tabla 7.1 Plan de estudios del nivel inicial**

Nivel	Educación inicial	
Ciclos	I	II
Grados/Edades	0 - 3	4 - 5
Áreas Curriculares	Comunicación	Comunicación
	Personal Social	Personal Social
	Psicomotriz	Psicomotriz
	Descubrimiento del mundo	Ciencia y Tecnología
		Matemática
Tutoría y orientación educativa		

Fuente: Diario El Peruano (2017)

Elaboración: Autores de la tesis

Por esta razón, Baby's Advisor no solo tendrá los espacios acordes al desarrollo y formación del infante, sino también ofrecerán cursos y talleres que superen los requisitos de la Ley propuesta por el Ministerio de Educación. Dado ello, a continuación se describe la composición de las instalaciones de la cuna-guardería.

- a) **Zona de descanso:** Se habilitaran las cunas, colchonetas o petates.
- b) **Zona de juego y recreación:** Se dispondrá de materiales didácticos, materiales para el desarrollo psicomotor y tendrá un área verde donde se habilitarán un saltarín y piscina de pelotas con circuito pequeño.
- c) **Zona de plan lector - biblioteca:** Se encuentran los cuentos, las tarjetas y revistas para que los niños escuchen y observen. Asimismo, se habilitará un espacio para realizar talleres de cuenta cuentos.
- d) **Zona de aseo:** Se ubicaran los servicios higiénicos y donde se ubican los utensilios de aseo personal, donde cada niño tendrá un *locker*.
- e) **Zona de refrigerio – alimentación:** Se contará con una cocina, donde el encargado del área preparará los alimentos de los niños según disponga la dieta asignada por el pediatra.
- f) **Zona médica:** Se ubicará un tópico de asistencia médica el cual será regido por una enfermera de turno.

➤ **Objetivos**

- Alcanzar por lo menos un 95% de satisfacción en el servicio.
- Consolidar el posicionamiento de Baby's Advisor.

➤ **Estrategia del Servicio**

Los niveles del servicio de Baby's Advisor según la teoría de Philip Kotler y Gary Armstrong, se compone de la siguiente manera:

- **Valor fundamental:** El servicio de guardería para el cuidado de bebés y niños durante el horario de trabajo de los padres de familia.
- **Producto real:** No solo se brinda el servicio de cuidado de bebé o niños mientras trabajan sus padres; sino también adquieren tranquilidad, seguridad y una excelente formación de sus hijos orientada en valores. El cual se soportará en las siguientes actividades.
  - a. **Charlas de capacitación:** Consiste en brindar cada quincena charlas por un especialista en el cuidado de niños en temas de alimentación, primeros auxilios, etc.
  - b. **Sistema integrado de seguridad:** Se refiere a un equipo sistematizado con la finalidad que el padre pueda monitorear a tiempo real la permanencia de su hijo en el establecimiento de Baby's Advisor.
  - c. **Celebraciones cívicas y/o festivas:** Este tipo de celebraciones se realizaran en las instalaciones de Baby's Advisor previa coordinación para reserva de fechas.

La oferta del producto requerirá una inversión en activos fijos para la operación de S/ 93,832 y un gasto en mano de obra proyectado de S/ 433,442.

- **Producto aumentado:** Se compone de servicios extraordinarias a fin de brindar mayor comodidad, conocimiento y desarrollo extra psicomotor de bebés y niños. Dado ello se compone de las siguientes actividades:

- a. **Servicio de movilidad:** Consiste en que una movilidad pasa a recoger al niño o bebé a su domicilio o en el lugar que el cliente desee, este servicio se brindará de lunes a viernes.
- b. **Alimentación extraordinaria:** En caso los niños participen de algún taller, el padre de familia puede enviarle el almuerzo a su hijo, de lo contrario pagará por el almuerzo el cual será preparado por los especialistas de la guardería. Asimismo, este servicio podrá ser requerido por aquellos padres que soliciten de este servicio.
- c. **Talleres de creatividad y habilidades psicomotoras:** Para aquellos padres que necesiten que sus hijos pasen más tiempo en la cuna o desarrollen más habilidades podrán inscribirle a los talleres de creatividad como: lego, dibujo y pintura o en los talleres de habilidad psicomotora como: Danza, música y teatro.
- d. **Consultas particulares con el pediatra:** Se brindará la opción al padre de familia en poder acceder a consultas particulares con pediatra, psicóloga infantil y nutricionista.
- e. **Formación de nanas:** Baby's Advisor ofrecerán capacitaciones dos veces a la semana dedicadas a las nanas u otra persona que se encargue de su hijo(a).

En los Anexos XXI y XXII se muestra la propuesta del servicio por secciones y horario.

#### **7.4.2 Estrategia de plaza**

➤ **Objetivos:**

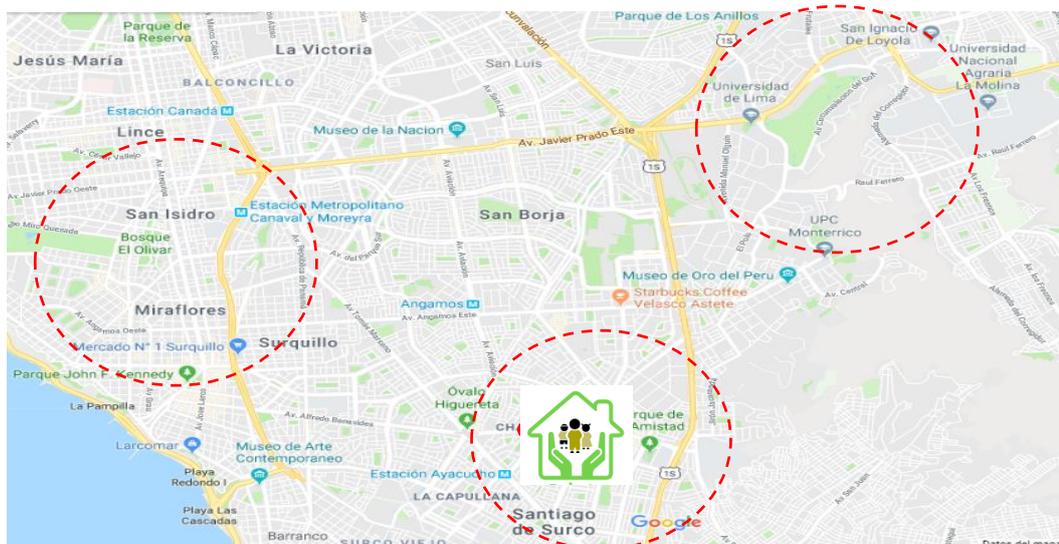
Alcanzar el 0.5% del mercado objetivo al cierre del primer año de operaciones.

➤ **Estrategia:**

Las instalaciones de operación de la cuna-guardería de Baby's Advisor en primera instancia será ubicada próximo a las avenidas Tomás Marsano y Benavides en Santiago de Surco, ya que es un punto céntrico donde transita el público objetivo,

por lo tanto será el único punto de venta, sin intermediarios. En la Figura 7.4, se logra evidenciar que la ubicación tentativa de la cuna guardería es céntrico respecto a los distritos de San Isidro, San Borja, Miraflores y La Molina. Los costos estimados de acondicionamiento en el lugar sugerido por los clientes potenciales asciende a S/ 73,125, asimismo el adelanto y garantía de alquiler asciende a S/ 45,500.

**Figura 7.4 Ubicación del local**



Fuente: Google Maps  
Elaboración: Autores de la tesis

### 7.4.3 Estrategia de precio

#### ➤ **Objetivos:**

- Incrementar el precio de la mensualidad y demás servicios acorde a la variación de la inflación del último año más 1%.
- Consolidar el posicionamiento “más por lo mismo”, dado que Baby’s Advisor ofrece un servicio superior al precio promedio del mercado.

#### ➤ **Estrategia:**

Los productos o servicios suelen cambiar su precio acorde el ciclo de vida en la que atraviesan, esto a su vez es señalado por Philip Kotler y Gary Armstrong en el siguiente párrafo:

“[l]as compañías que lanzan un nuevo producto enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez, y pueden utilizar dos estrategias generales: la de fijar el precio para capturar el nivel más alto del mercado existente y la de fijar el precio para penetrar en el mercado.” (Kotler y Armstrong, 2010: 314)

De esta manera, dado que el servicio de cuna – guardería ya existe en el mercado, la estrategia de precios para Baby’s Advisor corresponde a la clasificación de “estrategias de ajuste de precios”. Según Philip Kotler y Gary Armstrong, este conjunto de estrategias se divide en siete sub estrategias, los cuales se muestra en el Anexo XXIII. (Kotler y Armstrong: 2010, 319)

Según la información que se muestra en el cuadro anterior, la estrategia de fijación de precios segmentada es la más idónea para las operaciones de Baby’s Advisor, el cual se compone de un fijo más un variable. Asimismo, se brindaran facilidades de pago, ya que el padre de familia podrá matricular a su hijo desde la página web, vía telefónica y en el establecimiento de operaciones de Baby’s Advisor. Además, se incluye los modos de pago en efectivo, con tarjeta de crédito / débito o depósitos a alguna entidad bancaria. En la siguiente Tabla 7.2 se muestra la estructura de precios a cobrar por el servicio básico y adicional proyectado a 10 años.

**Tabla 7.2 Estructura de precios**

Evolución de precios de venta (S/)		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Básico</b>	Mensualidad	1400	1442	1485	1530	1576	1623	1672	1722	1773	1827
	Matrícula	600	618	637	656	675	696	716	738	760	783
<b>Adicional</b>	Servicio de movilidad	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391
	Servicio de alimentación	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391
	Talleres	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522
	Escuela de nanas	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522
	Asesorías pediátricas	50	52	53	55	56	58	60	61	63	65

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

➤ **Políticas:**

- **Políticas de descuentos:** Los descuentos se aplicarán en los siguientes casos:
  - ✓ Hasta un 20% de descuento por pronto pago en la matrícula.
  - ✓ Por la matrícula de hermanos se aplicará una política de descuento del 30% en la mensualidad.

- **Políticas de cobranza:**

- ✓ El pago de la mensualidad se realizará los últimos 5 días de cada inicio de mes.
- ✓ Por retraso en el pago no se cobrarán intereses, asumiendo solo el 10% como único recargo de mora en el valor de la mensualidad. En caso persista el incumplimiento de pago el niño será retirado de la institución.

#### **7.4.4 Estrategia de promoción**

➤ **Objetivos:**

- Lanzamiento de la marca Baby's Advisor en los sectores 6 y 7 de Lima moderna.
- Comunicar la ventaja diferencial de Baby's Advisor soportada en los pilares de Open Security.

➤ **Estrategias:**

Baby's Advisor se presenta como una solución de protección y asistencia para cuidar niños entre 6 meses a 3 años, mientras los padres realizan sus deberes profesionales; la estrategia de comunicación en la primera fase es generar conciencia y conocimiento. Por lo tanto se propone el siguiente plan de acción para el lanzamiento de Baby's Advisor.

#### **Fase 1: Campaña de intriga**

- Fecha: Inicia el 15 al 26 de octubre
- Nombre de la campaña: “Cuéntanos de qué forma cuidas a tu tesoro”

Este nombre se le atribuye a la campaña de intriga, ya que en el *focus group* percibimos que las madres en especial se refieren a sus hijos como “su mayor tesoro”, dado ello el objetivo es conocer las mejores prácticas que realizan los padres para el cuidado de sus hijos, así como sus anhelos en tener todo lo

necesario para protegerlos. Las activaciones para promover la campaña de intriga se soporta en los siguientes canales:

**Online:** Realizar un concurso donde se sorteará 1 silla para comer para bebés y 1 maletín lleno de pañales de una marca reconocida que desee auspiciar, a aquellas madres que suban el post de cómo cuidan a su pequeños tesoros, la frase deberá decir por ejemplo: “Yo cuido a (nombre de su hijo) bañándolo cada 12 horas”. Esta campaña se realizará en conjunto con la municipalidad de Surco donde en su Facebook los padres deberán subir sus fotos, sin antes rellenar un formulario de participación donde colocaran sus datos de contacto y talla de pañal de su bebé, en el Anexo XXIV se presentan las piezas gráficas de la etapa de intriga de campaña.

## **Fase 2: Campaña de lanzamiento**

- Fecha: Del 31 de octubre al 1 de diciembre
  - Nombre de la campaña: “Tu tesoro es también el tesoro de Baby’s Advisor”
- Actividades: se dividen en 2 canales offline y online:

### **Offline:**

- ✓ Activaciones en parques (talleres de dibujo, juegos con Lego y Fisher Price, ejercicios de relajación y estimulación temprana y charlas con *tips* sobre la alimentación).
- ✓ Participación en actividades programadas por la municipalidad de Surco como (participación en las ferias de *food truck* con comida destinadas para bebés y niños menores de 4 años), charlas con *tips* de nutrición y primeros auxilios.
- ✓ Piezas gráficas: Señalizadores en las principales vía de Surco Av. Encalada, Av. Primavera, Av. El Polo, Av. Tomás Marsano y colocar afiches en Happyland del Jockey Plaza, visitar las clínicas San Pablo, Maison de Santé y Clínica Internacional para participar de charlas sobre el cuidado del niño y hacerles entrega a los padres de familia las tarjetas de contacto de Baby’s Advisor. Ver Anexo XXV las piezas gráficas del lanzamiento offline.

**Online:**

- ✓ Se creará una página web de Baby's Advisor, así como un fan page en Facebook a fin de brindar a los padres información sobre el servicio basada en promover información sobre la importancia en la seguridad acerca del cuidado del niño. Ver Anexo XXVI las piezas gráficas del lanzamiento online.

La etapa de campaña de intriga ayudará a crear anticipación y conexión emocional en temas de seguridad y cuidado para sus hijos. Los anuncios en la vía pública, los diseños en los medios virtuales y otras actividades de relaciones públicas debe incentivar la comunicación boca a boca acerca del servicio de Baby's Advisor.

**Fase 3: Implementación del servicio.**

**Inicio de matrículas:** 13 de noviembre al 05 de enero

**Offline:**

- ✓ Visitas a empresas previa coordinación con el responsable de recursos humanos, donde se les hará entrega de packs a los padres de familia, el cual contendrá: llavero con N° de contacto de Baby's Advisor y una tarjeta imantada con información del servicio básico que se ofrece. En caso se logre asistir con un ejecutivo de ventas de Baby's Advisor, se les ofrecerá el descuento del 30% para los padres que logren inscribir a sus hijos durante la visita en la empresa y se les regalará una tarjeta con descuentos para Happyland. Ver en el Anexo XXVII Piezas gráficas - Implementación offline.
- ✓ Se realizaran inscripciones y matrículas en la oficina de Baby's Advisor.

**Online:**

- ✓ Se habilitará en la página web los formularios de inscripción y matrícula para los niños. A su vez se les entregará a los padres el primer día de asistencia el pack de Baby's Advisor, el cual incluirá: la tarjeta de descuentos en Happyland

y se enviará vía online la carta de bienvenida, reglamento de Baby's Advisor y calendario de festividades.

## Presupuesto:

A fin de contar con el presupuesto de la estrategia de promoción y comunicaciones se realizó el Tabla 7.3 Presupuesto de Promoción, el cual se muestra a continuación.

**Tabla 7.3 Presupuesto de promoción**

ETAPA	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	Q	P.U	TOTAL	FUENTE
Campaña de Intriga	Online	Diseño del Post:	2	150	300	Nueva Vía Comunicaciones
		Premio del concurso:	1	200	200	Ripley.com
	Offline	Pago por derecho publicitario a la Municipalidad:	5	40	200	Municipalidad de Surco
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 700</b>	<b>Pago por la campaña</b>
Lanzamiento	Offline	Charla de especialistas (x 2hrs):	4	200	800	Pediatra entrevistado
		Juego de Lego:	2	139	278	sagafalabella.com
		Juego de estimulación:	3	150	450	sagafalabella.com
		Piso de goma para bebés:	4	150	600	sodimac.com
		Mesas:	2	180	360	sodimac.com
		Toldo:	2	400	800	sodimac.com
		Materiales de dibujo:	4	200	800	Comerciante Villa el Salvador
		Diseño de piezas gráficas:	5	50	250	Nueva Vía Comunicaciones
		Banners:	2	150	300	Nueva Vía Comunicaciones
		Señalizadores:	10	100	1000	Nueva Vía Comunicaciones
		Impresión de piezas gráficas:	500	1.2	600	Nueva Vía Comunicaciones
Online	Diseño de página web:	1	500	500	Humanomedia	
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 6,738</b>	<b>Pago por la campaña</b>
Implementación	Online	Mantenimiento de página web x mes:	1	30	30	Humanomedia
		Creación de dominio:	1	100	100	Humanomedia
	Offline	Packs Baby's Advisor - Empresas:	50	3	150	Mercado central de Lima
		Tarjeta de descuento Hapyland:	50	12	600	Happyland
	Pack de Bienvenida Baby's Advisor:	50	3	150	Nueva Vía Comunicaciones	
<b>Sub Total</b>					<b>S/. 1,030</b>	<b>Pago por la campaña</b>
<b>TOTAL</b>					<b>S/. 8,468</b>	

Nota: El mantenimiento de la página web es un pago fijo mensual.

