



## **“PLAN DE NEGOCIO KUNACENTER”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Luis Ballena Rázuri  
Srta. Peregrina Becerra Ruiz  
Srta. Rossela Gonzales Malca**

**Asesor: Profesora Gina Pípoli**

**2015**

Para Peggy, Clara y Alberto.

LB

Dedicado a mi María Paz, por su amor y paciencia, y a  
Erikita, por su apoyo infinito.

PB

Dedicado a mis padres, por su infinito amor.

RG

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno.....	3
1.1 Entorno político y legal.....	3
1.2 Entorno económico .....	4
1.3 Entorno social .....	5
1.4 Entorno tecnológico .....	6
1.5 Entorno ecológico .....	7
1.6 Entorno global.....	7
1.7 Evaluación de factores externos (EFE).....	8
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores .....	11
2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos.....	12
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	13

2.2.6 Grado de atracción de la industria o sector .....	13
2.3 Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	14
<b>Capítulo III. Estudio de mercado .....</b>	<b>15</b>
1. Objetivos .....	15
1.1 General .....	15
1.2 Específicos .....	15
2. Metodología .....	15
2.1 Investigación exploratoria.....	15
2.2 Investigación concluyente .....	16
3. Selección de mercado.....	16
3.1 Plan de muestreo .....	16
3.2 Diseño de la muestra .....	16
3.3 Tamaño de la muestra .....	16
4. Resultados de la investigación .....	17
4.1 Resultados de la investigación exploratoria .....	17
4.2 Resultados de la investigación concluyente .....	17
5. Estimación de la demanda.....	18
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>19</b>
1. Análisis FODA.....	19
2. Visión .....	20
3. Misión .....	20
4. Objetivos estratégicos .....	20
4.1 Objetivos de rentabilidad y liquidez .....	20

4.2 Objetivos de crecimiento.....	21
4.3 Objetivos de supervivencia .....	21
5. Estrategia competitiva.....	21
6. Estrategia de crecimiento .....	21
<b>Capítulo V. Plan de <i>marketing</i> .....</b>	<b>22</b>
1. Descripción del servicio.....	22
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	22
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i> .....	23
3.1 Estrategia de segmentación .....	23
3.2 Estrategia de posicionamiento.....	24
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	25
4.1 Servicio .....	25
4.1.1 Información.....	26
4.1.2 Proceso de admisión.....	26
4.1.3 Facturación y pago .....	27
4.1.4 Consultas .....	27
4.1.5 Hospitalidad .....	27
4.1.6 Cuidado .....	27
4.1.7 Servicios complementarios .....	28
4.1.8 Excepciones .....	28
4.2 Precio .....	28
4.3 Distribución.....	29
4.4 Promoción .....	29
4.5 Personas .....	30

4.6 Procesos .....	30
4.7 Proactividad al cliente .....	30
4.8 Productividad y calidad.....	31
5. Cronograma y presupuesto de las actividades de <i>marketing</i> .....	31
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>32</b>
1. Objetivos y estrategia de operaciones .....	32
1.1 Objetivos .....	32
1.2 Estrategias .....	33
2. Diseño del servicio .....	33
3. Diseño de los procesos .....	35
3.1 Procesos estratégicos.....	35
3.2 Procesos operativos.....	36
3.3 Procesos de apoyo.....	37
4. Protocolos y procedimientos .....	38
5. Diseño de las instalaciones.....	39
6. Programación de las operaciones de la empresa .....	39
7. Actividades preoperativas .....	40
8. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	40
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b>	<b>41</b>
1. Estructura organizacional.....	41
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles .....	42
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	43
3.1 Diseño de puestos.....	43

3.2 Reclutamiento y selección de personal .....	44
3.3 Evaluación de personal .....	44
3.4 Capacitación y desarrollo.....	45
3.5 Compensación.....	45
3.6 Profesionales externos y servicios tercerizados .....	46
4. Presupuesto del plan de recursos humanos .....	46
<b>Capítulo VIII. Plan financiero .....</b>	<b>47</b>
1. Objetivos financieros .....	47
2. Supuestos y políticas.....	48
3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	49
3.1 Inversión inicial.....	49
3.2 Determinación del capital de trabajo.....	50
4. Estructura del financiamiento .....	50
5. Estados financieros y flujo de caja proyectados.....	50
6. Criterios de evaluación financiera.....	54
6.1 Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC).....	54
6.2 Tasa de descuento .....	54
6.3 Indicadores de rentabilidad .....	54
6.4 Evaluación financiera.....	54
7. Punto de equilibrio .....	55
8. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	55
9. Plan de contingencia .....	56

<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
1. Conclusiones .....	57
2. Recomendaciones.....	57
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>88</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	3
Tabla 2.	Factores económicos .....	4
Tabla 3.	Factores sociales.....	5
Tabla 4.	Factores tecnológicos .....	6
Tabla 5.	Factores ecológicos .....	7
Tabla 6.	Factores globales .....	7
Tabla 7.	Matriz EFE .....	8
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes .....	10
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores .....	11
Tabla 11.	Amenaza de servicios sustitutos.....	12
Tabla 12.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	13
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria o sector.....	13
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo .....	14
Tabla 15.	Estimación de la demanda .....	18
Tabla 16.	Matriz FODA cruzado.....	19
Tabla 17.	Componentes de la declaración de misión .....	20
Tabla 18.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	23
Tabla 19.	Estrategia de segmentación .....	23
Tabla 20.	Actividades de <i>marketing</i> y comunicación.....	29
Tabla 21.	Distribución de los ambientes .....	31
Tabla 22.	Objetivos del plan de operaciones .....	32
Tabla 23.	Estrategias de operaciones.....	33
Tabla 24.	Listado de protocolos y procedimientos.....	38
Tabla 25.	Diseño y capacidades de ambientes para niños .....	39
Tabla 26.	Programación de operaciones.....	40
Tabla 27.	Objetivos de recursos humanos .....	42
Tabla 28.	Requerimientos de personal .....	43
Tabla 29.	Distribución de los bonos .....	46
Tabla 30.	Objetivos financieros.....	47
Tabla 31.	Inversión inicial .....	49
Tabla 32.	Flujo de ingresos y gastos para cálculo de capital de trabajo.....	50
Tabla 33.	Estado de resultados .....	51

Tabla 34.	Estado de situación financiera .....	52
Tabla 35.	Flujos de caja económico y financiero proyectados .....	53
Tabla 36.	Determinación del punto de equilibrio .....	55
Tabla 37.	Escenarios para análisis de sensibilidad en el precio.....	56
Tabla 38.	Plan de contingencia.....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Logotipo .....	24
Gráfico 2.	Posicionamiento .....	25
Gráfico 3.	Flor de servicio .....	26
Gráfico 4.	Mapa de procesos .....	35
Gráfico 5.	Proceso de captación de clientes .....	36
Gráfico 6.	Proceso de prestación del servicio.....	37
Gráfico 7.	Estructura organizacional .....	41

## Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionario para clientes potenciales.....	63
Anexo 2.	Listado de expertos.....	65
Anexo 3.	Cuestionario para expertos .....	65
Anexo 4.	Resultados del estudio de mercado.....	66
Anexo 5.	<i>Layout</i> .....	67
Anexo 6.	Perfiles de puestos .....	68
Anexo 7.	Presupuesto de inversión inicial .....	69
Anexo 8.	Préstamo bancario .....	70
Anexo 9.	Demanda proyectada y proyección de ventas.....	71
Anexo 10.	Presupuesto de gastos de personal.....	72
Anexo 11.	Presupuesto de costos y gastos .....	74
Anexo 12.	Cálculo del COK y WACC .....	76
Anexo 13.	Cálculo de indicadores financieros.....	77
Anexo 14.	Cronograma de actividades de <i>marketing</i> .....	78
Anexo 15.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	79
Anexo 16.	Programación del personal .....	80
Anexo 17.	Procedimiento para tratamiento de accidentes .....	81

## **Capítulo I. Introducción**

La presente investigación se refiere a las empresas que brindan el servicio de cuna, las cuales se definen como instituciones educativas que atienden las necesidades infantiles de cuidado, protección, desarrollo y aprendizaje de los niños entre los 3 meses y 3 años.