Elaboración: Autores de la tesis

No obstante, con la finalidad de ser conservadores, en la evaluación financiera se asumirá un gasto de marketing de lanzamiento al menos 50% superior al detallado en la Tabla 7.6.

### 7.4.5 Personas

#### ➤ Objetivos:

- Concientizar y sensibilizar al equipo de trabajo de Baby's Advisor la importancia de ofrecer seguridad y cordialidad a los clientes en todo momento.

- Incentivar en el equipo de trabajo la sinergia de los pilares de la filosofía *Open Security* (transparencia, seguridad y confort) de Baby's Advisor,
- Promover un clima laboral estable, donde el equipo de trabajo guarde armonía.
- Incentivar y reconocer los logros del personal de trabajo de Baby's Advisor.
- Contar con empleados que cuenten el perfil idóneo para el servicio que ofrecerá Baby's Advisor.

➤ **Estrategias:**

- A fin de que el equipo de trabajo de Baby's Advisor se sienta identificado con la empresa y se esfuerce y comprometa en hacer cumplir la propuesta de valor de la empresa, todos los días antes de iniciar la jornada se leerá el decálogo de la empresa, el cual se encuentra en el Anexo XXVIII.
- Los días lunes se realizarán reuniones de comités con el personal antes de iniciar labores, donde se discutirán las sugerencias de mejora que realicen los padres de familia o revisar aquellos incidentes que sucedieron y evaluar las mejores prácticas de solución.
- La motivación del equipo de trabajo de Baby's Advisor se sostendrá a su vez en realizar cada 4 meses actividades de integración, así como hacer una pequeña celebración de cumpleaños.
- Se asigna objetivos a cada trabajador, los cuales su evolución será realizada cada semana y se agenda cada 3 meses reuniones de *feedback* de desempeño. Para ello, se realizaran encuestas de satisfacción a los padres de familia.

#### **7.4.6 Evidencia física**

Es importante que antes de que el servicio se encuentre puesta en marcha, se verifique que tanto las instalaciones de Baby's Advisor, los servicios adicionales entre otros sincronicen y reflejen la propuesta de valor, el cual se soporta en la filosofía *Open Security*: Seguridad, transparencia y vocación de servicio. Para dar soporte al concepto de seguridad será necesario incurrir en los siguientes costos: S/ 9,770 en desarrollo de software y S/ 11,800 en cámaras de seguridad.

➤ **Objetivos:**

- Validar que todos los componentes que forman parte del servicio sincronicen a fin de reflejar la ventaja diferencial el cual es la seguridad y bienestar en el cuidado de niños.

➤ **Estrategia:**

- Los ambientes del local deben encontrarse limpios y ordenados. Para ello, se contará con el apoyo de un personal de limpieza.
- Se contratará el servicio de una empresa que brinde el soporte integrado de seguridad como: GPS para las movilidades, cámaras de vigilancia y seguimiento de las vistas de las cámaras a tiempo real a través de un dispositivo telefónico.
- A fin de que los útiles de los niños se encuentren a buen recaudo se les brindará *lockers* personales.
- La decoración del local y el acondicionamiento de muebles deberán contar con las medidas de seguridad a fin de evitar daños que puede ocurrir con los más pequeños.

#### 7.4.7 *Estrategia de procesos*

La importancia en una empresa de servicios es la necesidad que existan políticas en las operaciones principales del servicio Baby's Advisor.

➤ **Objetivos:**

- Facilitar el proceso de inserción de algún personal, ya que podrá revisar los procedimientos claves en el intranet una vez firmado su contrato.
- Incrementar la productividad en la atención de urgencias y/o emergencias, ya que se realizará el protocolo de incidencias.

➤ **Estrategia:**

- Documentar en el sistema intranet los procedimientos que sean aprobados por Dirección.

➤ **Procedimientos:**

- Procedimiento de matrícula e inscripciones.
- Procedimiento de chequeo diario de salud del niño.
- Proceso de actividades diarias de niños de 6 meses a 1 año.
- Proceso de actividades diarias de niños de 1 año a 2 años.
- Proceso de actividades diarias de niños de 2 años a 3 años.
- Proceso de atención de primeros auxilios.
- Proceso de actividades de talleres extracurriculares.
- Proceso de retiro del niño de Baby’s Advisor.

## 7.5 Indicadores de gestión

Según Alejandro Domínguez y Silvia Hermo, quienes publicaron el libro “Métricas del marketing” sostienen que los principales indicadores para una empresa de servicio son las que se muestran a continuación (Domínguez y Hermo, 2012:30). Asimismo, la medición de la evolución se realizará cada mes.

- **Grado satisfacción del cliente** =  $(\text{Clientes que han consumido en el periodo} - \text{Clientes que se han mostrado insatisfechos}) / \text{Clientes totales en el periodo}$ . Esto a su vez nos permite conocer los tipos de clientes actuales y potenciales. Ver en la Figura 7.5 los niveles de satisfacción.

**Figura 7.5 Niveles de satisfacción Baby’s Advisor**



**Fuente:** Alejandro Domínguez y Silvia Hermo (Métricas del marketing: 2012)

- **Penetración de mercado** = Clientes que han adquirido el servicio / N° de personas del mercado objetivo.
- **Churn** = Clientes que se han retirado en el periodo / Clientes al final del periodo  
Este indicador permite conocer la atracción de los clientes a la oferta del negocio.

## 7.6 Conclusiones

Soportado en las teorías de Philip Kotler y Gary Armstrong antes de realizar el plan de marketing, es necesario conocer el perfil del público objetivo y en especial sus necesidades, que luego se transforman en *insights*. Dado ello, se identifica para Baby's Advisor la oportunidad de posicionarse como la cuna más segura y céntrica para las familias que residen en los sectores 6 y 7 de Lima Moderna. De esta manera se llega a la siguiente declaración de la propuesta de valor: Para padres profesionales y ocupados que necesitan que sus menores hijos sean cuidados y tengan la certeza que se encuentran bien, Baby's Advisor es una solución de protección y asistencia que le proporciona una forma más segura de cuidar a su hijo mientras realiza sus deberes profesionales.

Según este postulado, se creó la estrategia *Open Security*, el cual consta de 3 pilares: seguridad, transparencia y confort. Los cuales a su vez parten en ser reforzados y sensibilizados al equipo de trabajo interno de la empresa con la intención de que la propuesta de valor en todo sentido marque la diferencia. Dado ello, en vista que el giro de la empresa es del sector de servicios y por ende parte de la ventaja diferencial se soporta en el equipo de trabajo, se desarrolló el Decálogo de Baby's Advisor, donde son similares a reglas de convivencia en el establecimiento de la compañía.

Por otro lado, una vez definida el perfil del segmento objetivo y formulado el posicionamiento de Baby's Advisor, se pasó a desarrollar el marketing mix soportado por siete estrategias a definir en el modelo de negocio, tales como: Producto /servicio, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física y procesos. De las cuales se

determinó que antes de la puesta en vivo, el establecimiento y demás componentes que forman parte del servicio de Baby's Advisor estén sincronizando e inspiren seguridad en todo sentido. A ello, se le atribuyó la estrategia de precio "más por lo mismo", dado que se identificó que el precio promedio del mercado es S/ 1400, el cual no comprende servicio de alimentación y posibilidad de que el padre de familia pueda monitorear a su hijo a tiempo real.

Asimismo, a fin de comunicar los beneficios y diferencial relevante de Baby's Advisor se realizó la propuesta de promoción y comunicación, para ello se realizaron estrategias las cuales son divididas en 3 etapas: campaña de intriga, lanzamiento e implementación, que a su vez están divididas en acciones offline y online. Esto con la finalidad de enfocar la comunicación a los medios donde los padres de familia del Distrito de Surco suelen acudir, así como la visita a empresas corporativas.

Finalmente, el propósito de la estrategias definidas por cada ítem del marketing mix de Baby's Advisor suman de manera singular en el logro del objetivo principal del plan de marketing el cual consiste en alcanzar un *market share* del 0.50% en el primer año de operación, para ello los indicadores de gestión permitirán controlar de manera semanal la evolución.

## **CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES**

En este capítulo se presenta el plan de operaciones que brinda soporte al modelo de negocio propuesto en el presente documento.

### **8.1 Estrategia de operaciones**

#### **Competencia distintiva**

Nuestra principal ventaja competitiva que se ofrece a los clientes es una cuna caracterizada por un ambiente seguro cubierto por un sistema de cámaras de video en tiempo real con acceso remoto, así como un personal con vocación de servicios y una variada oferta de servicios para complementar el desarrollo de los niños.

#### **Políticas**

El horario de trabajo del centro de cuidado infantil es de lunes a viernes de 7:30 am a 6 pm, y sábados de 8 am a 12 pm, durante los 12 meses del año; donde los padres pueden solicitar los servicios por horas y retirar a su hijo cuando lo crea necesario.

#### **De la inscripción del niño**

Para la inscripción de los niños los padres de familia deben cumplir con los siguientes trámites:

- Entregar la orden de inscripción debidamente llenada.
- Indicar las horas efectivas por semana del niño en la cuna.
- Resultados del examen médico respectivo del niño, con vigencia de mínima de 7 días.
- Cartilla de vacunación del niño.
- Registrar a las personas autorizadas y recoger las credenciales necesarios para el recojo y entrega de los niños. Las credenciales serán brindadas por la cuna y serán intransferibles.

### **De la recepción y entrega de los niños**

- Los niños deberán de portar su credencial respectiva que incluye su fotografía así como las fotografías de las personas autorizadas para su recojo.
- Antes de ser admitido en las instalaciones, el niño debe pasar el filtro sanitario establecido.
- Los niños son entregados desprovistos de cualquier objeto que pueda ser perjudicial para ellos y los demás.
- La vestimenta es provista por los padres de familia y depende de sus preferencias.

### **De la alimentación**

- Los alimentos que son proporcionados por la cuna son supervisados previamente por un nutricionista para certificar que estos sean brindados de acuerdo a los requerimientos nutricionales de cada niño según su edad.
- De existir casos excepcionales que requieran de una dieta en particular para el niño por recomendación del pediatra, se incluirá un costo adicional.
- El servicio de alimentación no es de carácter obligatorio. Los padres de familia pueden considerarlo realizando un pago adicional o en caso que no lo requieran, deberán de enviar a los niños con sus respectivos refrigerios.

### **Servicios de enfermería**

- Los servicios de enfermería está incluidos como parte del producto base a fin de complementar la estrategia *Open Security*, garantizando de este modo el control de la salud de los niños.
- De requerirlo en casos de urgencia, los niños serán trasladados a la clínica más cercana bajo previa comunicación con los padres de familia.
- Los medicamentos solo son administrados a los niños con la debida autorización de la receta médica y aprobación de los padres.
- A fin de salvaguardar la salud de los niños, las inasistencias debido a enfermedades deberán de contar con las constancias médicas respectivas.

### **De la entrega del niño a los padres**

- El niño debe ser recogido por los padres o la persona autorizada designada previamente, dentro del horario de funcionamiento de la cuna (7:30 am a 6:00 pm).
- En caso de no contratar el servicio de movilidad, los padres de familia deben de recoger a los niños en el horario previamente establecido por ellos. En caso de que recurrentemente no puedan asistir, el padre será acreedor de una penalidad de suspensión temporal o definitiva.

### **De la educación**

- Los programas pedagógicos se basa en la metodología constructivista, los cuales serán impartidos por docentes debidamente capacitados.
- Al término de cada periodo y programa, dependiendo de la edad del niño, se les entrega a los padres de familia un certificado de asistencia y logros obtenidos de la enseñanza impartida.
- Los servicios brindados por el centro de cuidado infantil se suspenden durante los días feriados de cada año.

### **De las obligaciones de los padres con la cuna**

- Los padres cuyos niños son matriculados deben de cumplir con todas las disposiciones que a ellos les corresponda, consignada por las normas de la institución.
- Los padres deben proporcionar, en todo momento, información verídica respecto a todo lo relacionado a sus hijos.
- Los padres deben de avisar oportunamente a la institución los motivos de las inasistencias de sus niños.
- En caso de pérdida o deterioro de los credenciales entregados por la cuna, los padres deberán de notificarlo inmediatamente para proceder con la reposición correspondiente y tomar las previsiones del caso.

### **De las causas de la suspensión temporal o definitiva**

- En caso de que algún niño presente síntomas de enfermedad, la enfermera a cargo indicará por escrito las recomendaciones para el descanso del niño.
- En caso de que algún niño padeciera de algún síntoma de atención que requiera cuidados especiales será suspendido bajo previa comunicación inmediata con los padres.
- Si de manera recurrente los padres de familia no acudieran a recoger a sus hijos en las horas previamente pactadas, estos serán sujetos a sanciones que irán desde penalidades económicas por cada 30 minutos de retraso hasta la suspensión temporal o definitiva de los niños.

### **8.2 Objetivos de operaciones**

- Cumplir con la entrega de la propuesta de valor con los mayores estándares de calidad posibles.
- Establecer los procesos claves para la oferta de servicios.
- Identificar los requerimientos e inputs para la evaluación económica de la propuesta de negocio.

### **8.3 Estrategia de operaciones**

Dado las características de la propuesta de valor y de la oferta de servicios de la cuna guardería, la estrategia a implementar será del tipo diferenciación y segmentación, puesto que a diferencia de la competencia se implementará un sistema de seguridad en tiempo real con acceso remoto, y la oferta de servicios se enfocará a niños entre 6 meses a 3 años que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A y B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

El centro de servicio integral para el cuidado infantil que se propone en el presente plan de negocio tiene como propuesta de ubicación el distrito de Santiago de Surco, próximo a las avenidas Tomás Marsano y Benavides, con al menos una área de 400

metros cuadrados, y se instalará un sistema de seguridad en tiempo real a través de cámaras estratégicamente colocadas, a las cuales los padres de familia podrán acceder desde cualquier dispositivo móvil. De acuerdo a las normas técnicas del Ministerio de Educación, las cunas deben cumplir con los ratio de cantidad de alumnos por aula y área mínima, los cuales se muestran en la Tabla 8.1. Dado los requerimientos del Ministerio de Educación, la composición de niños y aulas por edad, sujeto a una capacidad máxima de 56 alumnos está dada por las siguientes áreas mínimas:

**Tabla 8.1 Requerimiento de área por aula**

Distribución de niños por edad	Cantidad de Alumnos (*)	Cantidad de Aulas	Área Mínima (m2)
De 6 meses a menores de 1 año	16	1	40
De 1 año a menores de 2 años	20	1	40
De 2 años a menores de 3 años	40	2	80
<b>Totales</b>	<b>76</b>	<b>4</b>	<b>160</b>

(\*) Sujeto a capacidad máxima de 57 niños.

Fuente: Ministerio de Educación (2014)

Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, respecto a la cantidad de docentes por aula, con la finalidad de ser consistentes con nuestra estrategia *Open Security*, se contratará a 1 docentes y 2 auxiliar de apoyo por cada aula disponible, sumando en total 4 docentes y 8 auxiliares como máximo en términos de capacidad de 76 niños.

### **Proveedores**

Los proveedores que estarán a cargo de proporcionar los alimentos y refrigerios de los niños que lo requieran serán supervisados por una nutricionista que formará parte del personal de la institución. Respecto al equipamiento y material didáctico para las actividades pedagógicas de la cuna, estos serán directamente adquiridos a proveedores del mercado local. Finalmente, las labores de limpieza serán tercerizadas a través de la contratación de algunos de los proveedores que existen en el mercado local, siendo

función del personal de seguridad de la institución supervisar las labores del proveedor que se contrate.

### **Mobiliario**

El mobiliario y equipamiento formará parte de las inversiones iniciales a realizar en la etapa pre operativo de la cuna, estos elementos serán seleccionados entre los proveedores del mercado local por la Administración. El objetivo de las adquisiciones será dotar a los aulas de un ambiente acogedor, seguro y funcional.

### **Servicios sub contratados**

Para complementar las actividades de la cuna, las siguientes actividades se subcontratarán:

- Servicios de limpieza.
- Suministros de agua y luz.
- Teléfono e internet.
- Infraestructura tecnológica.
- Sistema contra incendios y detector de humos.

## **8.4 Características del servicio**

A continuación se describirán las principales características de la oferta de servicios de la presente propuesta de negocio.

### **8.4.1 Servicio de talleres**

Los programas pedagógicos que forma parte de la oferta de servicios son:

- Programa educativo constructivista.
- Programa de estimulación temprana.
- Taller artístico y creativo.
- Taller de desarrollo de habilidad psicomotora.
- Capacitaciones para padres de familia.

#### **8.4.2 *Servicios adicionales***

De acuerdo a lo expuesto en el plan de marketing, el producto extendido o los servicios adicionales que se ofrecerán incluye:

- Servicio de movilidad.
- Pensión alimenticia.
- Asesorías pediátricas.
- Escuela de formación de nanas.

#### **8.5 *Procesos de operaciones***

A continuación se describen dos de los principales procesos de Baby's Advisor, a saber: el proceso de comercialización y el proceso de matrícula.

##### **8.5.1 *Proceso de comercialización***

Para que un alumno alcance una vacante en la cuna, los padres de familia deberán de completar la ficha de postulación y contar con los siguientes requisitos para iniciar el proceso:

- Documento de Identidad de los padres o tutores.
- Documento de Identidad del niño.
- 3 fotos actuales de los niños y padres o tutores.
- Solicitud de Admisión.

Finalizado el proceso de comercialización, el promotor de servicios o asesor de ventas evaluará los documentos solicitados, los antecedentes médicos de los niños y las vacantes disponibles para brindar su conformidad y continuar con el proceso de matrícula.

##### **8.5.2 *Proceso de matrícula***

Después de pasar los filtros del proceso de postulación, los padres de familia deberán de iniciar el proceso de matrícula adjuntando:

- Tarjetas de vacunas del niño actualizado.

- Copia del carnet de seguro, de no tener contratado uno, es de carácter obligatorio la adquisición de un seguro particular.
- Pago del derecho de matrícula.

Los niños previamente matriculados solo requerirán presentar el carnet de seguro o una constancia de la vigencia del seguro médico. Para concluir con el proceso de matrícula, es obligación de los padres:

- Completar la ficha de matrícula incluyendo los antecedentes actualizados.
- Firmar la carta de compromiso de haber recibido, leído y aceptado el reglamento de la cuna guardería.
- Informar cualquier aspecto o situación relevante de la salud y desarrollo del niño.
- Cumplir con el pago de la primera mensualidad por adelantado.
- Recoger y custodiar los carnets de identificación de las personas o apoderadas a cargo de recoger de los niños.

Bajo ninguna circunstancia el pago de la matrícula será devuelto en caso de que los padres o tutores decidan retirar a su hijo.

### Mensualidad Baby's Advisor

La mensualidad, según la estructura de precios proyectado a diez años se muestra en la Tabla 8.2, el cual deberá de ser pagado durante los primeros días del mes.

**Tabla 8.2 Proyección del precios del servicio**

Evolución de precios de venta (S/)		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Básico</b>	Mensualidad	1400	1442	1485	1530	1576	1623	1672	1722	1773	1827
	Matrícula	600	618	637	656	675	696	716	738	760	783
<b>Adicional</b>	Servicio de movilidad	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391
	Servicio de alimentación	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391
	Talleres	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522
	Escuela de nanas	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522
	Asesorías pediátricas	50	52	53	55	56	58	60	61	63	65

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

## **Modalidades de pago**

- Los pagos a través de cheques que sean entregados al momento de la matrícula deberán de estar referidos a Baby's Advisor.
- Los pagos pueden realizarse en efectivo en las instalaciones de la cuna.
- Los pagos también pueden ser realizados con cargo a la cuenta corriente de la cuna guardería.

## **8.6 Proceso del servicio**

En esta sección se describen los principales procesos del servicio que se brindarán en Baby's Advisor.

### ***8.6.1 Proceso de chequeo de salud diaria***

Con la finalidad de evitar cualquier tipo de epidemia que se pueda propagar en las instalaciones del centro infantil, como parte de nuestro proceso de prevención de salud se implementará un control de salud previo al ingreso diario de los niños. Este control estará a cargo de la enfermera encargada del tópico quien revisará a cada alumno y evaluará si este se encuentra en condiciones de asistir a las sesiones pedagógicas.

El proceso contará con tres niveles de alerta, una alerta verde que nos indicará que el alumno se encuentra en condiciones óptimas, una alerta amarilla que nos indicará que el niño presente algún inconveniente o dolencia leve y que permanecerá en observación en el tópico, y una alerta roja que nos comunicará si el niño no se encuentra bien de salud y que requiere que se contacte inmediatamente a sus padres.

### ***8.6.2 Proceso de recepción y traslado***

Los niños cuyos padres no hayan contratado el servicio de movilidad deberán de ser entregados entre las 7:30 am y los 8 am en un buen estado de limpieza. Para ello se dispondrá de zona de recepción y entrega de niños que será atendida por los auxiliares y docentes, quienes recibirán las cosas y consultarán con el apoderado si es que presenta algún tipo de molestar.

Posteriormente, el niño será trasladado al tópicó para que pueda ser revisado y cumpla con el control diario de salud, para finalmente ser acompañado por los auxiliares o docentes al aula respectiva.

#### **8.6.4 *Procesos actividades pedagógicas***

Cada sección tendrá actividades en común que se van a desarrollar según la metodología diseñada y revisada por los docentes, no obstante, de acuerdo a las edades de los alumnos estas podrían variar. Entre las actividades a desarrollar son las de adaptación y convivencia, psicomotoras, escritura, lectura y pintura, juegos libres y siesta.

#### **8.6.5 *Procesos estándar general***

A continuación se detallan los procesos estándares que se realizarán a diario en cada sección:

- Coordinación con docentes y auxiliares respecto de las técnicas y actividades a realizar durante la jornada pedagógica en el marco de la metodología definida.
- Adecuar y preparar el aula para cada actividad. Serán los auxiliares lo que estarán a cargo de ubicar el mobiliario y colocar los útiles y accesorios.
- Orientar y motivar a los niños, según su edad, para que desarrollen cada una de las actividades programadas.
- Registrar los avances y evaluaciones de cada uno de los niños según las actividades realizadas.
- Documentar las actividades realizados por los docentes y auxiliares para su pronta visualización en la app o página web.
- Retirar los materiales utilizados en cada actividad mientras los niños vayan al baño o se encuentren en otras instalaciones.
- Velar por la correcta ingesta de los alimentos en los horarios programados.
- Velar por la siesta de los niños.
- Organizar actividades grupales fuera de las instalaciones de la cuna para favorecer la interacción y convivencia.

- Revisar que los niños conserven todas sus pertenencias en sus mochilas al ingresar y retirarse de la cuna.
- Detectar los posibles riesgos y evitar la ocurrencia de accidentes.
- Cuidar la salud e integridad de los niños.

#### **8.6.6 *Proceso de actividades diarias sección de 6 meses a 1 año***

- Durante cinco horas al día, los docentes instruirán a los niños con la metodología constructivista en actividades enfocadas en el conocimiento de las partes del cuerpo, paseos, caminatas, experimentación con diversas texturas, interacción y socialización con niños, desarrollo de reflejos y respuesta a estímulos.
- Tendrán su refrigerio y en descanso de acuerdo al ritmo de cada niño y de preferencia en los horarios previamente establecidos.
- El almuerzo y la limpieza dental se desarrollarán hasta las 2 pm.
- Los talleres complementarios se realizarán en horas de la tarde, sujeto a demanda de los padres de familia.
- Salida y recojo de niños.

#### **8.6.7 *Proceso de actividades diarias sección de 1 año a 2 años***

- Los docentes y auxiliares recibirán a los niños y les ayudaran a colocar sus delantal antes de iniciar cualquier actividad.
- Los niños será instruidos por los docentes de acuerdo a la metodología previamente diseñada durante una jornada de cinco horas, utilizando para ello juegos y materiales didácticos.
- Los refrigerios y almuerzos serán realizados según el horario previsto a menos que los padres hayan solicitado horarios especiales para sus hijos.
- El almuerzo y la limpieza dental se desarrollarán hasta las 2 pm para estimular los hábitos de alimentación y de higiene.
- Los talleres complementarios se realizarán en horas de la tarde, sujeto a demanda de los padres de familia.
- Salida y recojo de niños.

#### **8.6.8 *Proceso de actividades diarias sección de 2 años a 3 años***

- Los docentes y auxiliares recibirán a los niños y les ayudaran a colocar sus delantal antes de iniciar cualquier actividad.

- Los niños serán instruidos por los docentes de acuerdo a la metodología previamente diseñada durante una jornada de cinco horas, utilizando para ello juegos y materiales didácticos.
- La estimulación pedagógica será acompañada de juegos libres y talleres recreativos que serán realizados en las aulas y en el patio del local.
- Los refrigerios y almuerzos serán realizados según el horario previsto a menos que los padres hayan solicitado horarios especiales para sus hijos.
- El almuerzo y la limpieza dental se desarrollarán hasta las 2 pm para estimular los hábitos de alimentación y de higiene.
- Los talleres complementarios se realizarán en horas de la tarde, sujeto a demanda de los padres de familia.
- Salida y recojo de niños.

#### **8.6.9 *Proceso de entrega a los padres***

- Revisar que todos los niños tengan sus pertenencias en sus mochilas antes de retirarse.
- Preparar a los niños con 15 minutos de anticipación para que estén listos cuando sus padres o apoderados lleguen a recogerlos.

#### **8.6.10 *Proceso área enfermería***

- Realizar el control de salud diaria de los niños al ingresar a la cuna, antes de dirigirse a su aula. En control de salud contemplará la revisión del estado físico, de la temperatura y de cualquier malestar que pueda generar un riesgo de contagio. De ser este el caso, se deberá de comunicar a los padres que pasen a recoger a su hijo.
- De existir alguna prescripción médica, la encargada del tópico deberá de solicitar los medicamentos de cada niño a su padre o apoderado.
- Administrar los medicamentos a los alumnos que lo necesiten según la prescripción médica.
- Proceder a realizar el control de temperatura y de salud preventiva a todas las personas que visiten la institución y recorran la cuna.

#### **8.6.11 Proceso área psicología**

- Supervisar el trabajo y desempeño de los docentes y auxiliares de acuerdo a la metodología definida.
- Elaborar y realizar el seguimiento de la historia clínica psicológica de cada uno de los niños.
- Recomendar tratamiento previo en caso de detectar potencial problemas psicológicos.
- Diseñar programas de interacción e integración entre el personal de la institución.

#### **8.6.12 Proceso área nutricional**

El objetivo del proceso del área nutricional es el de valorar el estado nutricional de cada niño y determinar su plan de alimentación a fin de poder contrastar estos planes con los alimentos provistos por la empresa proveedora. En este sentido, será de la área nutricional:

- Preparar un informe del estado nutricional de cada niño nuevo que ingrese a la cuna.
- Determinar un plan nutricional para cada niño en función de sus avances y evaluaciones periódicas.
- Supervisar la calidad e idoneidad de los alimentos provistos por el proveedor.
- Vigilar las condiciones de salubridad del área de cocina cuando los alimentos se preparen en la cuna.
- Supervisar la distribución de los refrigerios y alimentos en las aulas y en el comedor.
- Registrar los datos alimenticios de cada uno de los niños en sus cuadernos de control.
- Emitir un informe mensual para que los padres de familia estén al tanto del estado nutricional de sus hijos.

### **8.6.13 Sobre los horarios de las actividades**

Las actividades serán programadas considerando los ritmos de sueño y vigilia de cada niño de acuerdo a su edad y fase de desarrollo, para lo cual se debe considerar que:

- En los primeros meses de edad hasta aproximadamente los 3 años de edad los niños suelen dormir 10 horas por noche, estando los periodos de sueño y vigilia determinados por la actividad del sistema nervioso central de cada niño.
- Las fases de vigilia de los niños aumenta gradualmente.
- Hasta los 18 meses de edad, es recomendable que los niños no pasen más de seis horas de vigilia.
- Después de los 20 meses de edad los niños requerirán tomar siestas de dos horas diarias a mediodía.
- El tiempo de vigilia de los niños debe de ser ocupados con juegos y actividades recreativas, pues de esta forma es como viven y aprenden los lactantes y niños de corta edad. La capacidad de atención, concentración, y constancia dependerá de cada niño.
- Los niños deberán de tomar siestas después de la ingesta de sus refrigerios y alimentos pues en esos momentos es cuando se encuentran más relajados.
- La enseñanza y actividades pedagógicas deberán programarse y efectuarse teniendo en cuenta los aspectos y etapas del desarrollo de cada niño.
- Entre los seis meses y dos años de edad, a los niños les cuesta adaptarse a relaciones distintas de las que constituyen su núcleo familiar. No obstante, es en esta época cuando pueden aprender a interactuar en otros entornos y desarrollar su inteligencia emocional.

### **8.7 Capacidad operativa**

En esta sección del plan de operaciones se estimará la capacidad de atención máxima por sección, se identificarán los requerimientos de infraestructura y los principales proveedores.

### 8.7.1 Capacidad de atención

La capacidad de atención de Baby's Advisor estará limitada por cuatro aulas disponibles para las tres secciones definidas en el plan de marketing, quedando la distribución como se muestra en la Tabla 8.3.

**Tabla 8.3 Distribución de aulas por sección**

Secciones	Número máximo de niños por aula	Aulas asignadas	Docentes por aula	Auxiliares por aula	Capacidad máxima de niños por aula
<b>Rayitos de Luz</b> 6 meses a 1 año	16	1	1	2	16
<b>Angelitos</b> 1 año a 2 años	20	1	1	2	20
<b>Arcoiris</b> 2 años a 3 años	20	2	2	4	40
<b>Totales</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>76</b>

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

### 8.7.2 Índice de ocupabilidad

A medida que pasen los meses se espera que el índice de ocupabilidad mejore progresivamente conforme aumente la demanda esperado. Se espera que el primer año el índice de ocupabilidad sea del 37%, el segundo año alcance 42% y el 100% aproximadamente al finalizar el noveno y décimo año.

Baby's Advisor, de acuerdo a lo previsto, tiene la capacidad de atender a 76 niños en sus instalaciones y disponer de una planilla conformada por 15 colaboradores en un total de 4 aulas.

### 8.7.3 Requerimiento de infraestructura, mobiliario, activo fijo

A continuación se presentan los requerimientos de infraestructura, mobiliario y activo fijo que serán necesarios para poder operar, los cuales se muestra el detalle en el Anexo XXIX, Anexo XXX y la Anexo XXXI. Donde los requerimientos totales de activos fijos suman S/ 125 932.40 (Ver Tabla 8.4)

**Tabla 8.4 Requerimientos totales**

Activos Fijos			
Administración + Comercial +	Costo Total	IGV	Total
	S/106,722.37	S/19,210.03	S/125,932.40

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

#### 8.7.4 Identificar proveedores

A continuación se presenta en la Tabla 8.5 la lista de proveedores críticos para Baby's Advisor.