Los autores de la investigación trabajaron en el centro empresarial de San Isidro por varios años y experimentaron la necesidad de ayuda en el cuidado de sus hijos. Así, se observó que existe la necesidad de una cuna que reciba a niños desde edades muy tempranas y que, además, ofrezca horarios extendidos como alternativa para padres que trabajan y no saben con quién dejar a sus niños.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es que el distrito de San Isidro recibe una alta población flotante, los cuales vienen a trabajar a diario desde otros distritos y que tienen que buscar cómo organizarse para poder dejar a sus hijos al cuidado de un tercero, sin tener muchas opciones para ello. Otra causa es que, existe un incremento de mujeres que trabajan y que al experimentar la maternidad, se enfrentan al problema de no tener con quien dejar a sus hijos, ya que ambos padres salen del hogar a trabajar.

En otros países más desarrollados, los centros financieros albergan edificios que cuentan con un espacio especial asignado a una cuna para los hijos de los empleados de las empresas que tienen sus oficinas allí. Esto se convierte en un beneficio adicional para los empleados de estas empresas y el clima laboral se vuelve más grato, al verse reducido el estrés de no tener con quién dejar a sus hijos.

El interés de esta investigación es no sólo para conocer las causales de esta tendencia social, sino para proponer un modelo de negocio que cubra la demanda de este sector de la población que está insatisfecho con las opciones que encuentra actualmente en el mercado.

Asimismo, el objetivo del presente trabajo es demostrar técnicamente la factibilidad y rentabilidad del negocio materia de este trabajo de investigación.

Finalmente, dentro del trabajo se desarrolla el siguiente contenido:

- En el capítulo 2 se presenta el diagnóstico situacional del ambiente externo e interno.

- En el capítulo 3 se muestra la metodología usada para el estudio de mercado.
- En el capítulo 4 se ha desarrollado el planeamiento estratégico.
- En el capítulo 5 se plantean los objetivos del plan de *marketing* y las estrategias planteadas.
- En el capítulo 6 se desarrolla el plan de operaciones.
- En el capítulo 7 se muestra la estructura organizacional y el plan de recursos humanos.
- En el capítulo 8 se detallan los supuestos financieros y presupuestos usados para determinar la factibilidad del proyecto.

El plan de negocio propone la oferta de un servicio en un mercado con potencial de crecimiento, y que se desarrollará en un distrito que cada vez alberga más clientes potenciales.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno

#### 1.1 Entorno político y legal

**Tabla 1. Factores políticos**

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Legislación sobre el empleo	Modificación de Ley MYPE y de fomento de la inversión con beneficios al empleador.	Mayores beneficios para empleadores.	O
Ley en educación inicial	Mejores servicios de educación.	Incremento de servicios de calidad.	O

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en David, 2013.

Las modificaciones de la Ley MYPE y la Ley Que Promueve La Reactivación de la Economía están orientadas a favorecer al empleador, debido al cambio de enfoque con la Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y al crecimiento empresarial<sup>1</sup>.

Respecto de la Ley General de Educación anterior, Ley N° 23384, en el art. 124 «El Ministerio de Educación organiza el servicio de supervisión educativa que asesora y orienta a los centros y programas para la mejor consecución de objetivos» (Congreso 1982), a diferencia de la actual Ley N° 28044 (Congreso 2003), norma la creación de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace), que tiene como finalidad garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. Respecto de las normas sobre la organización y funcionamiento de las cunas, se deben cumplir todos los requisitos como los espacios por cada niño por tipo de ambiente y los requisitos mínimos y funciones que debe tener cada colaborador de la cuna, logrando la autorización de la DRE, UGEL y de la Municipalidad<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Con Ley MYPE (D.S. 007-2008-TR) en el caso de las Pequeñas Empresas se ha reducido el pago de la CTS a 15 remuneraciones diarias por año y media remuneración en las gratificaciones; además se redefinió el tipo de empresa por su número de trabajadores y no solo por el tamaño de sus ventas (Congreso 2013). La Ley N° 30296 Ley Que Promueve La Reactivación de la Economía.

<sup>2</sup> Los organismos responsables de autorizar la creación y funcionamiento, así como, supervisar y monitorear el funcionamiento de este tipo de instituciones son las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y la Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) en cuya jurisdicción se encuentra ubicada la cuna (Minedu 2006).

De los factores analizados se puede concluir que el entorno político es favorable para la generación de cunas bajo el modelo de MYPE y con altos estándares de calidad.

## 1.2 Entorno económico

**Tabla 2. Factores económicos**

<b>VARIABLES</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>
Tendencia del PBI	Crecimiento del PBI con desaceleración.	Mayor consumo de hogares	O
Tasa de inflación	Estabilidad en Tasa de Inflación	Estabilidad económica	A
Tasa de desempleo	Menor tasa de desempleo	Mayor consumo de hogares	O

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en David, 2013.

La variación del PBI en el Perú se ha mantenido creciente pero con desaceleración. El año 2013 la variación fue de 5,8%; mientras que en el 2014 llegó a 2,4% (BCRP 2015a). La proyección del 2015 es de 4,8%, a mayo del 2015 es de 3,9%. La proyección del 2016 es de 6,0%. (BCRP 2015b). A la par, el consumo de los hogares ha ido creciendo en el cuarto trimestre del año 2014; el consumo final privado creció 2,9%, «sustentado en los mayores ingresos de las familias, así como, por la mayor disponibilidad de créditos de consumo» (INEI 2015a).

Por su parte, la inflación el año 2013 fue 2,9% y en el año 2014 fue 3,2%. Una inflación estable incentiva el crecimiento sostenido y la inversión, y aumenta la competencia entre firmas (BCRP 2015a). La proyección de la inflación en el año 2015 es de 2,9% y en el año 2016 es de 2,6%; siendo la inflación más baja de América Latina (BCRP 2015b).

Respecto de la tasa de desempleo urbano en Lima Metropolitana (INEI 2014: 551), la tendencia es hacia la disminución. En el año 2004, la tasa fue de 8,5%; mientras que en el año 2013 se logró una tasa de 4,7%. A la par, es probable que al disminuir la tasa de desempleo urbano, el consumo de los hogares crezca.

Las tendencias de estas variables permiten concluir que el entorno económico es favorable para el desarrollo del plan de negocio.

### 1.3 Entorno social

**Tabla 3. Factores sociales**

<b>Variables</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>
Tasa de actividad femenina	Incremento de la tasa de actividad femenina con educación universitaria	Incremento de mujeres que trabajan	O
Roles de género	Incremento de mujeres que trabajan	Incremento de guarderías	O
Inmigración de extranjeros	Incremento de extranjeros en Lima	Incremento de la demanda de servicios	O
Delitos contra el patrimonio	Incremento de delitos contra el patrimonio	Demanda de servicios seguros	A
Tráfico vehicular en Lima Metropolitana	Incremento del tráfico vehicular	Incremento en tiempo de desplazamiento	A

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en David, 2013.