**Tabla 8.5 Lista de Proveedores críticos**

Proveedores de Servicios		
Proveedor	Empresa	Distrito
Equipos de seguridad	Abofre Equipments	Cercado de Lima
Cámaras de Vigilancia	Recma	Miraflores
Juguetes	Crece Jugando	San Miguel
Sistemas de anti incendios	Grupo Sensorfast	Breña
Juegos didácticos	Kydd's House / Industrias Aggo	La Victoria / La Molina
Materiales didácticos	Didácticos Eno Comercial	Cercado de Lima
Diseño y elaboración de piezas de comunicación	Mi Gráfica	Surco
Diseño e implementación de aplicación móvil	Vigilancia Inteligente	San Borja
Diseño y elaboración de merchandising	Merchandising Corpeti	Cercado de Lima
Limpieza	Eulen del Perú	Magdalena
Alimentación	Icor Food	San Martin de Porres
Nutricionista	Nutriyachay	San Miguel
Servicios de Psicología	Fundades Arie	La Molina
Personal	Laborum	Miraflores
Útiles de Escritorio	Tai Loy	San Isidro

Fuente: Elaboración propia

### 8.8 Propuesta de instalación del servicio

En esta sección se presenta la propuesta de instalación del servicio, especificando la localización y distribución del local.

#### 8.8.1 Localización

La estrategia de ubicación de Baby's Advisor según los estudios de mercado y la estrategia de plaza realizada en el plan de marketing, se evidencia que los alrededores

de las avenidas Tomás Marsano y Benavides es idóneo para la ubicación del establecimiento. Dado ello, según la norma y capacidad de alumnos el área de las instalaciones que se propone es de 400 m<sup>2</sup> en total, donde 350 m<sup>2</sup> se dispone para el primer nivel.

### **8.8.2 Distribución del local (layout)**

Según la norma técnica establece las siguientes generalidades a cumplir el establecimiento de un centro de cuidado infantil:

- La institución debe de uso exclusivamente educativo.
- El tamaño del local debe ser acorde a la cantidad de niños (as).
- El establecimiento debe contar con las zonas de seguridad señalizadas.
- La superficie del piso debe permitir una adecuada limpieza.
- Las aulas y otros ambientes de uso común debe ubicarse en el primer piso.

Por otro lado, según la norma, los espacios del establecimiento debe contar con las siguientes áreas: espacios pedagógicos, complementarios, extensión educativa, administrativas y espacios generales o de servicios.

**a. Espacios pedagógicos:** Consistida por las aulas o secciones, los cuales son ambientes destinadas para la educación del niño y hacer posible su desarrollo físico y psicológico. El área que debe contar es proporcional a la cantidad de alumnos.

- **Para niños(as) menores de 1 año:** Se precisa contar con una zona (4m<sup>2</sup>) destinada al cambio de pañales y vestido, el cual debe contar a su vez con un lavadero y bañera. El cual deberá tener estantes o cajones para las cremas, aceite, algodón, papel higiénico, etc así como casillero para guardar la ropa del niño. Entre los muebles a contar se resalta la presencia de cunas por niño que no se desplace y colchonetas para aquellos que se despalazan. Asimismo, es necesario que en esta área se ubique el área de alimentación, el cual debe estar alejado del espacio previsto para el cambio de pañales.

- **Para niños(as) entre 1 a 3 años:** Es necesario contar un espacio para el módulo de psicomotricidad, espacio para colocar los materiales educativos, colchonetas y disponer de mesas para la alimentación de los niños, todo ello debe estar respectivamente zonificado. Debe contar con acceso directo a los servicios higiénicos, así como un lugar destinado para el cambio de pañales con su respectivo lavadero y bañera.
- b. Espacios complementarios:** Área de lactancia, cocina y servicios higiénicos para niños.
- **Sala de lactancia:** El cual debe contar con capacidad mínima para 3 madres, esta zona debe estar cerca al ingreso principal, el área estimada es de 6m<sup>2</sup>. Asimismo, en esta sala se brinda la opción de incluir la zona para preparar biberones, el cual deberá contar con una cocina, lavadero de acero inoxidable y ollas para esterilizar los biberones.
  - **Sala de descanso:** Se debe ubicar anexo a las aulas, evitando ruidos molestos. Asimismo, debe contar con cortinas. El área estimada es de 40 m<sup>2</sup>.
  - **Sala de aseo:** Puede estar incorporado dentro del aula, cercano al ambiente de servicios higiénicos o estar incorporada a los servicios higiénicos. En el caso de Baby's Adbisor se utilizará esta zona dentro del espacio destinado para los servicios higiénicos.
  - **Cocina:** Este ambiente es destinado a la preparación de alimentos, así como refrigeradora, horno microondas y estanterías. Asimismo, la pared debe estar revestida con mayólicas.
  - **Servicios higiénicos para niños y niñas:** Para menores de 1 año se incorpora el área para cambiar pañales y vestido de los niños; mientras que para los niños que se encuentren entre 2 a 3 años debe contar como mínimo con 1 inodoro para niño y 1 para niñas, 2 lavaderos para niños y 2 para niñas. El área estimada según la norma es de 12 m<sup>2</sup>.
- c. Espacios de extensión educativa:**
- **Área exterior común (jardín):** Según lo señalado por la Norma el objetivo de esta zona es darle al aula una expansión al exterior, donde el niño pueda

manipular y experimentar con el ambiente. Este espacio se integra a la zona de juegos. El área estimada es de 0.5 m<sup>2</sup> por niño.

- **Área de juego:** El piso puede ser de arena, aserrín o césped. Deberá diferenciarse al área de juegos de su aula del niño, por lo que debe complementar las actividades psicomotoras.
- **Patio:** Debe estar en una zona techada pero abierta, zona de reunión en caso de emergencias , el área permitido es de 60 m<sup>2</sup>.
- **Áreas verdes:** El objetivo de esta zona es promover al niño (a) tener contacto con la naturaleza. El área destinada es de 50 m<sup>2</sup>.

**d. Espacios administrativos:** Recepción, dirección, sala de profesores, tópicos y depósito de materiales educativos. Es posible que sean ubicados en el segundo nivel, el cual debe estar justificado.

- **Dirección:** Área estimada 12 m<sup>2</sup>.
- **Secretaría y espera:** Área estimada 7 m<sup>2</sup>.
- **Sala de profesores:** Espacio para trabajo, descanso y reunión. Área estimada 12 m<sup>2</sup>
- **Tópico – Consultorio:** Debe contar con una camilla, escritorio y un lavadero. Área estimada 20 m<sup>2</sup>.
- **Depósito de materiales educativos:** Se estima un área de 6 m<sup>2</sup>.

**e. Espacios generales y de servicios:** Servicios higiénicos para docentes y público en general que asista al establecimiento, caseta de guardianía.

- **Servicios higiénicos para docentes y personal administrativo:** 3 m<sup>2</sup> por cada servicio higiénico.
- **Caseta de guardianía:** Se estima un área de 4 m<sup>2</sup>.
- **Área de espera:** Espacio para la entrega y recojo de niños, debe contar con sillas o bancas. Área estimada 12 m<sup>2</sup>.
- **Limpieza y mantenimiento:** Destinado para guardar materiales de limpieza, el cual debe contar con un armario para guardar la indumentaria del personal de

limpieza. A su vez debe contar con un espacio para para el depósito temporal de basura. Área estimada 4 m<sup>2</sup>.

- **Estacionamiento:** Se considera por lo menos un estacionamiento por cada 2 aulas, el cua debe ubicarse cercano a la entrada principal.

De esta manera según los requerimientos de la norma, el establecimiento de Babys Advisor tiene un área total de 400m<sup>2</sup>, el cual está compuesto por (14x25=350 m<sup>2</sup>) en el primer nivel y 50 m<sup>2</sup> en el segundo nivel. A continuación se muestra en la Tabla 8.6 el datalle de los espacios prorrateado según el área que se va destinar para las instalaciones de Baby's Advisor.

**Tabla 8.6 Distribución de espacios por m<sup>2</sup>**

ESPACIOS	CONCEPTO	Capac. Maxima (N° personas)	Área Norma (m <sup>2</sup> )	Área Total (m <sup>2</sup> )	Nivel de piso
Espacios Pedagógicos	Sección "Rayitos de luz"	12	2.5	34	1° NIVEL
	Sección "Angelitos A"	15	2	34	
	Sección "Angelitos B"	15	2	34	
	Sección de reserva	15	2	34	
<b>Total de espacios pedagógicos:</b>				<b>136</b>	
Espacios Complementarios	Sala de descanso	20	2	40	1° NIVEL
	Servicios higiénicos niños		10	10	
	Cocina		6	6	2° NIVEL
<b>Total de espacios complementarios:</b>				<b>56</b>	
Espacios Extensión Educativa	Área de juego + jardín		40	40	1° NIVEL
	Patio		50	50	
<b>Total de espacios de extensión educativa:</b>				<b>90</b>	
Espacios Administrativos	Tópico - consultorio		12	12	1° NIVEL
	Dirección		9	9	2° NIVEL
	Secretaría		6	6	
	Sala de profesores		10	10	
	Depósito de materiales		6	6	
<b>Total espacios administrativos:</b>				<b>43</b>	
Espacios generales y de Servicios	Caseta guardianía		4	4	1° NIVEL
	Área de espera		10	10	
	Estacionamiento	4	12	48	
	Limpieza		4	4	2° NIVEL
	SS.HH para administrativos	3	3	9	
<b>Total espacios generales y de servicios:</b>				<b>75</b>	
<b>ÁREA TOTAL 1<sup>er</sup> NIVEL (m<sup>2</sup>):</b>				<b>350</b>	
<b>ÁREA TOTAL 2° NIVEL (m<sup>2</sup>):</b>				<b>50</b>	

Fuente: Norma técnica para el diseño de locales escolares de educación básica regular nivel inicial.  
Elaboración: Autores de la tesis

En los Anexos XXXII, anexo XXXIII y anexo XXXIV se muestra el layout general de la empresa, así como el de las secciones principales.

## **8.9 Plan de seguridad**

En esta sección se presentará el plan de seguridad de Baby's Advisors ante emergencias y situaciones de peligro.

### **8.9.1 Plan de contingencia y emergencia**

Los lineamientos básicos y generales que se exponen en el presente plan de contingencia permitirán definir y establecer procedimientos para hacer frente a situaciones de emergencia y peligro. Para ello todos los colaboradores serán capacitados y entrenados para responder satisfactoriamente a situaciones de emergencia para salvaguardar la integridad de los niños y la de ellos mismos. Asimismo, las responsabilidades en términos del plan de contingencia se entregarán a los docentes, auxiliares y personal administrativo por igual, por lo cual deberán tener presente sus funciones, entre ellas, llamar a los bomberos, abrir las puertas de salida y apoyar en la evacuación de los niños.

## **Comunicaciones**

En caso exista algún peligro inminente se deberá de dar aviso al jefe de emergencia (Administrador) o sustituto, y posteriormente avisar , según corresponda, a los bomberos, a la policía o emergencia.

Los dípticos de los planos de evacuación serán entregados a todos los colaboradores para su conocimiento general y se realizarán simulacros recurrente con la finalidad de estar preparados para hacer frente a un evento de evacuación en caso de incendio o sismo.

## **Ubicación de materiales y equipos**

Todos los puntos de riesgo asociados a la disposición del mobiliario deberán de identificarse para evitar que puedan ocasionar algún tipo de daños en los colaboradores de la institución o en los niños. Estos puntos de riesgos deberán de ser ubicados en planos legibles que servirán para capacitar al personal.

## **Accidente por distribución de áreas educativas**

Para evitar que ocurran cualquier tipo de accidentes por la distribución de las áreas educativas se ha diseñado una estructura con puertas y espacios amplios, puertas anti machucones, etc. Asimismo, absolutamente todas las áreas deberán de ser revisadas para representar gráficamente todos los posibles riesgos internos en planos que posteriormente se utilizarán en las capacitaciones.

## **Manejo de productos o insumos peligrosos**

1. Se realizará un inventario de todos los productos o insumos que se manejen en las instalaciones de la empresa.
2. Todos los productos deberán estar estrictamente rotulados, indicando el nombre de los productos y señalando los niveles de peligrosidad.
3. Los productos o insumos peligrosos deberán de estar ubicados en estantes y almacenes que estén bajo responsabilidad del Administrador, y su acceso este protegido con llave.
4. La utilización de los productos o insumos potencialmente peligrosos que se encuentren bajo la custodia del Administrador requerirán de una solicitud firmada indicando el motivo del uso y la ubicación final del producto.
5. Si alguno de los colaboradores encontrarán algún tipo de producto o insumo peligroso en lugares que no corresponden deberán de notificarlo inmediatamente al Administrador.
6. Por último, una vez por semestre se capacitará a todo el personal respecto del manejo de productos o insumos peligrosos.

## **En caso de incendio**

1. Se deberá de mantener la calma y alentar a todos los demás que se encuentren en la cuna que lo hagan.
2. La persona responsable de ejecutar el plan de emergencia deberá de comunicarse con los bomberos, emergencias, médicos o policitas indicando la ubicación y los detalles del siniestro.
3. En caso de que ocurra un incendio menor, este deberá de ser controlado haciendo uso de los extintores.
4. Si fuera algo de una gravedad mayor se deberá de proceder a evacuar inmediatamente a todas personas que se encuentren en la institución. Los docentes, auxiliares y personal administrativo deberán de apoyar a la evacuación de los niños, priorizando la evacuación de aquellos que presenten dificultades para caminar. La evacuación deberá de realizarse según lo indicado en el plan de evacuación, constituido al solicitar la licencia de funcionamiento, y los simulacros realizados recurrentemente.
5. Los niños que tengan dificultades para caminar serán trasladados en las cunas con ruedas, donde el docente, auxiliar o personal administrativo colocarán la mayor cantidad de niños posibles para evacuarlos hacia los puntos de reunión.
6. Los niños que puedan caminar deberán de formar una cadena, tomándose de las manos unos a otros, y ser guiados por los responsables de la evacuación hacia los puntos de reunión.
7. Una vez que todos los niños se encuentren en el punto de reunión, el Jefe de Emergencia o el Administrador del local deberá de realizar el conteo de niños y colaboradores presentes.
8. El personal encargado deberá de recibir a los bomberos e indicarles los hechos.
9. Se deberá permitir que los bomberos asuman el control para que puedan controlar la situación satisfactoriamente.
10. Por último, una vez por semestre se capacitará a todo el personal respecto del plan de acción y evacuación en caso de incendios.

## **En caso de sismo**

1. Se deberá de mantener la calma y alentar a todos los demás que se encuentren en la cuna que lo hagan.
2. Los alumnos deberán de ser alejados de las ventanas, estantes y objetos que puedan ocasionarle daño alguno. Los responsables deberán de hacer que los niños se sienten en el piso.
3. La evacuación del local solo se realizará si el Jefe de Emergencia o el Administrador lo considera necesario.
4. Los docentes, auxiliares y personal administrativo deberán obligatoriamente evacuar a todos los niños hacia el punto de reunión, priorizando a los niños que presenten alguna dificultad para caminar. La evacuación deberá de realizarse según lo indicado en el plan de evacuación, constituido al solicitar la licencia de funcionamiento, y los simulacros realizados recurrentemente.
5. Los niños que tengan dificultades para caminar serán trasladados en las cunas con ruedas, donde el docente, auxiliar o personal administrativo colocarán la mayor cantidad de niños posibles para evacuarlos hacia los puntos de reunión.
6. Los niños que puedan caminar deberán de formar una cadena, tomándose de las manos unos a otros, y ser guiados por los responsables de la evacuación hacia los puntos de reunión.
7. Una vez que todos los niños se encuentren en el punto de reunión, el Jefe de Emergencia o el Administrador del local deberá de realizar el conteo de niños y colaboradores presentes.
8. Si los daños ocurridos en el sismo son evidentes en paredes, techos y columnas, los niños deberán de abandonar la cuna a través de la salida más cercana.
9. Bajo ninguna circunstancia se permitirá que los niños regresen a la zona de desastre.
10. En todo momento deberá de seguirse las indicadores del Jefe de Emergencia o del Administrador del local.
11. Por último, dos veces por semestre se realizarán simulacros y se capacitará a todo el personal respecto del plan de acción y evacuación en caso de sismos.

### **Accidente leve**

1. De presentarse algún accidente leve deberá de mantenerse y alentar la calma, para posteriormente solicitar la ayuda de la enfermera.
2. El niño o personal accidentado deberá de acudir al tópico donde la enfermera lo evaluará y aplicará los primeros auxilios por tratarse de un accidente leve.
3. Luego de haber recibido la atención requerida y reposado lo indicado por la enfermera, el niño o personal accidentado deberá de reintegrarse a sus actividades normales.
4. Si el accidentado es un niño se deberá de comunicar inmediatamente lo acontecido a sus padres o apoderados.
5. Por último, una vez por semestre se capacitará a todo el personal respecto del plan de acción y contingencias ante accidentes leves.