La tasa de actividad femenina con educación universitaria en Lima Metropolitana aumentó de 57,3% en el 2004 a 60,5% en el 2013 (INEI 2014: 526).

Según las estadísticas (INEI 2015a: 536), la población femenina económicamente activa ocupada en Lima Metropolitana se ha incrementado, pasando de 1,6 a 2,2 millones de personas entre el 2004 y el 2013.

El número de inmigrantes extranjeros que ingresaron al Perú entre 1994 y 2012 fue de 89.320; mientras que en 1994 ingresaron 985 extranjeros, el año 2012 llegaron 12.187 (INEI 2013: 61); generando un incremento de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada. Para febrero del 2015, se han registrado 4.277 entradas de extranjeros con calidad migratoria de trabajador, resultado superior en 15,7% comparado con febrero del 2014 (INEI 2015b).

La PEA ocupada en Lima Metropolitana continúa en aumento; pasó de 3.760.100 en el 2004 a 4.891.100 en el 2013 (INEI 2014: 534).

Respecto de los delitos contra el patrimonio, existe una tendencia creciente, puesto que en el año 2005 se registraron 108.349 delitos; mientras que en el 2013 llegaron a 179.163 (INEI 2014: 613), lo que representa un incremento del 55%; por ende, es probable que los ciudadanos demanden servicios que le garanticen seguridad, más aun al cuidado de sus niños.

El tráfico vehicular registrado en Lima Metropolitana ha aumentado de 32.992.117 unidades en el 2012 a 78.065.134 en el 2015, es decir, un 58% (INEI 2015c).

El entorno social es favorable, debido al incremento de la PEA ocupada; sin embargo, es necesario considerar implementar mecanismos de seguridad en la cuna.

#### 1.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Factores tecnológicos**

Variables	Tendencias	Efecto probable	O/A
Tecnología de equipos	Aumento de capacidades Reducción del tamaño	Disminución de precios Nuevas tecnologías	O
Velocidad de transmisión de datos	Mayor velocidad de transmisión de datos Menor costo de bit/s	Incremento de usuarios	O

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en David, 2013.

El desarrollo en la tecnología de celulares ha permitido que los equipos puedan ser cada vez más pequeños y menos costosos<sup>3</sup>; las cámaras de video<sup>4</sup> han tenido una evolución similar.

La velocidad de transmisión de datos también ha aumentado; mientras que con la tecnología 2.5G solo era posible navegar hasta 114 kbit/s, a partir del 2014 con la tecnología 4G ya es posible navegar hasta 1Gbit/s, lo que permite transmitir videos en tiempo real con mejor calidad (UIT 2013). Es posible concluir que el entorno tecnológico es favorable, lo que permite obtener tecnología con mejores características y a menores precios. Utilizar la tecnología de las cámaras de video y los celulares podría ser un beneficio para los padres de familia, quienes podrían ver a sus hijos en tiempo real desde cualquier dispositivo con conexión a internet como un teléfono móvil.

El entorno tecnológico es favorable pues estos factores pueden ser utilizados para brindar un servicio con mayor seguridad.

<sup>3</sup> Mientras que en 1983, el primer celular comercial DynaTAC 8000 de Motorola costaba US\$ 3.995, pesaba 780 g y solo se permitía hacer llamadas (O'REGAN 2012); en el año 2014, el celular Moto G de Motorola costaba US\$ 180, pesaba 143 g y permite hacer videoconferencias (Motorola 2015).

<sup>4</sup> En el 2014 se podía comprar la cámara DCS 932L de la marca DLink a US\$ 47, con un peso de 730 g y que puede transmitir video en tiempo real a cualquier dispositivo que cuente con Internet (Amazon 2015).

## 1.5 Entorno ecológico

**Tabla 5. Factores ecológicos**

<b>Variables</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>
Contaminación del medio ambiente	Aumento del parque automotor, ruido, residuos	Aumento de enfermedades respiratorias	A

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en David, 2013.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) refirió que cada año se producen siete millones de muertes en el planeta, debido a la contaminación atmosférica (OMS 2014).

El 70% de la contaminación ambiental en Lima proviene del parque automotor (Diario El Comercio 2012).

En el año 2013 se reportaron 640.048 casos de infecciones respiratorias agudas en niños menores de 5 años en la ciudad de Lima, 2% más que el año 2012, cuando se reportaron 627.195 (INEI 2014: 415), siendo las enfermedades del aparato respiratorio la principal causa de hospitalización de niños (Webb y Fernández 2014: 246).

Es posible concluir que el entorno ecológico es desfavorable, por lo que se debe analizar los controles necesarios para evitar las incidencias en los niños.

## 1.6 Entorno global

**Tabla 6. Factores globales**

<b>Variables</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>
Actitud hacia a la educación	Mayor preparación antes de ingresar a la primaria	Demanda de servicios de temprana edad	O

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en David, 2013.

Existe una mayor tendencia por la preparación antes de ingresar a las escuelas, lo que podría provocar una mayor demanda de servicios educativos de temprana edad.

La tasa neta de matrículas de 0 a 2 años de edad en Lima Metropolitana avanzó de 5% en el año 2005 a 6,2% en el 2013 (Minedu 2013).

El entorno es favorable, porque indica el aumento en la demanda por este tipo de servicio.

## 1.7 Evaluación de factores externos (EFE)

**Tabla 7. Matriz EFE**

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
Legislación sobre el empleo	0,05	4	0,20
Ley de educación inicial	0,09	3	0,27
Tendencia del PBI	0,06	3	0,18
Tasa de desempleo	0,10	3	0,30
Tasa de actividad femenina	0,10	4	0,40
Roles de género	0,10	3	0,30
Inmigración de extranjeros	0,10	3	0,30
Tecnología de equipos	0,06	4	0,24
Velocidad de transmisión de datos	0,05	3	0,15
Actitud hacia la educación	0,08	4	0,32
<b>Amenazas</b>			
Tasa de inflación	0,04	2	0,08
Delitos contra el patrimonio	0,10	1	0,10
Contaminación del medio ambiente	0,07	1	0,07
	<b>1,00</b>		<b>2,91</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La matriz EFE permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo basado en el análisis PESTEG. El valor de 2,91 permite concluir que el plan de negocio tiene oportunidades importantes que aprovechar.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

La actividad del presente negocio se encuentra ubicado en la clase 8890-Otras actividades de asistencia social sin alojamiento: «Actividades de guardería o atención diurna para niños, incluidos niños con discapacidad», según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIUU – INEI (2010). La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés) define la Clasificación

Internacional Normalizada de la Educación (CINE) que en su versión 2011 define el nivel CINE 0 como Educación de la Primera Infancia orientado al desarrollo cognitivo, físico, social y emocional del niño que le permitan participar activamente en la vida social e ingresar a la educación primaria.

Los programas de nivel CINE 0 están divididos en dos categorías:

- Desarrollo educacional de la primera infancia para niños de 0 a 2 años
- Educación preprimaria para niños de 3 años hasta el inicio de la educación primaria

De otro lado, el Ministerio de Educación (Minedu) ubica a la educación inicial dentro del primer nivel de la Educación Básica Regular (EBR). En el Perú, esta es de carácter voluntario, no es obligatoria y se clasifica en 2 ciclos:

- Ciclo I: atiende a niños desde los 90 días hasta los 2 años 11 meses de edad, en forma no escolarizada.
- Ciclo II: atiende a niños desde los 3 años hasta los 5 años y 11 meses, de forma escolarizada.

«La cuna es una institución educativa no escolarizada del primer ciclo del nivel de EBR que brinda un servicio de carácter integral para la primera infancia, con la finalidad de ofrecerles la posibilidad de desarrollarse en forma adecuada y oportuna respetando su nivel de madurez». (Minedu 2006).

El negocio del presente estudio se encuentra en el sector de servicios de cuidado infantil que ofrecen el servicio de guardería para niños entre 3 a 36 meses a clientes de NSE A y B que laboran en San Isidro.

## **2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El plan de negocio se basa en la implementación de una cuna de gestión privada no escolarizada que estaría ubicada en el centro empresarial de San Isidro. Este distrito es considerado el centro financiero empresarial del país por la alta concentración de grandes empresas en el distrito; el 33% de las grandes empresas tienen oficinas corporativas en el distrito, albergando el 66% del total de las oficinas *prime* (Avilez, Benavides y Beoutis 2011). Al ser uno de los centros empresariales más importantes de Lima, reúne a más de 100 empresas (Centenario 2015), por lo que es una oportunidad de ubicación geográfica para el servicio de cuna.

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

**Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Número de proveedores importantes	Escasos					5	Muchos	1,00
20%	Costo de cambio de proveedor	Alto				4		Bajo	0,80
20%	Contribución de proveedores a calidad del servicio	Alta			3			Baja	0,60
15%	Amenaza de integración hacia delante	Alta					5	Baja	0,75
10%	Disponibilidad de sustitutos	Baja				4		Alta	0,40
5%	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alta				4		Baja	0,20
5%	Amenaza de integrarse hacia atrás	Baja		2				Alta	0,10
5%	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja		2				Alta	0,10
<b>100%</b>									<b>3,95</b>

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Hax y Majluf, 2008.

Existen muchos proveedores de materiales y servicios, lo que otorga mayor libertad para seleccionar a los proveedores. La demanda de servicio es muy específica, por lo que no debería existir gran oposición a la negociación. Hay poca amenaza de integración hacia adelante de los proveedores, ya que la infraestructura representa una barrera de entrada.

El grado de atraktividad de los proveedores es alto.

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

**Tabla 9. Poder de negociación de los clientes**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Disponibilidad de sustitutos	Alta					5	Baja	1,50
30%	Número de clientes importantes	Escasos					5	Muchos	1,50
25%	Condicionamientos de los clientes	Alto		2				Baja	0,50
10%	Posibilidad de integración hacia atrás	Alta					5	Baja	0,50
5%	Costo de cambiar de servicio	Bajo		2				Alta	0,10
<b>100%</b>									<b>4,10</b>

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Hax y Majluf, 2008.

Existe muy poca disponibilidad de sustitutos en el mercado, la oferta de niñeras es cada vez menor y en la zona elegida no existen cunas que brinden un servicio similar.

La labor del cuidado del niño siempre está asociada a la madre, por lo que es una preocupación para la mujer profesional que no puede realizar esa labor diaria, lo que podría resultar en una oportunidad de negocio. “Al 2014, las mujeres ocupadas a nivel nacional totalizaron 6.896.000, de las cuales el 18,5 % tiene educación superior universitaria y el 15,4% superior no universitaria” (EFE 2015). El público objetivo se centra en aquellos padres que valoran la importancia de la seguridad y cercanía hacia sus hijos, que esto les conceda el contacto más cercano y la comodidad del horario, y dispuestos a pagar por el servicio, ya que perciben su calidad y les consta la dificultad de encontrar algo parecido en la zona (ver anexo 4).

El grado de atractividad respecto de la negociación de los clientes es alto. La demanda es creciente y la oferta es reducida.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

**Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Diferenciación del servicio	Escasa				4		Importante	1,20
20%	Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo			3			Alto	0,60
20%	Economías de escala en el sector	Pequeñas			3			Grandes	0,60
20%	Requerimientos de capital	Bajos				4		Altos	0,80
10%	Identificación de la marca	Bajo					5	Alto	0,50
<b>100%</b>									<b>3,70</b>

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Hax y Majluf, 2008.

El servicio es atractivo, debido a que está dirigido a un segmento en crecimiento (padres profesionales que trabajan) (ver capítulo II, 1.3 Entorno social) y con poca oferta de este tipo de alternativas.

Existen barreras legales y de oferta de espacio, ya que son muchas las exigencias requeridas para implementar este tipo de negocios, sobre todo en el tema de autorizaciones de funcionamiento y cumplimiento de las normas de seguridad exigibles para la obtención de los mismos (ver capítulo

II, 1.1 Entorno político). Otra barrera es la dificultad dentro la zona geográfica para encontrar el local adecuado y la alta necesidad financiera para implementar este tipo de negocio.

El grado de atraktividad del negocio respecto del ingreso de nuevos competidores es alto.

#### 2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

**Tabla 11. Amenaza de servicios sustitutos**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
35%	Número de servicios sustitutorios	Alto			3			Bajo	1,05
35%	Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo					5	Alto	1,75
30%	Costo de cambiar de servicio	Bajo		2				Alto	0,60
<b>100%</b>									<b>3,40</b>

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Hax y Majluf, 2008.

No existen muchas cunas dirigidas a niños entre 3 y 36 meses. Según el Padrón de Instituciones Educativas 2014 (DRELM 2014), existen solo 34 instituciones educativas privadas de nivel inicial en el distrito de San Isidro. El uso de niñeras en casa es un sustituto de las cunas, este servicio suele ser común en el nivel socioeconómico de los padres a los que va dirigido el servicio, sin embargo, es un servicio cada vez más costoso, difícil de encontrar y mantener (Moya 2013).

El nivel de atraktividad para sustitutos es neutro.

## 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

**Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Número de competidores iguales	Alto					5	Bajo	1,50
20%	Diferenciación del servicio	Alto				4		Bajo	0,80
10%	Barreras de salida	Alto					5	Bajo	0,50
10%	Crecimiento de la industria	Alto				4		Bajo	0,40
10%	Tendencia a participar en la industria	Alto			3			Bajo	0,30
10%	Costos fijos	Alto			3			Bajo	0,30
10%	Diversidad de servicios de competidores	Alto				4		Bajo	0,40
<b>100%</b>									<b>4,20</b>

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Hax y Majluf, 2008.

El sector al cual está dirigido el servicio está en crecimiento. Actualmente, son muchos los nidos para niños desde los 18 meses; no hay una oferta para niños tan pequeños en la zona. La cuna, al estar ubicada en el centro empresarial de San Isidro, estaría bajo la jurisdicción de la UGEL 03 Breña (DRELM 2014).

El nivel de atraktividad es alto. Existen pocos competidores y mucha dependencia geográfica.

## 2.2.6 Grado de atracción de la industria o sector

**Tabla 13. Grado de atracción de la industria o sector**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Poder de negociación de proveedores	Baja				4		Alta	1,20
30%	Poder de negociación de clientes	Bajo				4		Alta	1,20
20%	Rivalidad entre competidores	Baja				4		Alta	0,80
10%	Amenaza de productos sustitutos	Bajo			3			Alta	0,30
10%	Amenaza de competidores potenciales	Baja				4		Alta	0,40
<b>100%</b>									<b>3,90</b>

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Hax y Majluf, 2008.