### **Accidente grave**

1. De presentarse algún accidente grave deberá de mantenerse y alentar la calma, para posteriormente solicitar la ayuda de la enfermera.
2. El responsable encargado deberá de comunicarse inmediatamente con la ambulancia del seguro o en último caso con los bomberos.
3. No se deberá de mover al accidentado sin evaluar previamente su condición. Se deberá observar antes de actuar.
4. Actuar prontamente sin precipitarse y salvaguardando la seguridad del accidentado.
5. En caso de que el niño o personal accidentado se encuentre sin conocimiento se deberá de esperar a que llegue la ambulancia y no administrar ningún tipo de insumo de ninguna índole.
6. Si el niño o personal accidentado haya ingerido alguna sustancia no apropiada solo se le debe de dar agua y no provocarle el vómito hasta que llegue la ambulancia.
7. De ocurrir algún caso de quemaduras, se deberá de mojar la zona afectada con agua hasta que llegue la ambulancia.

8. Bajo ningún motivo se debe permitir que el niño o personal accidente se enfrie, se deberá mantenerlo abrigado.
9. A la llegada de la ambulancia deberá de darle todas las facilidades necesarias para el traslado de emergencia.
10. Los padres deberán de ser comunicados inmediatamente si alguno de los niños fuera víctima de un accidente grave.
11. Por último, una vez por semestre se capacitará a todo el personal respecto del plan de acción y contingencias ante accidentes graves.

### **8.10 Conclusiones**

Para la implementación del proyecto de contar con una cuna se deberá de contar con un local con un tamaño mínimo de 400 metros cuadrados que estará ubicado en el distrito de Santiago de Surco. El local inicialmente estará acondicionado con tres aulas para el inicio de operaciones, dejandose una adicional para los próximos años a medida que el índice de ocupabilidad se incremente.

Entre las instalaciones con las que se contarán en la cuna de Baby's Advisors se encuentra un patio de recreación, zona de descanso, sala de profesores, oficinas administrativas, enfermería, cocina, sala de recepción entre otros servicios.

Adicionalmente, en el presente capítulo se enunciaron los procesos relevante que dictarán las operaciones de la cuna, entre ellos, las postulaciones y matrículas, las actividades de ingreso y recojo de los niños, la revisión de salud daría, visitas de familiares, entre otros. Cada una de estas actividades estarán acompañadas de un manual de procesos que toda persona o colaborador deberá de cumplir con la finalidad de mantener los estándares de calidad del servicio.

Finalmente, en este capítulo se reviso el índice de ocupabilidad de la cuna, indicandose que aproximadamente en el cuarto año se espera llegar a la ocupación máxima de 76 niños para cuatro aulas separadas por sección. Asimismo, se identificaron los requerimientos de infraestructura, mobiliario, equipos y proveedores críticos para acondicionar la cuna antes de iniciar su etapa operativa.

## CAPÍTULO IX: RECURSOS HUMANOS

En este capítulo, se presenta la propuesta de esquema organizacional para Baby's Advisor, así como los perfiles de los puestos, mecanismos para el reclutamiento y selección y finalmente las políticas, las cuales brindaran soporte y alineamiento a los procesos relacionados al área de recursos humanos. Cabe resaltar que el diseño organizacional se basa en los estudios realizados por Laura Huamán Pulgar – Vidal y Franklin Ríos Ramos, el cual se muestra el modelo en la Figura 9.1.

**Figura 9.1 Esquema del modelo general del diseño.**



Fuente: Laura Huamán y Franklin Ríos (2008)

### 9.1 Diseño organizacional

Según Laura Huamán Pulgar-Vidal y Franklin Ríos Ramos en su libro *“Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa”*, indican que la organización de una empresa consta de dos partes: La parte dura y la parte blanda, donde la parte dura se refiere a la estructura y procesos, mientras que la parte blanda a la cultura organizacional. (Huamán & Ríos: 2008, 162). En este capítulo se desarrollará la propuesta de la parte dura, donde ambos autores señalan que el modelo se compone de lo siguiente: en mecanismos de coordinación, división del trabajo y alineación a la estrategia.

**a. Mecanismos de coordinación:** Según el estudio realizado por Laura Huamán y Franklin Ríos, señalan que muchas de las empresas hoy existentes surgieron con un “puñado de trabajadores”, a partir de este momento toma relevancia el tema de la organización puesto que cuando se reúne a un grupo de personas es necesario que interioricen los objetivos de la empresa a través de su trabajo. Dado ello, Henry Mintzberg, en su obra “*La estructura de las organizaciones*” indica que es posible hacer realidad esa finalidad a través de 3 mecanismos de coordinación: *adaptación mutua, supervisión directa y normalización de procesos de trabajo, resultados y habilidades*. Para Baby’s Advisor debido a que es una empresa nueva y donde sus procesos requieren ser monitoreados con mayor frecuencia, será necesario que los niveles operativos exista una adaptación mutua, donde es necesario una comunicación interactiva a fin de resolver interrogantes instantáneamente. Asimismo las supervisoras de cada sección serán las encargadas del trabajo que desempeñan sus auxiliares, así como el administrador el encargado de las funciones que desempeñan las supervisoras.

**b. División del trabajo:** La finalidad de realizar una adecuada división del trabajo es buscando la especialización. Esto se evidencia en la siguiente cita:

“[I]as organizaciones pueden desagregar funciones, tareas o actividades y formar grupos de individuos que puedan realizarlo en forma continua, ganando productividad por su especialización.” (Huamán & Ríos: 2008, 166).

De esta manera, en el Anexo XXXV se muestra la propuesta acorde al modelo de Mintzberg para Baby’s Advisor.

**c. Alineación a la estrategia:** El punto más delicado e importante para una empresa es cómo cumplir la visión de la empresa o a lo que se desea llegar. Dado ello, el modelo organizacional debe estar en base a las actividades que representan la visión estratégica de Baby’s Advisor. A continuación se presenta la propuesta en el Anexo XXXVI.

### **9.1.1 Organización**

En esta parte se realizará la propuesta del organigrama (macroestructura), diseños de puesto de trabajo (microestructura) y procesos.

#### **Macroestructura: Organigrama**

El organigrama representa la forma de organización de una empresa, al cual Laura Huamán y Franklin Ríos denominan “*macroestructura*”, quienes desarrollaron una metodología secuencial, donde primero se diseña el primer nivel de la estructura para luego diseñar el interno de cada unidad hasta llegar al puesto de trabajo todo ello soportado en una plantilla Excel, el cual utilizaremos para desarrollar el organigrama de Baby’s Advisor.

**Paso 1:** Identificación de objetivos estratégicos, los cuales fueron propuestos en el capítulo del Plan Estratégico. Ver Anexo XXXVII.

**Paso 2:** Asignación de actividades según cada objetivo estratégico. Ver Anexo XXXVIII.

**Paso 3:** Análisis de las actividades se utiliza la ponderación de sensibilidad, el cual se encuentra en el Anexo XXXIX. Donde la relación que existe entre las actividades se enmarca con las letras A, B y C. Ver Anexo XL (A= Alto nivel de relación, B= Normal nivel de relación y C=ninguna relación).

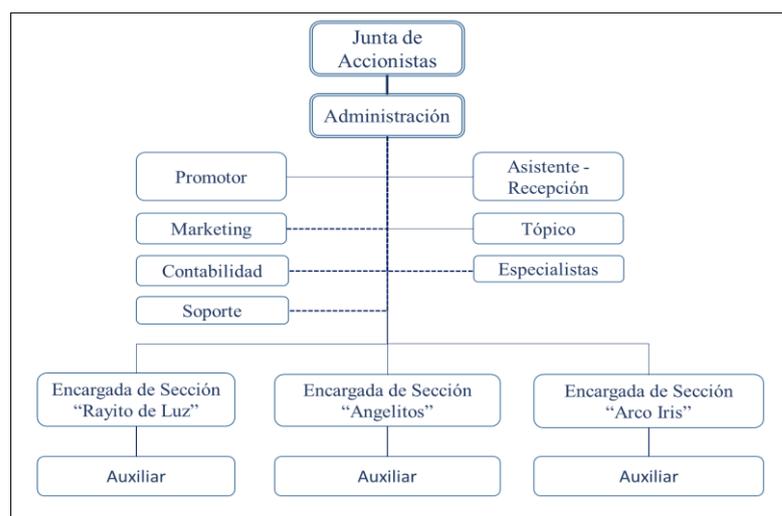
**Paso 4:** Estructuración de las actividades, para el cual se agrupan las actividades según el nivel de sensibilidad y se realiza el nombramiento de los grupos. Ver Anexo XLI. En el caso de Baby’s Advisor el área de Marketing estará a cargo también de las actividades de comunicación y relacionamiento para el cliente interno y externo.

**Paso 5:** Preestructura, se refiere al primer borrador de la estructura organizacional, el cual en la Anexo XLII se presenta la propuesta.

**Paso 6:** Selección del modelo de agrupamiento, según Laura Huamán y Franklin Ríos indica que existe el tipo de estructura funcional, estructura por grupos y asociaciones, estructura matricial y la estructura híbrida. Para el caso de la cuna - guardería Baby's Advisor se propone en primer plano tipo funcional, más adelante según prospere el negocio y se obtenga una red de cunas se realizara los ajustes para una estructura de tipo matricial. La cuna – guardería Baby's Advisor estará regida por un administrador(a) quien reportará a los accionistas que la conformen. Asimismo, debido a que el servicio de soporte en el sistema integrado de seguridad, la contabilidad y asesorías en marketing son áreas especializadas, en primera instancia se acudiría a consultoras y/o empresas especializadas según sea la necesidad.

Respecto al área de especialistas será ocupado por el nutricionista, pediatra y psicólogos para cualquier consulta que los padres deseen realizar. Así como el área de salud y prevención el cual será asistido por una enfermera. Estas 2 áreas son de apoyo, ya que complementan el servicio de la cuna – guardería. Respecto a los puestos de función, se propone que las encargadas de cada sección, realizarán las funciones operativas y comerciales, quienes recibirán el apoyo de un auxiliar para el desarrollo de sus actividades. En la Figura 9.2 se muestra gráficamente la propuesta de la estructura organizacional para el presente proyecto de negocio.

**Figura 9.2 Organigrama Baby's Advisor**



Fuente: Elaboración propia  
 Elaboración: Autores de la tesis

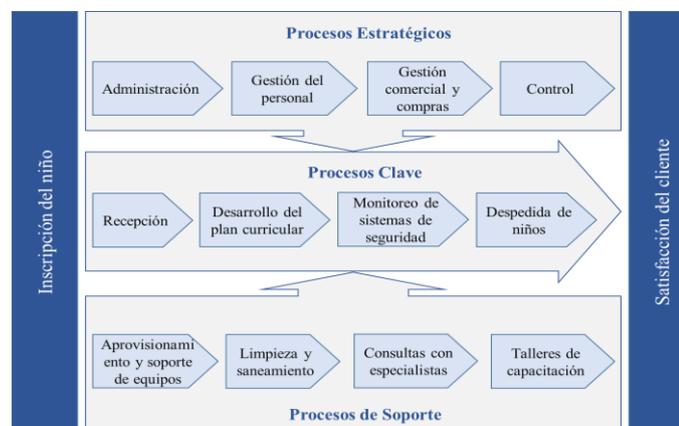
## Microestructura: Estructura

En esta parte se desarrollará el diseño y descripción de puestos, así como la propuesta de manuales de la organización. Según Laura Huamán y Franklin Ríos la microestructura se relaciona con la creación de puestos de trabajo, el cual se complementa con el análisis de la descripción y el detalle de los requerimientos del puesto. Asimismo, precisan que el número de puestos en una empresa no significa que corresponda a la misma cantidad de personas, puesto que un puesto puede tener más de uno. En el Anexo XLIII: Descripción del puesto de Administrador, Anexo XLIV: Descripción del puesto de Promotor, Anexo XLV: Descripción del puesto de Responsable de Sección, Anexo XLVI: Descripción del puesto de Auxiliar, Anexo XLVII: Descripción del puesto del Responsable del Tópico, se muestran los perfiles de puestos según la estructura del organigrama definido en el macroproceso para las posiciones de Administración.

### 9.1.2 Procesos

Al recapitular los pasos que se han realizado, se inició con el diseño de la estructura a fin de dividir el trabajo indicando de qué se trata el trabajo para cumplir con los objetivos y quién es el responsable. Ahora, en esta parte se integrarán las acciones de todos los componentes de la organización a través de los procesos a fin de lograr los objetivos propuestos.

Figura 9.3 Mapa de procesos de Baby's Advisor



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

Con la finalidad de agrupar los procesos de Baby's Advisor en la Figura 9.3 se muestra el mapa de procesos los cuales están subdivididos por los procesos estratégicos, procesos claves y los proceso de soporte, los cuales son desglosados en el capítulo de operaciones.

## 9.2 Mecanismos, de reclutamiento y selección

Se propone como mecanismo del proceso de reclutamiento y selección para Baby's Advisor la utilización de fuentes externas, tales como: Bumeran, Laborum, LinkedIn y bolsas de trabajo de universidades, este proceso será realizado por la empresa consultora de soporte de selección y reclutamiento. El proceso de selección del personal de Baby's Advisor constará de las siguientes etapas:

- a. **Dinámica grupal:** Esta etapa del proceso será realizado por la empresa que brinda el soporte en la selección del personal. El cual consiste en la agrupación de máximo 4 personas, quienes serán sometidos a test situacionales a fin de identificar la actitud del postulante.
- b. **Test psicológicos y de aptitud:** Este tipo de test serán suministrados vía web como aplicativos de "evaluar.com".
- c. **Entrevista con empresa de soporte de recursos humanos:** Los candidatos que pasen hasta este filtro de selección serán entrevistados con la empresa que brinda el soporte en el proceso de selección a Baby's Advisor.
- d. **Entrevista con el administrador de Baby's Advisor:** La terna de candidatos que pasen hasta este filtro tendrán una última entrevista con la administración de Baby's Advisor, quien anunciará el veredicto final a la empresa consultora a fin de comunicar al postulante aceptado.

Las competencias que se evaluarán durante el proceso de selección son las siguientes:

- a. **Competencias Genéricas:**
  - Vocación de servicio
  - Adaptación al cambio
  - Lealtad y responsabilidad

- Empatía
- Trabajo bajo presión

**b. Competencias Específicas:**

- Dinamismo
- Facilidad de comunicación
- Relaciones interpersonales

En el Anexo XLVIII se muestra el detalle del proceso de selección del personal para Baby's Advisor, el cual es sugerido por el IFM Business School.

### **9.3 Programas de capacitación y evaluación**

El personal que se incorpore a Baby's Advisor debe pasar por el programa de inducción a fin de ser sensibilizado en el *Decálogo de Baby's Advisor*, la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, reforzar en las funciones que deberá realizar y las metas que tiene asignada. El personal responsable de capacitar será el jefe inmediato. De todos modos, a fin de realizar un debido seguimiento se realizarán sesiones de feedback cada 3 meses o cuando el personal lo solicite previa coordinación a su jefe inmediato. Cabe resaltar que las evaluaciones son también realizados por los padres de familia, quienes rellenan una encuesta online acerca de la atención del servicio que reciben por las profesoras, auxiliares y administración.

### **9.4 Política salarial**

Según la política salarial establecida por la Constitución Política con Ley N° 29164 Artículo N°24 se evidencia lo siguiente:

“[E]l trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquier otra obligación del empleador. Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y empleadores.” (Constitución Política 1993: Artículo 24)

Dado ello, la política salarial para Baby's Advisor en vista que estará constituida en un inicio bajo el régimen de microempresa tiene como objetivo establecer las tarifas salariales tomando en cuenta los factores internos y externos del mercado, según Ley

N° 28015, el cual indica que una pequeña empresa se caracteriza por contar con ventas anuales hasta 150 UIT y debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. Número de trabajadores: 50 hasta 100 empleados.
- b. Remuneración mínima vital: S/ 850
- c. Jornada de trabajo: 48 horas semanales
- d. Descanso semanal y en días feriados
- e. Descanso vacacional de 15 días calendarios
- f. Remuneración por trabajo en sobretiempo
- g. Afiliación a ESSALUD
- h. Inscripción a una entidad de administración de fondo de pensiones según elija el empleado y decida o no aportar.
- i. Inscribir a los empleados a la planilla física o electrónica.
- j. Pago de CTS (50% del sueldo) dentro de los primeros 15 días de mayo y noviembre.
- k. Pago de gratificaciones 50% del sueldo en julio y diciembre.
- l. Indemnización por despido injustificado de 15 días de remuneración por año de servicios con un tope de 120 días de remuneración.