El promedio de las cinco fuerzas de Porter indica que el sector es atractivo.

### 2.3 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	KunaCenter		La Tía Carmela		La Casa Amarilla	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Seguridad en el servicio	0,20	4,00	0,80	4,00	0,80	4,00	0,80
Personal capacitado	0,20	4,00	0,80	4,00	0,80	4,00	0,80
Flexibilidad de horarios	0,20	4,00	0,80	1,00	0,20	1,00	0,20
Infraestructura	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Retención del personal	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20	2,00	0,20
Cercanía	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
Competitividad de precios	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	1,00	0,05
Servicio al cliente	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15	3,00	0,15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,90</b>		<b>2,95</b>		<b>2,90</b>

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Hax y Majluf, 2008.

Nota: Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

Como indica la puntuación total ponderada, los competidores más cercanos de KunaCenter son más débiles, sin embargo, entre ambos la diferencia es muy poca o casi nula como percepción del servicio.

## **Capítulo III. Estudio de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 General**

El presente estudio tiene por objetivo conocer el potencial de la oferta y la demanda del servicio de cuna en el centro empresarial de San Isidro.

#### **1.2 Específicos**

- Conocer las características y el comportamiento del cliente potencial
- Identificar los atributos y características que más valoran los potenciales clientes para poder incluirlos como parte del servicio
- Estimar el precio que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio
- Identificar los horarios más convenientes para ofrecer el servicio
- Identificar los canales de *marketing* valorados por los clientes para establecer nuestra estrategia de *marketing*

### **2. Metodología**

Se han desarrollado dos etapas en la investigación, una exploratoria y otra concluyente.

#### **2.1 Investigación exploratoria**

Dentro de la investigación exploratoria se usaron dos técnicas, la investigación cualitativa y la investigación con datos secundarios.

Dentro de la investigación cualitativa se realizaron entrevistas a 14 expertos relacionados directa o indirectamente con la educación inicial, entre ellos: 4 directores de cunas, 1 pediatra, 1 ginecólogo, 2 enfermeras, 1 obstetra, 1 coordinador de educación y 3 profesoras de educación inicial (ver anexos 2 y 3).

Dentro de la investigación secundaria se consultó información de:

- Guías y manuales del Minedu
- Revistas especializadas del sector
- Compendios estadísticos (INEI 2014)

## 2.2 Investigación concluyente

En esta investigación se han realizado 384 encuestas dirigidas específicamente a personas que se ha identificado como clientes potenciales. Para ello, se realizó un cuestionario de 18 preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener información valiosa para el proyecto. El cuestionario se encuentra en el anexo 1.

## 3. Selección de mercado

### 3.1 Plan de muestreo

Se determinan las siguientes variables:

- Unidad de muestreo: La unidad de muestreo son padres de familia que trabajan en el centro empresarial de San Isidro, que reúnen a más de 100 empresas (Centenario 2014), y que tienen hijos entre 3 y 36 meses.
- Marco de muestreo: Lista de empresas ubicadas en el centro empresarial de San Isidro
- Técnica de muestreo: La técnica de muestreo usada es la probabilística (Malhotra s.f.)

### 3.2 Diseño de la muestra

Del listado de las 100 empresas del centro empresarial, 22 empresas aceptaron la invitación para ser parte del estudio de mercado. Por cada empresa, se entrevistó en promedio a 16 personas que cumplen con el requisito de tener hijos entre 3 y 36 meses o estar próximos a ser padres. En algunos casos se obtuvo respuesta de la encuesta por internet, teléfono o de forma presencial.

Población meta = 384 entrevistados

### 3.3 Tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizan los siguientes parámetros:

e = Margen de error = +/- 5%

NC = Nivel de confianza = 95%

z = Variable normalizada (z del nivel de confianza) = 1.962

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 1-p = 0,5

La fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Reemplazando los parámetros se obtiene:  $n = 384$

## 4. Resultados de la investigación

### 4.1 Resultados de la investigación exploratoria

Del análisis de las entrevistas a los expertos (ver anexo 3) se obtuvo:

- Hay nidos para niños desde 1 a 5 años, pero no hay suficiente oferta para 0 a 3 años.
- La mayoría de los horarios que ofrecen los nidos son de 8:00 am a 01:00 pm.
- Expertos indican que el área mínima es de 200 m<sup>2</sup> y la adecuada es de 400 m<sup>2</sup>, que incluya jardín, con ambientes para alimentación, estimulación, para dormir, aseo y áreas verdes.
- Expertos recomiendan usar metodología basada en *Learning Experience*<sup>5</sup> y el programa *HealthyChildCareAmerica*<sup>6</sup> para los cuidados de los niños.
- El horario recomendado es de 7:30 a.m. a 7:00 p.m.
- Se recomienda que el personal sean enfermeras, educadoras de preescolar, auxiliares con conocimiento y experiencia en menores y primeros auxilios. Se recomienda también asesoría de un psicólogo y nutricionista infantil, con vocación.
- Existe una tendencia creciente en que ambos padres trabajen fuera del hogar. Actualmente, recurren al servicio de nanas para dejar a ellas el cuidado y educación de los niños menores de 3 años, pero cada vez es más escaso y costoso este servicio.
- El centro empresarial de San Isidro concentra un gran número de edificios que alberga grandes empresas en las que laboran los clientes potenciales (padres de los niños que recibirían el servicio).
- De la investigación se concluye que instalar una cuna en el centro empresarial de San Isidro tendría demanda y que el servicio debe ofrecer las siguientes características: seguridad, personal calificado, infraestructura adecuada y horarios flexibles.

### 4.2 Resultados de la investigación concluyente

- Se encuestó a 384 personas, padres de familia con hijos entre 3 y 36 meses que laboran en el centro empresarial de San Isidro, de los cuales el 63% eran mujeres y el 37% varones. El rango de edades de los entrevistados oscila principalmente entre los 30 y 40 años de edad. Los resultados de las encuestas realizadas se encuentran en el anexo 4.
- Dentro de las familias encuestadas, el 56% tiene un hijo menor a 36 meses y el 34% tiene 2 hijos menores a 36 meses. La mayoría de sus hijos están comprendidos dentro del rango de edades de 6 a 12 meses y representan el 32% y el grupo de menor porcentaje (14%) dentro de los encuestados es el de los hijos de 24 a 36 meses.
- En los hogares encuestados, el 73% tienen al padre y madre trabajando fuera de casa y mientras ambos laboran, el 48% deja a sus hijos al cuidado de una nana y solo un 4% lo deja en una cuna.

---

<sup>5</sup> *Learning Experience*: Metodología basada en tres principios de educación y cuidado: cognitivo, físico y social.

<sup>6</sup> *HealthyChildCareAmerica* es un programa patrocinado por la Oficina de Cuidado Infantil (Office of ChildCare) y el Departamento de Salud Materno-Infantil de los Estados Unidos (Maternal and ChildHealth Bureau).

- El 60% de los padres encuestados respondió que invierte entre S/. 1.000 y S/. 2.000 en el cuidado y educación de sus hijos menores a 36 meses y un 23% entre S/. 2.000 y S/. 3.000.
- Al calificar el cuidado y educación que actualmente reciben sus hijos menores a 36 meses el 91% manifiesta que está conforme y solo un 9% considera ese cuidado o educación como regular o malo.
- El 83% de los encuestados manifestó que estaría interesado en contratar el servicio de cuna. Dentro de los atributos que más valoran los padres en un servicio de cuna para sus hijos menores de 3 años, lo que más valoran son la seguridad en el servicio y que este incluya personal capacitado. También valoran la cercanía e infraestructura, así como los horarios flexibles. Los atributos menos valorados a la hora de elegir este tipo de servicio para sus hijos son el costo del servicio y la metodología/tecnología.
- Sobre cuánto estarían dispuestos a pagar los entrevistados por el servicio de cuna para sus hijos, el 58% manifestó que pagarían entre S/. 1.501 – S/. 2.000 y el 18% que pagaría entre S/. 1.001 - S/. 1.500.
- Luego de la investigación exploratoria, se concluye que es favorable la instalación de una cuna dentro del centro empresarial de San Isidro, donde se identifica una oportunidad, ya que solo el 4% usa este servicio.

## 5. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda se han considerado tres factores: primero, a los padres con niños entre 3 meses y 3 años en el centro empresarial de San Isidro; segundo, a quienes actualmente ya tienen el hábito de usar cunas y tercero, a quienes están interesados en la cuna (ver anexo 4).

**Tabla 15. Estimación de la demanda**

<b>Estimación de la demanda</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
Padres con niños entre 3 meses y 3 años en el centro empresarial de San Isidro	100%	2.894
Porcentaje de padres que usan el servicio de cuna	4%	116
Porcentaje de padres que están interesados en la cuna	83%	96
Promedio de hijos entre 3 meses y 3 años por padre		1,5
<b>Demanda estimada de niños entre 3 meses y 3 años</b>		<b>144</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Tabla 16. Matriz FODA cruzado

		Factores Externos		
		Oportunidades	Amenazas	
		Factores Internos	<p>O1. Cambio en la legislación sobre el empleo</p> <p>O2. Mayor reglamentación en educación inicial</p> <p>O3. Crecimiento del PBI</p> <p>O4. Disminución de la tasa de desempleo</p> <p>O5. Incremento de la tasa de actividad femenina</p> <p>O6. Aumento de roles de género</p> <p>O7. Inmigración de extranjeros</p> <p>O8. Desarrollo tecnológico</p> <p>O9. Aumento de velocidad de transmisión de datos</p> <p>O10. Actitud hacia la educación</p>	<p>A1. Aumento de la tasa de inflación</p> <p>A2. Incremento de delitos</p> <p>A3. Contaminación del medio ambiente</p> <p>A4. Incremento del tráfico vehicular en Lima Metropolitana</p>
Fortalezas	<p>F1. Sistema propio basado en la metodología <i>Learning Experience</i> y el programa <i>HealthyChildCareAmerica</i></p> <p>F2. Estricto proceso de reclutamiento y selección</p> <p>F3. Horario de atención flexible y ampliado</p> <p>F4. Cercanía al centro de trabajo</p> <p>F5. <i>NurseryCam</i>: Servicio de vigilancia a través de cámaras</p> <p>F6. <i>Nursery Stations</i>: Espacios para alimentar a los bebés</p> <p>F7. Escuela de excelencia para colaboradores</p>	<p><b>Estrategia (FO)</b></p> <p>(F1, F4, F5, O6, O9) Generar un servicio innovador con los valores de seguridad y confianza en el servicio y la ventaja de cercanía.</p> <p>(F3, F4, O5, O6) Difundir el servicio de horario flexible y ampliado en mujeres trabajadoras de los NSE A y B.</p> <p>(F5,O8) Ofrecer visualización remota desde cualquier dispositivo con internet.</p>	<p><b>Estrategia (FA)</b></p> <p>(F2, A2) Colocar vigilancia durante el horario de atención.</p> <p>(F1, F7, A3) Concientizar a los colaboradores en el cuidado del medio ambiente y en difusión de valores que resalten la marca.</p> <p>(F3, F4, A4) Local ubicado cerca al centro de trabajo de los padres.</p>	
	Debilidades	<p>D1. Rotación del personal</p> <p>D2. Reciente ingreso al mercado</p>	<p><b>Estrategia (DO)</b></p> <p>(D1, O4, O10) Programa de retención de personal.</p> <p>(D2, O4, O5, O6, O7) Horario de atención flexible y ampliado.</p>	<p><b>Estrategia (DA)</b></p> <p>(D1, A1) Sistema de compensación y distribución de bonos.</p> <p>(D1, A2) Procedimiento de selección y evaluación de personal.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Visión

Ser la cuna número uno en el Perú, brindando un servicio de calidad, seguro, flexible y cercano a nuestros clientes; siendo además el mejor lugar para trabajar.

## 3. Misión

Somos el lugar que los padres prefieren para cuidar a sus niños, donde velamos por su seguridad y educación; ubicados cerca de los centros empresariales. Creemos en una educación basada en valores y crecimiento de los niños a través de experiencias, gracias al talento de nuestro equipo educativo, a quienes consideramos nuestro principal activo, y soportado por la tecnología de la información. Mantenemos la satisfacción de nuestros clientes para crecer y generar mayor beneficio a nuestros accionistas.

**Tabla 17. Componentes de la declaración de misión**

Componentes	Análisis de la misión
1. Clientes	Nuestra prioridad son los hijos de nuestros clientes.
2. Servicio	Nos encargamos de velar por la seguridad, el cuidado y la educación de sus hijos.
3. Mercado	Centros empresariales. (centro empresarial de San Isidro)
4. Tecnología	Usaremos las tecnologías disponibles en el mercado para garantizar la seguridad y educación de los niños.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Mantener la satisfacción de nuestros clientes para crecer y generar mayor rentabilidad.
6. Filosofía	Creemos en una educación en valores y crecimiento de los niños a través de experiencias.
7. Auto concepto	Somos una cuna segura, con horarios flexibles y que está cerca de ti.
8. Preocupación por la imagen Pública	Educamos a los niños como ciudadanos responsables.
9. Preocupación por los colaboradores	Reclutamos, desarrollamos, recompensamos y retenemos al personal que ama su trabajo, otorgándoles un lugar con excelentes condiciones de trabajo y compensaciones basadas en el desempeño.

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en David, 2013.

## 4. Objetivos estratégicos

### 4.1 Objetivos de rentabilidad y liquidez

- Lograr una utilidad neta antes de impuestos mayor al 25% sobre las ventas, en el quinto año

- Lograr un resultado sobre activos (ROA) de 40% en el quinto año
- Recuperar la inversión inicial en el segundo año

#### **4.2 Objetivos de crecimiento**

- Cubrir el 100% de la capacidad en el primer año
- Abrir una nueva sede en otros centros empresariales cada cinco años

#### **4.3 Objetivos de supervivencia**

- Cubrir el 100% de la capacidad de la cuna en un plazo de seis meses
- Cumplir el 100% de las capacitaciones cada año
- Asegurar la cuna con cero incidentes y accidentes
- Lograr un nivel de satisfacción de clientes mayor a 90% en el cuarto año
- Lograr un nivel de satisfacción de los colaboradores mayor al 98% en el quinto año

### **5. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva que se aplicará será la estrategia de enfoque o de mejor valor, para un segmento basado en el servicio. (David, 2013)<sup>7</sup>

### **6. Estrategia de crecimiento**

Sobre la base de la matriz de Ansoff, la empresa utilizará la estrategia de crecimiento del desarrollo de mercados y desarrollo de productos a través del ampliamiento de la oferta de cuna a otros centros empresariales, además de la ampliación del servicio de cuna a nido.