Dado ello, en la Tabla 9.1 se muestra el esquema salarial atribuido para Baby's Advisor, además cabe resaltar que como política de la empresa se determina no realizar horas extras.

**Tabla 9.1 Estructura de gastos de recursos humanos**

Concepto	Nº de Trabajadores	Sueldo Mensual	Graficaciones y Bonificaciones	CTS	Total Remuneración Anual
<b>Mano de obra directa (MOD)</b>					
Profesora de sección	1	S/. 2,750	S/. 1,468	S/. 691	S/. 38,236
Auxiliar	1	S/. 1,500	S/. 801	S/. 377	S/. 21,273
Responsable del tópico	1	S/. 1,500	S/. 801	S/. 377	S/. 21,273
<b>Total Mano de Obra Directa</b>					<b>S/. 80,783</b>
<b>Administración</b>					
Administrador	1	S/. 4,000	S/. 2,135	S/. 1,006	S/. 55,199
Promotor de Servicio	1	S/. 3,000	S/. 1,601	S/. 754	S/. 41,629
Asistente Administrativa	1	S/. 2,000	S/. 1,068	S/. 503	S/. 28,059
<b>Servicios de terceros</b>					
Alimentación (Tercerizado)	1	S/. 1,500			S/. 18,000
Movilidad (Tercerizado)	1	S/. 2,000			S/. 24,000
Talleres**	2	S/. 1,000			S/. 48,000
Especialistas**	3	S/. 1,000			S/. 108,000
Consultora de marketing	1	S/. 1,000			S/. 12,000
Contador	1	S/. 1,000			S/. 12,000
Limpieza (Tercerizado)	1	S/. 1,500			S/. 18,000
Mantenimiento (Tercerizado)	1	S/. 1,500			S/. 18,000
Seguridad (Tercerizado)	1	S/. 1,500			S/. 18,000
<b>Total Sueldos Administrativos</b>					<b>S/. 400,887</b>
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>					<b>S/. 481,670</b>

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

## 9.5 Política de contrataciones

Entre las modalidades de contratación que adoptará Baby's Advisor para los puestos de trabajo se tiene lo siguiente, el cual comprenderá 30 días hábiles de prueba.

- Contrato a plazo definido o indefinido
- Recibos por honorarios
- Tercerización o contratación por servicios.

A inicios de operaciones de la cuna-guardería se contratará el personal mínimo necesario acorde a la capacidad de niños que sean matriculados en Baby's Advisor.

## 9.6 Conclusiones

Baby's Advisor estará regida según la ley de sociedad anónima cerrada y bajo el régimen que respalda a la pequeña empresa. El aporte de capital para el inicio de operaciones será concedida por los autores de la tesis, el cual está conformada por dos integrantes.

El organigrama de la empresa se definió bajo la metodología propuesta por Laura Huamán Pulgar-Vidal y Franklin Ríos en su libro “*Metodologías para el diseño organizacional de una empresa*” Dónde en función a los objetivos estratégicos de Baby’s Advisor se definieron las actividades claves para poder agruparlas y colocarles un nombre que área que pueda representarla. Luego se realizó el diseño de estructura de puestos según las actividades clave, para luego definir los procesos que integrarían el servicio de Baby’s Advisor.

El equipo de Baby’s Advisor estará conformada por un total de 16 personas, el cual integra personal administrativo, cocinera, encargada de tóxico, auxiliares, profesor de taller, así como personal tercero que será conformado por especialistas de nutrición, psicología infantil y pediatra, contador y soporte en seguridad, limpieza, movilidad, contador y consultor de marketing. Todo el personal recibirán capacitaciones realizadas por la administración, quien a su vez realizará eventos de integración a fin de revisar las mejoras al servicio y nuevas propuestas de innovación que permitan a Baby’s Advisor ser competitivo según el servicio.

Finalmente respecto al código ético, se hace la propuesta de un decálogo de Baby’s Advisor, el cual tiene como finalidad afianzar la cultura organizacional de la empresa y a su vez promover dentro del equipo de trabajo un clima laboral basado en el respeto, transparencia, compromiso y vocación de servicio.

## **CAPÍTULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA ECONÓMICA**

En este capítulo se evaluará desde un punto de vista financiero el modelo de negocio propuesto en Baby's Advisor, es decir, se analizará el nivel de inversión necesario para su funcionamiento, el financiamiento requerido, la proyección de las variables del modelo económico, la evaluación económico financiera, y el análisis de sensibilidad ante variables críticas. Para determinar si el modelo propuesto es viable, desde un punto de vista económico, se utilizarán los principales indicadores de factibilidad de la evaluación de proyectos.

### **10.1 Supuestos de la evaluación financiera**

A continuación se presentan los principales supuestos del modelo

#### **Generales**

- Se utilizarán flujos reales en soles, utilizando para ello como tasa de inflación el objetivo de inflación de 2% del BCRP.
- La valoración se realizará estimando los flujos de caja libre para la empresa y el accionista.
- Se asumirá depreciación lineal.
- El horizonte de evaluación será de 10 años.

#### **Inversiones**

- La inversión inicial requerida para el funcionamiento será destinada a adquirir activos fijos, activos intangibles, a campañas comerciales y al capital de trabajo.
- Al finalizar el tercer año se realizará una segunda inversión en activos fijos.
- La estructura de financiamiento será mixta, un financiamiento propio ascendente al 49% y un financiamiento bancario por el 51%.

#### **Financiamiento**

- El aporte de los principales accionistas será en efectivo, mediante un depósito en la cuenta corriente de Baby's Advisor SAC.
- El endeudamiento será de S/ 320,000 a una tasa de 15% por 60 meses (BCP).

- Las tasas de descuento que se utilizará serán el Ke y el CPPC para descontar, según corresponda, los flujos de caja de los accionistas y de la empresa.
- No se encuentra afecto al IGV.
- La tasa de impuesto a la renta será constante e igual a 30%.

### **Ingresos**

- Se asumirá una participación de mercado para todo el proyecto del 1%. Estando limitada la capacidad máxima a 76 niños.
- La mensualidad del servicio base es de S/ 1,400.
- Los precios solo se incrementan por efecto de la inflación + 1% (de acuerdo a política de precios).
- Los ingresos por servicios de movilidad y alimentación tienen un precio base de S/ 300 soles cada uno. Estando solo disponible la movilidad a partir del octavo niño.
- La tasa de ocupabilidad a partir del sexto año será igual a 100%.
- Para los servicios adicionales se considerará una demanda igual al 50% de la demanda del servicio base.

### **Estructura de costos**

- La estructura de la remuneración se mantendrán fija a la largo del horizonte de evaluación.
- Los costos y los gastos se ajustarán por inflación.

### **Demanda**

- Para los primeros 10 años se considerarán las cantidades promedio de niños que figuran en la Tabla 10.1.

**Tabla 10.1 Demanda promedio de niños por año**

<b>Años</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Demanda (Q)</b>	28	36	45	54	62	68	72	74	76	76

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

## 10.2 Inversión requerida

Los requerimientos de inversión respecto de los materiales, servicios, recursos humanos y capital de trabajo se obtuvieron del estudio de mercado y de los planes de marketing, operaciones y recursos humanos.

Para empezar a brindar la oferta de servicios e iniciar las operaciones se requerirá inversiones en: infraestructura y acondicionamiento del inmueble, mobiliario, juegos didácticos, capital de trabajo entre otros. La cantidad y la calidad requerida estará en función de los objetivos estratégico para un único local. Además, debido a la depreciación y la vida útil de cuatro años de los activos, será necesario una reinversión a finales del cuarto año.

- **Activos fijos tangibles:** En función de la capacidad máxima de 76 niños, la inversión requerida en activos correspondientes a infraestructura y mobiliario ascienden a S/ 125,932. Respecto de la clasificación según su vida útil, aquellos activos con vida útil de cuatro años ascienden a S/ 19,800; y los activos de vida útil de diez años representan S/ 106,132.
- **Activos tangibles y gastos pre-operativos:** Son inversiones necesarias para la constitución de la empresa, el acondicionamiento del local, instalación del sistema de red, el desarrollo de la aplicación móvil, las campañas de marketing, las capacitaciones sobre el manejo de riesgos. El importe de estas inversiones, como se observa en la Tabla 10.2, ascienden a S/ 160,477.
- **Inversión en capital de trabajo:** Representan los costos para cubrir el ciclo operativo a través de método del déficit acumulado máximo, en el cual se hallaron los acumulados mensuales del primer ciclo productivo (primer año) para calcular la diferencia máxima entre los ingresos y egresos por operación, ascendiendo estos a S/ 340,893 (ver Anexo XLIX).

La inversión en capital de trabajo para los siguientes años se aproximará de acuerdo a la proyección de los flujos de caja operativo.

**Tabla 10.2 Activos fijos intangibles y gastos pre-operativos**

<b>Activo Fijo Intangible y Gastos Pre-operativos</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Inversión</b>
Constitución de la empresa	S/2,344
Acondicionamiento	S/73,125
Software	S/9,770
Marketing (lanzamiento publicitario)	S/13,525
Adelanto y garantía de alquiler	S/45,500
Bienes no depreciables	S/1,499
Capacitación	S/14,714
Gestión integral de riesgos	S/9,417
Diseño de metodología	S/5,297
<b>Total Activo Fijo Intangible</b>	<b>S/160,477</b>

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

Por tanto, como se observa en la Tabla 10.3, el total de la inversión requerida por el presente proyecto asciende a S/ 627,405, en donde el 20% de la inversión estará destinado a activos fijos tangibles, el 26% al activo intangibles y otros gastos pre-operativos, y el 54% a inversión en capital de trabajo inicial.

**Tabla 10.3 Estructura de inversiones de Baby's Advisor**

<b>Estructura de Inversiones</b>	<b>Inversión</b>	<b>%</b>
<b>Activo Fijos Tangibles</b>		
Activos Fijos Operaciones	S/93,832	15%
Activos Fijos Comercial	S/7,030	1%
Activos Fijos Administración	S/25,070	4%
<b>Activos Fijos Tangibles</b>	<b>S/125,932</b>	<b>20%</b>
<b>Activo Intangible y Gastos Pre-operativos</b>		
Activo Intangible	S/9,770	2%
Gastos Pre-operativos	S/150,707	24%
<b>Activos Fijos Intangibles y GPO</b>	<b>S/160,477</b>	<b>26%</b>
<b>Capital de Trabajo</b>		
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>S/340,893</b>	<b>54%</b>
<b>Total de Inversiones</b>	<b>S/627,303</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

### 10.3 Financiamiento

El financiamiento para la inversión inicial requerida será cubierta por aportes de los accionistas de Baby's Advisor, autores del presente plan de negocios, el cual representa el 49% de la inversión total y asciende a S/ 307,303; por lo cual, cada uno

realizará un aporte equivalente a S/ 153,651. El monto faltante será cubierto por un préstamo bancario por S/ 320,000 proporcionado por el Banco de Crédito BCP, cubriendo así el 51% del total de las inversiones. Las cuotas del préstamo deberán de ser pagadas en un plazo 60 meses a una tasa de 15%.

#### **10.4 Presupuesto**

En esta sección se presentan los presupuestos de ventas, costos y gastos de ventas asociados con el presente plan de negocio.

##### ***10.4.1 Política de crédito***

De acuerdo a la investigación de mercado, las instituciones educativas orientadas al cuidado de niños usualmente no otorgan créditos a sus clientes, razón por la cual tampoco se brindarán esas facilidades a los nuestros, por lo que los pagos serán únicamente al contado; facilitando con ello la gestión de financiamiento del capital de trabajo.

##### ***10.4.2 Presupuesto de ventas***

Los servicios de Baby's Advisor estarán a disposición de los clientes durante todo el año a excepción de domingos y días festivos. Además, dado que la oferta de servicios se orientará al cuidado integral y atención de niños, se asumirá que la demanda será estable pues los padres de familia suelen requerir durante todo el año apoyo para el cuidado de sus hijos; por lo tanto, la demanda no tendrá estacionalidad. De acuerdo a nuestros objetivos estratégicos, se espera tener una tasa de ocupabilidad de 100% en el quinto año de operación.

Baby's Advisor cuenta con dos fuentes de ingresos, a saber, la oferta de servicios básicos compuesta por la matrícula y las mensualidades correspondientes, y la oferta de servicios adicionales conformados por los servicios de alimentación, movilidad, talleres, escuela de nanas y asesorías personalizadas. La evolución de los precios de venta para los próximos 10 años puede observarse en la Tabla 10.4.

**Tabla 10.4. Evolución de precios de venta**

Evolución de precios de venta (S/)		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Básico</b>	Mensualidad	1400	1442	1485	1530	1576	1623	1672	1722	1773	1827
	Matrícula	600	618	637	656	675	696	716	738	760	783
<b>Adicional</b>	Servicio de movilidad	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391
	Servicio de alimentación	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391
	Talleres	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522
	Escuela de nanas	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522
	Asesorías pediátricas	50	52	53	55	56	58	60	61	63	65

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

### 10.4.3 Presupuesto de costos

Los costos operativos asociados a la oferta de servicios de Baby's Advisor se conforman de costos directos e indirectos, siendo más significativos los costos relacionados al costo de mano de obra directa.

#### Mano de obra directa

Según los horarios de atención de Baby's Advisor, los cuales serán de lunes a viernes de 7:30am hasta las 6:00pm, se espera que las horas laborales efectivas al día sean de 9:30 horas considerando una hora adicional destinada al refrigerio o almuerzo.

Dado que la ley laboral peruana indica que los trabajadores que excedan las 48 horas semanales de trabajo deberán de ser compensados con el pago de horas extras, la política de contratación de mano de obra directa será que bajo ninguna circunstancia un trabajador exceda sus 48 horas semanales; y en caso de requerir mano de obra adicional se recurrirá a contratar únicamente a auxiliares.

De acuerdo a las estimaciones de máxima capacidad de atención, para los 76 niños que se esperan poder atender en un total de 4 aulas se requerirán 4 docentes y 8 auxiliares, necesitando por aula 1 docente y 2 auxiliares; además de un 1 responsable del tópico. En la Tabla 10.5 se presentan los requerimientos de mano de obra directa en planilla para los próximos 10 años.

**Tabla 10.5. Mano de obra directa en planilla 2019-2028**

Mano de obra directa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Docentes	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Auxiliares	3	6	6	6	8	8	8	8	8	8
Responsables de Tópico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total de Mano de obra directa</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

Por otro lado, Baby's Advisor también requerirá de mano de obra directa tercerizada dedicada a brindar servicios de asesoría pediátrica y psicología, alimentación, limpieza y movilidad para poder cumplir con la totalidad de la oferta de servicios. Considerando los requerimientos de mano de obra, en la Tabla 10.6 y 10.7 se presenta el presupuesto de los costos de mano obra directa en planilla y tercerizada para los próximos 10 años.

**Tabla 10.6 Costos de mano de obra directa 2019-2023**

Costos de mano de obra directa (S/)	2019	2020	2021	2022	2023
Mano de obra directa - Planilla	199,802	263,623	263,623	263,623	344,406
Mano de obra directa - Tercerizada	198,000	201,960	205,999	210,119	214,322
IGV Mano de obra directa	35,640	36,353	37,080	37,821	38,578
<b>Total Mano de obra directa</b>	<b>433,442</b>	<b>501,936</b>	<b>506,702</b>	<b>511,563</b>	<b>597,305</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla 10.7 Costos de mano de obra directa 2024-2028**

Costos de mano de obra directa (S/)	2024	2025	2026	2027	2028
Mano de obra directa - Planilla	344,406	344,406	344,406	344,406	344,406
Mano de obra directa - Tercerizada	218,608	222,980	227,440	231,989	236,628
IGV Mano de obra directa	39,349	40,136	40,939	41,758	42,593
<b>Total Mano de obra directa</b>	<b>602,363</b>	<b>607,522</b>	<b>612,785</b>	<b>618,152</b>	<b>623,627</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

### Costos indirectos de servicio

Conformado por aquellos costos de servicios generales que no pueden ser claramente atribuidos a la producción u oferta de servicios y deben ser reasignados entre los gastos administrativos y los gastos de ventas. La distribución asumida para los costos indirectos se presenta en la Tabla 10.8.

**Tabla 10.8 Distribución de costos indirectos**

Servicios	CIS	Gastos administrativos	Gastos de ventas	Total
Energía Eléctrica	75%	15%	10%	100%
Agua	75%	15%	10%	100%
Servicio de telefonía e internet	60%	30%	10%	100%
Alquiler local	75%	15%	10%	100%
Servicio contable y legal	0%	100%	0%	100%
Capacitación integral	100%	0%	0%	100%
Limpieza (2 turnos)	75%	15%	10%	100%
Seguridad (2 turnos)	0%	100%	0%	100%
Fumigación	75%	15%	10%	100%
Extintores	75%	15%	10%	100%
Mantenimiento	75%	15%	10%	100%
Servicios de publicidad	0%	0%	100%	100%
Seguro contra incendios	100%	0%	0%	100%
Seguro accidentes	100%	0%	0%	100%
Seguro robos	75%	15%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

Los servicios que corresponden a los costos indirectos de servicio son todos aquellos ligados al área productiva dedicados a aspectos educativos y pedagógicos per se. Además se incluyen tanto los materiales necesarios para su ejecución como la depreciación de los activos fijos tangibles y la amortización de los activos fijos intangibles. En el Anexo L se presentan los costos indirectos de servicios proyectados para los próximos 10 años, soportado los principales costos como el de alquiler en el Anexo LI.

#### **10.4.4 Presupuesto de gastos**

A continuación se detallan los gastos administrativos y los gastos de ventas para los próximos 10 años.

#### **Gastos administrativos**

Conformado por los sueldos del Director o Administrador y los Asistentes Administrativos, además de los gastos por los servicios generales correspondientes al área de Administración, así como los gastos de depreciación y amortización de intangibles administrativos. En el Anexo LII se presentan los gastos administrativos proyectados para los próximos 10 años.

## Gastos de ventas

Conformado por el sueldo de promotores de servicios y el consumo de servicios generales correspondientes al área de ventas. En el Anexo LIII se presentan los gastos de ventas proyectados para los próximos 10 años.

## Gastos financieros

Correspondientes a la deuda de 60 meses por un monto equivalente S/ 320,000 a una tasa de 15% con el Banco de Crédito BCP. En la Tabla 10.9 se presenta el cronograma del servicio de deuda.

**Tabla 10.9 Servicio de deuda**

Mes	Deuda	Amortización	Interés	Cuota Mensual	ITF 0.005%	Cuota Total a Pagar
0	S/320,000					
1	S/316,387	S/3,613	S/4,000	S/7,613	S/0	S/7,613
2	S/312,729	S/3,658	S/3,955	S/7,613	S/0	S/7,613
3	S/309,026	S/3,704	S/3,909	S/7,613	S/0	S/7,613
4	S/305,276	S/3,750	S/3,863	S/7,613	S/0	S/7,613
5	S/301,479	S/3,797	S/3,816	S/7,613	S/0	S/7,613
6	S/297,635	S/3,844	S/3,768	S/7,613	S/0	S/7,613
12	S/273,538	S/4,142	S/3,471	S/7,613	S/0	S/7,613
24	S/219,608	S/4,808	S/2,805	S/7,613	S/0	S/7,613
36	S/157,008	S/5,580	S/2,032	S/7,613	S/0	S/7,613
48	S/84,344	S/6,478	S/1,135	S/7,613	S/0	S/7,613
60	S/0	S/7,519	S/94	S/7,613	S/0	S/7,613

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

## 10.5 Parámetros de modelo financiero

Los principales parámetros del modelo financiero para el análisis de viabilidad económica son: el horizonte de evaluación, el modelo económico financiero, la tasa de descuento para los flujos, y la tasa de crecimiento de las ventas.

### 10.5.1 Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación para analizar la viabilidad económica del modelo de negocio de Baby's Advisor es de 10 años, considerando flujos de caja anuales.

### ***10.5.2 Modelo financiero***

El método seleccionado para evaluar la viabilidad económica financiera del proyecto es el flujo de caja libre, tanto para la empresa como para el accionista, para determinar si el VAN Económico y VAN Financiero, respectivamente, indican que el plan de negocio genera valor o no.

El flujo de caja libre de la empresa se procederá a calcular como la suma del flujo de caja operativo, relacionado con la dinámica del negocio propuesto, más el flujo de caja de inversiones, asociado a la inversión inicial y las inversiones en capital de trabajo, agregado a un valor residual del proyecto aproximado mediante una perpetuidad del último flujo menos las reinversiones periódicas. Para descontar el flujo de caja libre para la empresa se utilizará el costo promedio ponderado del capital (CPCC), y el valor presente de los flujos de caja será igual al VAN Económico.

Posteriormente, para calcular el flujo de caja libre para el accionista se descontará el flujo asociado al servicio de la deuda del flujo de la caja libre de la empresa. Para descontar estos flujos de caja se utilizará el costo de capital propio, y el valor presente será igual al VAN Financiero.

### ***10.5.3 Tasa de descuento***

Para obtener las tasas de descuento correspondientes a los flujos de caja libre para la empresa y los accionistas, en primer lugar, se procedió a estimar el  $K_e$ , o costo del capital propio, utilizando el modelo CAPM y las expectativas de retorno de los accionistas, considerando para el proyecto el mayor  $K_e$ , equivalente a 22.50%.

Posteriormente, utilizando el  $K_e$  estimado y el  $K_d$ , o costo de la deuda, equivalente a la tasa del financiamiento bancario igual a 15%, se procedió a calcular el CPPC, o costo promedio ponderado del capital. La tasa obtenida para el CPPC es igual a 16.38% (ver Anexo LIV).

#### 10.5.4 Tasa de crecimiento de ventas

El crecimiento de las ventas estará limitado por la capacidad de nuestro local, a saber 76 niños, el cual será alcanzado en el quinto año de operación. En el largo plazo se asumirá que la tasa de crecimiento es igual a cero.

### 10.6 Resultados de la evaluación

A continuación se presenta los resultados de la evaluación económica financiera del plan de negocio asociado a Baby's Advisor.

#### 10.6.1 Flujo de caja económico (FCFF)

Para la obtención del flujo de caja libre para la empresa, en primer lugar, se proyecta la utilidad operativa después de impuestos y gastos de depreciación y amortización (NOPAT o EBIT) para los próximos 10 años, y luego se devolverán los gastos de depreciación y amortización para obtener el flujo de caja operativo. Posteriormente, se proyecta el flujo de caja de inversiones agregando los cambios en el capital de trabajo a las inversiones en activo fijo.

Finalmente, los flujos de caja libre para la empresa, que son equivalentes al flujo de caja económico, son el resultado de la suma de los flujos de caja operativo, los flujos de caja de inversiones y la perpetuidad que corresponde al valor de rescate, considerándose de manera conservadora solo el 20% de dicho valor. Al calcular el valor presente de los flujos mencionados, descontados a un costo promedio ponderado del capital igual a 16.38%, se obtiene un VAN Económico igual a S/ 974,453 y una TIR Económica igual a 31.95% como se observa en la Tabla 10.10.

**Tabla 10.10 Flujo de caja económico**

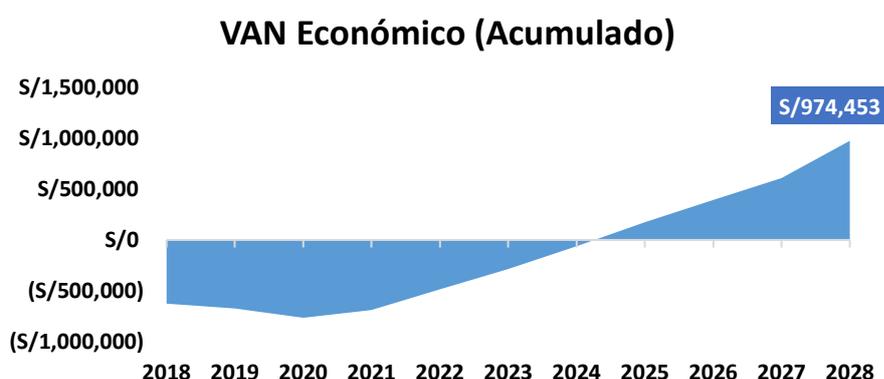
Indicadores de Rentabilidad Económica	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Operativo		-\$/268,996	-\$/122,290	\$/120,868	\$/398,475	\$/414,100	\$/565,093	\$/681,895	\$/761,041	\$/844,115	\$/884,522
Flujo de Caja de Inversiones	-\$/627,303	\$/213,648	\$/0	\$/0	-\$/21,432	\$/0	\$/0	\$/0	-\$/23,199	\$/0	\$/0
FCFF - Flujo de Caja Económico	-\$/627,303	-\$/55,347	-\$/122,290	\$/120,868	\$/377,043	\$/414,100	\$/565,093	\$/681,895	\$/737,842	\$/844,115	\$/1,664,903

CPPC	16.38%
VAN Económico	\$/974,453
TIR Económica	31.95%

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

De los resultados obtenidos se puede concluir que el presente plan de negocios genera valor para el total de la empresa, pues el VAN Económico, que excluye el servicio de la deuda, es positivo y la TIR Económica es superior al CPPC. A continuación en la Figura 10.1 se presenta la evolución del VAN Económico.

**Figura 10.1 Evolución del VAN Económico**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

### 10.6.2 Flujo de caja financiero (FCFE)

Para la obtención del flujo de caja libre para el accionista, o flujo de caja financiero, se descontará el flujo del servicio de la deuda del flujo de caja económico, para posteriormente descontar el flujo resultante utilizando el costo del capital propio.

Al calcular el valor presente del flujo de caja financiero, descontados a un costo del capital propio igual a 22.50%, se obtiene un VAN Financiero igual a S/ 522,615 y una TIR Financiera igual a 35.81% como se observa en la Tabla 10.11.

**Tabla 10.11 Flujo de caja financiero**

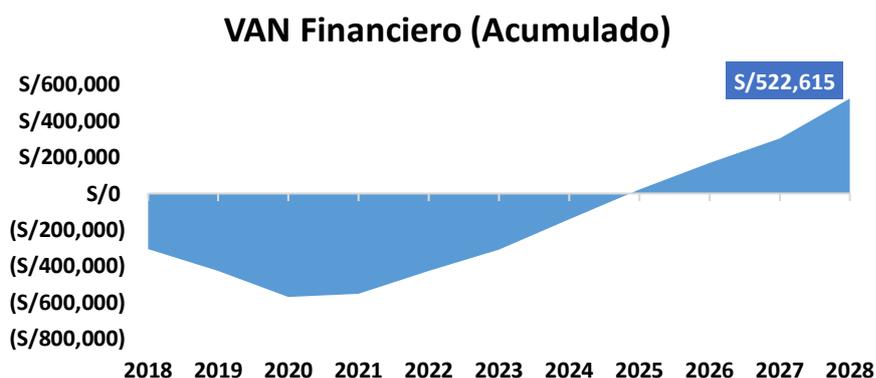
Indicadores de Rentabilidad Financiera	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Servicio de Deuda	S/320,000	-\$91,358	-\$91,358	-\$91,358	-\$91,358	-\$91,358	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
FCFE - Flujo de Caja Financiero	-\$307,303	-\$146,705	-\$213,648	S/29,510	S/285,685	S/322,742	S/565,093	S/681,895	S/737,842	S/844,115	S/1,664,902.57

Ke	22.50%
VAN Financiero	S/522,615
TIR Financiera	35.81%

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

De los resultados obtenidos se puede concluir que el presente plan de negocios genera valor para los accionistas aún después de pagar por el servicio de deuda pues el VAN Financiero es positivo y la TIR Financiera es superior al costo del capital propio. A continuación en la Figura 10.2 se presenta la evolución del VAN Financiero.

**Figura 10.2 Evolución del VAN Financiero**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

## 10.7 Evaluación del riesgo

A continuación se presenta el análisis de riesgo del modelo utilizado para la evaluación económica financiera del presente plan de negocios.

### 10.7.1 Análisis de puntos críticos

El análisis de puntos críticos de un plan de negocio tiene por objetivo determinar aquellos niveles de las principales variables que generan que el VAN Financiero sea igual a S/ 0; es decir, sea indiferente para los accionistas llevar a cabo el proyecto de acuerdo a sus expectativas de retorno.

Las variables que podrían generar un mayor impacto en los resultados del modelo financiero son: la mensualidad del servicio, la cantidad promedio de niños, el costo del alquiler, el nivel salarial y los costos fijos del servicio. Siendo los niveles iniciales de cada uno, respectivamente, S/ 1,400, 59 niños, \$ 7,000, 0%, y S/ 141.

Si se simulan aquellos valores de las variables identificadas que generan que el VAN Financiero sea igual a S/ 0 es posible obtener los resultados de la Tabla 10.12

**Tabla 10.12 Análisis de puntos críticos**

Variable	Escenario base	Punto Crítico	Diferencia Relativa	VAN Financiero	VAN Económico
Mensualidad (S/)	1,400	1,121	19.90%	S/0	S/281,442
Cantidad Promedio	59	53	10.17%	S/0	S/396,777
Alquiler (USD)	7,000	1,1638	66.26%	S/0	S/220,828
Δ Salarios (%)	0%	55%	55.17%	S/0	S/255,479
Costo Fijos (S/)	141	421	198.30%	S/0	S/281,364

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores de la tesis

A partir de los resultados del análisis de los puntos críticos es posible concluir que:

- El modelo financiero de Baby's Advisor requerirá, en el peor escenario, de un cambio independiente mayor al 10% del valor inicial de la cantidad promedio de niños para que el resultado financiero sea indiferente para el accionista.
- Los costos fijos del servicio es la variable que menor impacto genera en los indicadores de rentabilidad financiera.
- El costo del alquiler y el nivel salarial son variables con influencia moderada en los resultados financieros, lo cual permitirá contar con cierto margen de gestión en caso que estos aumenten.

### **10.7.2 Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad se realizará a fin de conocer el impacto de los cambios en las variables de ingreso del modelo sobre los indicadores de rentabilidad financiera: la mensualidad y la cantidad promedio de niños.

### **Análisis unidimensional**

Las simulaciones realizadas para identificar los impactos se encuentran limitadas por el supuesto de capacidad máxima de atención de 76 niños en el local. En la Tabla

10.13 se presenta el análisis de sensibilidad ante variaciones en la mensualidad y cantidad promedio de niños.

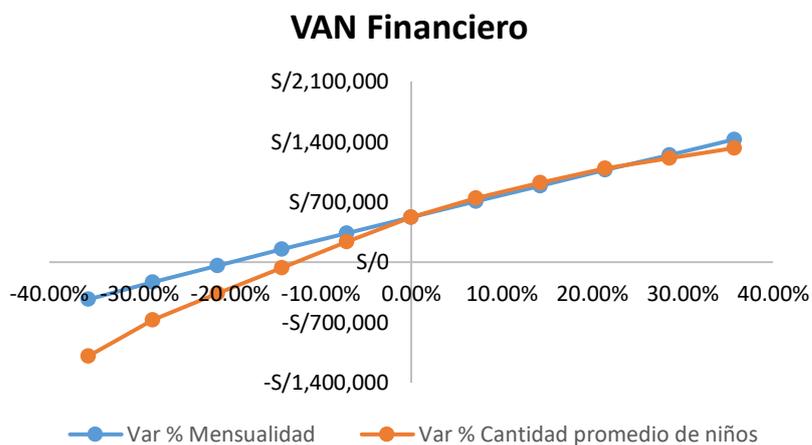
**Tabla 10.13 Análisis unidimensional – Mensualidad / Cantidad promedio de niños**

Var % Mensualidad	VAN Financiero	Var % Cantidad promedio de niños	VAN Financiero
36%	S/1,425,555	36%	S/1,325,015
29%	S/1,246,772	29%	S/1,206,698
21%	S/1,067,989	21%	S/1,087,314
14%	S/887,613	14%	S/920,164
7%	S/705,114	7%	S/743,534
0%	S/522,615	0%	S/522,615
-7%	S/337,086	-7%	S/238,593
-14%	S/149,966	-14%	-S/65,047
-21%	-S/41,182	-21%	-S/365,262
-29%	-S/234,914	-29%	-S/673,815
-36%	-S/433,262	-36%	-S/1,092,947

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

Para identificar que variable tendría mayor impacto en los resultados financieros a continuación se grafican ambos análisis unidimensionales:

**Figura 10.3 Resultados de análisis unidimensionales**



Fuente: Elaboración propia.  
Elaboración: Autores de la tesis.