---

<sup>7</sup> David (2013) «Una empresa que utiliza una estrategia de enfoque debe concentrarse en un grupo específico de clientes, en ciertos mercados geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos, dar un mejor servicio a un mercado pequeño, pero bien definido, que los competidores que sirven a mercados más extensos.»

## **Capítulo V. Plan de *marketing***

### **1. Descripción del servicio**

La propuesta de servicio en KunaCenter consiste en brindar el servicio de cuna para niños entre los 3 meses y los 3 años. Los clientes potenciales son los padres de estos niños que trabajan dentro o en los alrededores del centro empresarial de San Isidro.

La salud y el bienestar de los niños son la mayor prioridad, y los procedimientos incluidos dentro del programa de aprendizaje KunaCenter están diseñados para brindarles la mayor seguridad con los más altos estándares de cuidados para niños, así como proveer el óptimo ambiente para el desarrollo de sus habilidades sociales y académicas permitiéndoles aprender mientras juegan, asegurando que tengan autoconfianza y estén felices y bien preparados.

Todos los programas son personalizados de acuerdo al progreso, necesidades y edad de cada niño. Para ello, se tiene currículos diseñados para cada programa, que se ajustan a las necesidades de cada niño, sin dejar de cumplir con los estándares.

Se cuenta con un horario flexible y extendido para los padres: 10 horas de cuna diarias para sus niños de lunes a viernes a escoger entre las 7:30 a.m. a 7:30 p.m. durante los 12 meses del año. También se incluye la alimentación a partir de los 6 meses de edad. El personal tiene 2 turnos diarios, para estar con la mejor disposición para recibir y cuidar a los niños.

La ubicación privilegiada permite a los padres tener cerca a sus niños y disfrutar, además, de una sala especial para lactancia y la posibilidad de visitar a sus niños en su tiempo libre.

### **2. Objetivos del plan de *marketing***

Los objetivos del plan de *marketing* se muestran en la tabla 18.

**Tabla 18. Objetivos del plan de marketing**

Clase	Objetivos	CP	MP			LP		Indicador	Fuente
		1	2	3	4	5			
Ocupación	Lograr la ocupación de la capacidad instalada	32	35	35	35	35	N° de niños inscritos	Informe de gerencia	
Ventas	Lograr una facturación de (miles de S/.)	500	700	800	820	840	Monto de facturación (miles de S/.)	Informe de gerencia	
Captación	Lograr la captación de nuevos niños	32	8	8	8	8	Número de nuevas matrículas	Informe de gerencia	
Retención	Lograr la renovación de matrículas	80%	80%	80%	80%	80%	Número de matrículas renovadas/Total de matrículas	Informe de gerencia	
Posicionamiento	Lograr la recordación de la marca	50%	55%	60%	65%	70%	Porcentaje de personas encuestadas	Encuesta anual	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Formulación estratégica de marketing

#### 3.1 Estrategia de segmentación

Las variables de la estrategia de segmentación se muestran en la tabla 19.

**Tabla 19. Estrategia de segmentación**

Variable	Categoría
<b>Geográfica</b>	Empresas del centro empresarial de San Isidro, Lima
<b>Demográfica</b>	Edad: Padres con hijos entre 3 meses y 3 años Educación: Superior Ciclo de vida familiar: Nido I
<b>Psicográfica</b>	<b>Sofisticados</b> (Arellano 2014): Segmento mixto con un nivel de ingresos más alto que el promedio. Son modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. <b>Modernas:</b> Mujeres que trabajan/estudian y buscan su realización personal también como madres. Nivel socio económico: medio alto, alto
<b>Conductual</b>	Valoran la seguridad y la cercanía a sus hijos (ver anexo 4)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.2 Estrategia de posicionamiento<sup>8</sup>

La estrategia de posicionamiento de KunaCenter está dirigida a ser reconocida como la cuna más segura para los niños y que ofrece las mejores facilidades para los padres (flexibilidad de horarios y cercanía al centro de trabajo).

A continuación, se muestran los puntos de diferencia:

- Por conveniencia para el consumidor: horario flexible y extendido
- Facilidad de entrega por la empresa: la ubicación cerca al lugar de labores de los padres
- Diferenciación de los competidores: monitoreo por internet y metodología

De otro lado, los puntos de paridad:

- Puntos de paridad de la categoría: ambiente seguro, higiene y cuidados
- Puntos de paridad competitivos: calidad en el servicio, ambientes cómodos

El mantra de marca interno, “Los niños al cuidado de las mejores manos gracias a ti”, se enfoca en comunicar de manera simple los atributos de la cuna, enfatizando el valor emocional que representan los niños e inspirando a los colaboradores a otorgar el servicio más seguro y de calidad.

Se ha considerado la diferenciación por medio de los colaboradores para establecer la estrategia de diferenciación. Los colaboradores son capacitados mediante el plan de capacitación a fin de brindar un servicio superior en seguridad y calidad.

Se ha diseñado el logotipo de la marca Kunacenter.

#### Gráfico 1. Logotipo



Fuente: Elaboración propia, 2015.

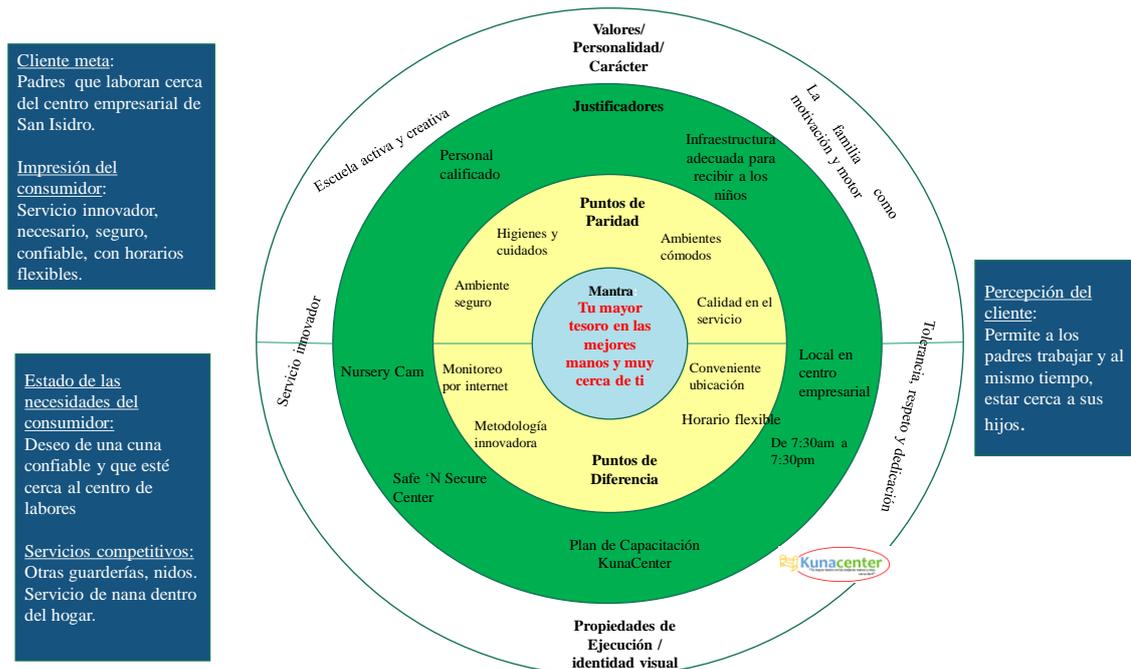
---

<sup>8</sup> Kotler y Keller (2012) definen cuatro estrategias de diferenciación: por medio de los empleados, por medio del canal, por medio de la imagen y por medio de los servicios.