De la Figura 10.3 se puede inferir que los resultados financieros son más sensibles a las variaciones en la cantidad promedio de niños, destacando la mayor elasticidad cuando la cantidad se encuentra por debajo del escenario base.

## Análisis bidimensional

A diferencia del análisis unidimensional desarrollado anteriormente, realizar un análisis bidimensional nos permitirá estimar el efecto simultaneo de cambios en la mensualidad y la cantidad promedio de niños en el VAN Financiero.

Los resultados presentados en la Tabla 10.14 evidencian que una disminución simultánea mayor al 10.5% en las principales variables ocasiona que el VAN Financiero se reduzca considerablemente hasta el punto que el modelo sea rechazado por los accionistas.

**Tabla 10.14 Resultados del análisis bidimensional**

VAN Financiero		Var % Mensualidad										
		36%	29%	21%	14%	7%	0%	-7%	-14%	-21%	-29%	-36%
Var % Cantidad promedio de niños	36%	\$2,420,992	\$2,200,513	\$1,980,035	\$1,759,556	\$1,539,078	\$1,325,015	\$1,112,885	\$899,059	\$683,359	\$467,123	\$246,376
	29%	\$2,262,102	\$2,047,826	\$1,833,551	\$1,619,430	\$1,413,064	\$1,206,698	\$998,245	\$788,514	\$578,683	\$364,179	\$149,674
	21%	\$2,107,070	\$1,898,470	\$1,692,990	\$1,491,860	\$1,290,730	\$1,087,314	\$882,983	\$678,360	\$469,494	\$260,628	\$47,348
	14%	\$1,896,269	\$1,702,406	\$1,508,609	\$1,313,749	\$1,116,956	\$920,164	\$721,967	\$520,912	\$319,857	\$114,001	-\$94,131
	7%	\$1,687,593	\$1,501,523	\$1,313,331	\$1,124,429	\$935,527	\$743,534	\$550,643	\$356,824	\$158,972	-\$41,265	-\$244,941
	0%	\$1,425,555	\$1,246,772	\$1,067,989	\$887,613	\$705,114	\$522,615	\$337,086	\$149,966	-\$41,182	-\$234,914	-\$433,262
	-7%	\$1,092,659	\$924,825	\$754,716	\$584,608	\$412,982	\$238,593	\$62,979	-\$116,337	-\$299,075	-\$485,713	-\$677,937
	-14%	\$737,420	\$580,461	\$422,611	\$261,684	\$100,429	-\$65,047	-\$231,701	-\$402,115	-\$577,195	-\$757,050	-\$935,567
	-21%	\$389,404	\$242,214	\$94,065	-\$57,274	-\$209,414	-\$365,262	-\$524,321	-\$687,218	-\$845,229	-\$1,027,666	-\$1,224,171
	-29%	\$40,114	-\$97,955	-\$237,550	-\$379,735	-\$525,236	-\$673,815	-\$818,759	-\$979,905	-\$1,159,080	-\$1,338,255	-\$1,517,430
	-36%	-\$408,641	-\$538,920	-\$671,496	-\$806,203	-\$931,984	-\$1,092,947	-\$1,253,910	-\$1,414,873	-\$1,575,837	-\$1,736,800	-\$1,897,763

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

### 10.7.3 Análisis de escenarios

Para completar la evaluación de riesgos a continuación se presenta el análisis de escenarios ante cambios en la demanda y las variables de costos asociados a la oferta de servicios (costos fijos, alquiler y nivel de salarios). Para el análisis se consideraron dos escenarios adicional al escenario base, a saber, un escenario optimista caracterizado por una demanda promedio de 63 niños y una disminución de costos del 5% respecto del escenario base; y un escenario pesimista que considera una demanda promedio de 53 niños y un aumento de costos del 5% respecto del escenario base. A continuación en la Tabla 10.15 se presentan los resultados.

**Tabla 10.15 Resultados del análisis de escenarios**

Análisis de Escenarios	Pesimista	Base	Optimista
<b>Variables</b>			
Cantidad Promedio de Niños	53	59	63
Costos Fijos	S/148	S/141	S/134
Δ Salarios	5%	0%	-5%
Alquiler (USD)	7,350	7,000	6,650
<b>Indicadores Financieros</b>			
VAN Financiero	-S/32,174	S/522,615	S/955,816
TIR Financiera	21.69%	36.52%	51.37%

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

De los resultados se infiere que una disminución de la demanda, hasta su nivel crítico, y un aumento generalizado del 5% de los costos generan resultados financieros adversos con un VAN Financiero igual S/ -32,174 y una TIR Financiera de 21.69%, lo cual indicaría que los costos deberían de ser gestionados de manera rigurosa a fin evitar que los aumentos significativos se trasladen a los precios, pues esto contraería la demanda y afectaría el logro de los objetivos financieros.

## 10.8 Simulación de Montecarlo

Para finalizar la evaluación financiera se realizaron simulaciones de Montecarlo haciendo uso de las herramientas provistas por @RISK. Para ello, se definieron las distribuciones para las variables del modelo que aportarían volatilidad a los resultados financieros, a saber, la cantidad promedio de niños, los costos fijos del servicio, el costo del alquiler del local, el nivel salarial y los costos de acondicionamiento o refacción del local que forman parte de la inversión. Esta última variable se incluye debido a que su valor dependerá de las condiciones iniciales del local.

Para el ejercicio de simulación se asume que la mayoría de las variables, a excepción de los costos de acondicionamiento, siguen una distribución normal. Los costos de acondicionamiento estarán descritos por una distribución triangular, donde el valor mínimo será el presupuesto que figura en el Anexo LI y el valor máximo será el equivalente al 5% del valor comercial del local.

Adicionalmente, es preciso comentar que la capacidad máxima del local de 76 niños no cambiará durante el periodo de análisis, y que la tasa de descuento utilizada corresponde al costo del capital propio (Ke), pues aún podría existir algún riesgo residual no modelado en los flujos.

Los resultados de la simulación en la Tabla 10.16 nos indican que el valor esperado del VAN Financiero es igual a S/ 416,221, que la probabilidad de que este sea mayor a cero es 85.19% y que el valor esperado de la TIR Financiera es igual a 34.52%. Además, de las figuras 10.4, 10.5 y 10.6, se infiere que la cantidad promedio de niños es la variable que más impacta a las variables financieras y la que menor efecto tiene son los costos de acondicionamiento o refacción.

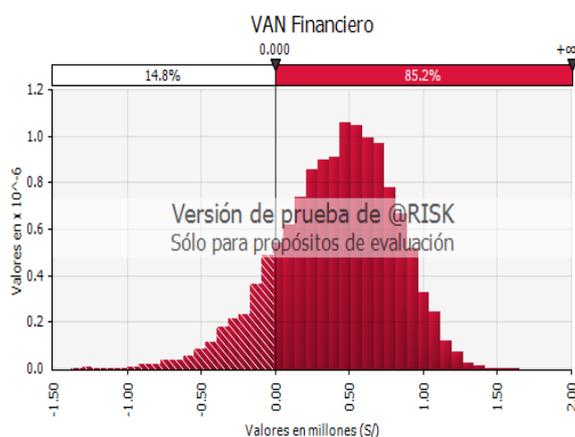
**Tabla 10.16 Simulación de Montecarlo**

Resultados de Simulación	VAN Financiero	TIR Financiera	Prob. VANF > 0
Valor Mínimo	-S/1,376,866	-12.13%	0.00%
Valor Máximo	S/1,648,144	82.23%	100.00%
Valor Esperado	S/416,221	34.52%	85.19%
Desviación Estándar	S/387,959	11.54%	35.52%

Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

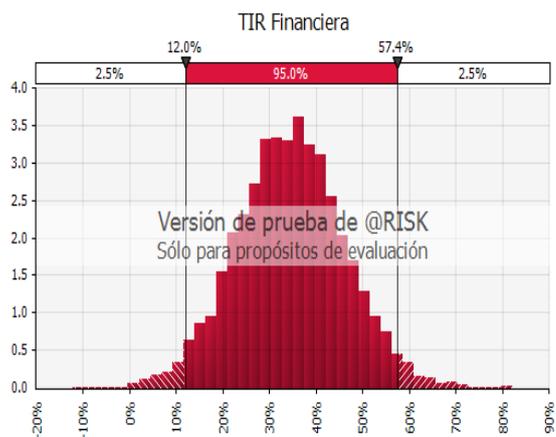
Por lo tanto, se concluye que el accionista debería de llevar a cabo el plan de negocio descrito en el presente documento.

**Figura 10.4 Distribución del VAN Financiero**



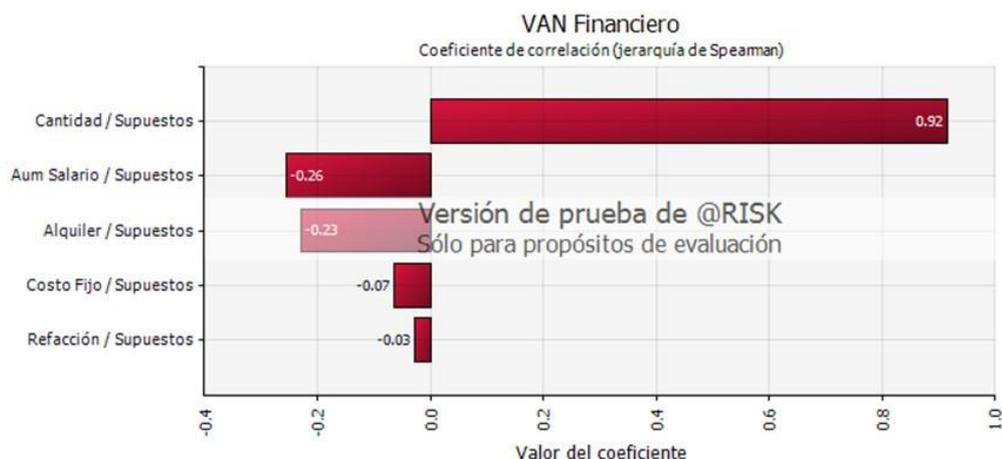
Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

**Figura 10.5 Distribución de la TIR Financiera**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

**Figura 10.6 Coeficiente de correlación VAN Financiero**



Fuente: Elaboración propia  
Elaboración: Autores de la tesis

## 10.9 Conclusiones

Tras haber realizado la evaluación económica financiera para la implementación de la cuna cuyo modelo de negocio este orientado a brindar seguridad a los padres de familia, se concluye que el plan de negocio es económicamente viable y genera valor para los accionistas, pues el VAN Financiero Esperado es igual a S/416,221 y la probabilidad de que este sea positivo es igual a 85.19%.

Sin embargo, a modo de plan de contingencia, será necesario implementar planes de marketing que permitan sostener como mínimo una demanda anual de 53 niños pues es la variable con menor distancia al punto crítico, además de que la administración deberá de evitar que el aumento potencial de los costos se trasladen directamente a los precios de venta.

## CONCLUSIONES

El modelo negocio se soporta en la propuesta de valor fundamentada en una estrategia denominada *Open Security* cuyo objetivo es brindar a los padres de familia que se encuentren entre 25 a 45 años, la seguridad necesaria para el cuidado de sus menores hijos. Esto a su vez se respalda en 3 pilares, tales como: seguridad, vocación de servicio y transparencia, motivo por el cual se propone que el establecimiento cuente con un sistema integrado de seguridad, el cual permita al padre de familia monitorear la permanencia de su hijo en tiempo real y en el momento que desee.

Por otro lado, a diferencia de la competencia existente, la propuesta de valor de Baby's Advisor se sostiene en ofrecer una variedad de servicios donde el padre de familia tiene como opción utilizar el servicio por horas, hacer uso del aplicativo para monitorear a su hijo, capacitaciones sobre el cuidado infantil y control de salud del niño cada vez que ingrese al establecimiento. Todo ello, a un precio de mensualidad en el primer año de S/ 1400, donde a diferencia del resto de negocios existentes en el rubro es el promedio del mercado y se tiene como expectativa una variación respecto a la inflación + 1%, mientras que las competencia varia los precios de mensualidad anual entre un 5% a 8%. Asimismo, como actividad de responsabilidad social, Baby's Advisor tiene como proyecto asignar el 2.5% de sus ingresos en la educación de niños desfavorecidos en provincia.

A fin de que la empresa se encuentre en la capacidad de cumplir la propuesta de valor y frente a los insights descubiertos en el estudio de mercado, Baby's Advisor deberá contar con un establecimiento de por lo menos 400 m<sup>2</sup> a fin de poder asistir a una capacidad máxima de 76 niños. Motivo por el cual contará con 4 secciones divididas por edades, tales como: 1 aula de Rayito de luz (6 meses a 1 año), 1 aula de Angelitos (1 año a 2 años) y por último 2 aulas de la sección Arco iris (2 a 3 años). Cabe resaltar que la ubicación del centro de cuidado infantil serán el Distrito de Santiago de Surco, el cual es uno de los distritos con mayor afluencia del público objetivo.

El equipo de Baby's Advisor estará conformada por un total de 16 personas, el cual integra personal administrativo, cocinera, encargada de tópicos, auxiliares, profesor de taller, así como personal tercero que será conformado por especialistas de nutrición, psicología infantil y pediatra, contador y soporte en seguridad, limpieza, movilidad, contador y consultor de marketing. Todo el personal recibirán capacitaciones realizadas por la administración, quien a su vez realizará eventos de integración a fin de revisar las mejoras al servicio y nuevas propuestas de innovación que permitan a Baby's Advisor ser competitivo según el servicio.

Finalmente, se concluye que el plan de negocio es económicamente viable y genera valor para los accionistas, pues el VAN Financiero Esperado es igual a S/345,572 y la probabilidad de que este sea positivo es igual a 86.51%. Sin embargo, a modo de plan de contingencia, será necesario adecuar el plan de marketing que permita sostener como mínimo una demanda anual de 53 niños pues es la variable con menor distancia al punto crítico, además de que la administración deberá de evitar que el aumento potencial de los costos se trasladen directamente a los precios de venta.



## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2017) *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima, Perú.
- Domínguez, Alejandro y Hermo. Silvia (2012) *Métricas del marketing*. Lima, Perú.
- Fisher de la Vega, Laura y Navarro, Dean (1996) *Introducción a la investigación de mercados*. México: McGraw – Hill.
- Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2013) *El desarrollo del niño en la primera infancia y la discapacidad*. Organización Mundial de la Salud. Ginebra. Suiza.
- Gonzales, Nieves, Salazar y Sotelo (2014). *Plan de Negocios para la implementación de una Cuna Guardería cercana a Empresas Corporativas*. ESAN.
- Heckman, James y Masterov, Dimitry (2007). *The productivity argument for investing in young children*. Paper 5. Invest in Kids Working Group Committee for Economic Development.
- Huamán P, Laura y Ríos R, Franklin (2008). *Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. 3ª ed. Lima, Perú: UPC.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) *Boletín de análisis demográfico N°37*. Lima, Perú.
- López V, Noam (2016) *Inseguridad y percepción de inseguridad en Lima*. Cuaderno de investigación. PUCP. Lima, Perú.
- Meza R, José y Páez M, Ruth (2016) *Familia, escuela y desarrollo humano*. Universidad La Salle, Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Educación – Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) (2014) *Normas técnicas para el diseños de locales de educación básica regular – Nivel Inicial*. Lima, Perú.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012) *La mujer en el mercado laboral peruano*. Lima, Perú.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves (2010) *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Planeta.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012) *Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

- Rodrigo M. J. y Palacios, J. (1998). *Familia y desarrollo humano*. Madrid. Alianza Editorial.
- Stoppard, Miriam (1996) *El Cuidado del Bebé y del Niño*. Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación (ESCALE) (2016) Ministerio de Educación. Lima, Perú.
- Weinberger V, Karen (2012) *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Lima, Perú.