El eslogan externo es: “Tu mayor tesoro en las mejores manos y muy cerca de ti”.

En el gráfico 2 se muestra una vista panorámica del posicionamiento de marca (Kotler y Keller 2012: 287).

**Gráfico 2. Posicionamiento**



Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Kotler y Keller, 2012

#### 4. Estrategias de la mezcla de marketing

La estrategia de la mezcla de marketing<sup>9</sup> se desarrolla sobre la base de los siguientes ocho puntos.

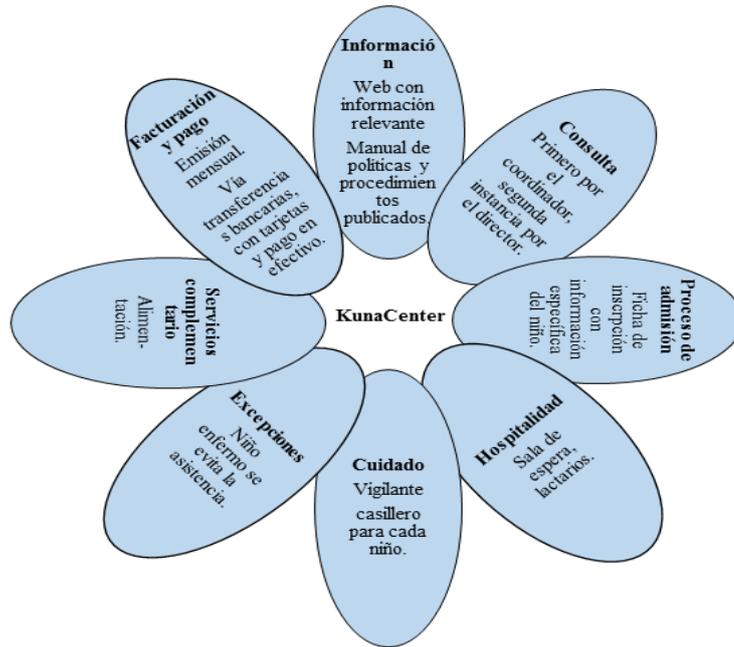
##### 4.1 Servicio

El detalle del servicio se describe en el capítulo V. En el gráfico 3 se desarrolla la flor del servicio<sup>10</sup> detallando los servicios complementarios y de mejora.

<sup>9</sup> Lovelock y Wright (1999) son los primeros en considerar 8Ps en *Principles of Service Marketing and Management*.

<sup>10</sup> Lovelock (1992) introdujo el concepto en su libro: *Cultivating the Flower of Service: New ways of Looking at Core and Supplementary Services*

**Gráfico 3. Flor del servicio**



Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Lovelock y Wright, 2009.

#### **4.1.1 Información**

En la página web y los folletos se mostrarán las medidas de seguridad, método de enseñanza, la descripción de los ambientes, capacitación del personal y horario flexible de servicio.

Los documentos a publicarse serán: licencias, acreditaciones y términos y condiciones del servicio. También se cuenta con el manual de políticas y procedimientos a disposición de los padres para consulta dentro del centro.

Se ofrecerá el monitoreo del cuidado de los niños en tiempo real desde cualquier dispositivo móvil. Se organizará reuniones mensuales con el coordinador responsable para revisar el avance de los niños, donde se entregará el reporte del avance de aprendizaje.

#### **4.1.2 Proceso de admisión**

Para ello será necesario completar la ficha de inscripción, donde se incluye información sobre la alimentación, vacunas, alergias, personas y teléfonos de contacto en caso de emergencia, seguro médico, etcétera. Este proceso incluye también la evaluación del niño por el pediatra. Además, se requieren autorizaciones precisas de los padres, formatos firmados según el manual de políticas

y procedimientos; por ejemplo, autorización de la posición para dormir, autorización de clínica en caso de emergencia, entre otros, que irán al expediente de cada niño.

#### **4.1.3 Facturación y pago**

Emisión de la boleta o factura mensualmente, teniéndolas listas para evitar hacer esperar a los clientes. Elaboración de base de datos con los registros de clientes que requieran factura con razón social y R.U.C.

El pago se realizará con transferencias a las cuentas corrientes o con efectivo en la cuna.

#### **4.1.4 Consultas**

Las consultas son resueltas, en primera instancia, por el coordinador responsable y, en segunda instancia, por el director, quienes entregarán una tarjeta de presentación con el celular y correo electrónico en la reunión de presentación con los padres.

#### **4.1.5 Hospitalidad**

Todo el personal saludará a los padres de familia y niños siempre sonriendo y con amabilidad.

La sala de recepción poseerá muebles para la espera de los padres, con revistas temáticas, un dispensador de agua y servicios higiénicos independientes.

En la recepción diaria de los niños estarán dos auxiliares por seguridad y para evitar acumulaciones y demoras.

#### **4.1.6 Cuidado**

El local contará con un vigilante particular, quien se encargará de controlar el ingreso y salida del local con el uso debido del *fotocheck*. El supervisor es el responsable de las cámaras instaladas en los ambientes.

Cada niño contará con un casillero para guardar sus pertenencias tales como: muda de ropa, pañales, leche, etcétera.

El personal de limpieza se encarga de mantener los ambientes limpios y ordenados para evitar accidentes o enfermedades en los niños.

#### **4.1.7 Servicios complementarios**

KunaCenter ofrece un lactario para aquellas madres en etapa de lactancia y se les ofrece todos los materiales y espacios adecuados para disfrutar de este momento íntimo con sus hijos.

#### **4.1.8 Excepciones**

Si un niño se encuentra enfermo es necesario que no asista a la cuna.

La tolerancia para el horario de salida de los niños es de 15 minutos más allá de su hora de salida pactada, después de lo cual se procederá a contabilizar horas extras con la tarifa establecida previamente (S/. 50 por hora extra<sup>11</sup>).

### **4.2 Precio**

Para la selección del precio se han considerado seis pasos:

- Paso 1: Selección de la meta que persigue la fijación de precio. Liderazgo producto-calidad: Lujo asequible; servicio que se caracteriza por alto nivel de calidad percibida, gusto y estatus con un precio suficientemente alto como para no quedar fuera del alcance de los consumidores.
- Paso 2: Determinación de la demanda: El 83% de los encuestados estarían dispuestos a contratar el servicio de cuna<sup>12</sup>. Los consumidores son menos sensibles al precio si se considera que el precio alto está justificado por la calidad, seguridad, cercanía y flexibilidad de horario del servicio.
- Paso 3: Cálculo de los costos: Costos fijos, indirectos u *overhead* (81%) y variables (19%)<sup>13</sup>
- Paso 4: Análisis de los costos, precios y ofertas: La oferta de KunaCenter incluye características que sus competidores no ofrecen: servicio de cuna con excelencia y seguridad en el servicio, metodología propia basada en *learning experience* y el programa *HealthyChildCareAmerica* y, además, horario flexible y extendido, es por eso que se considera mayor valor (ver anexo 4).

---

<sup>11</sup> Tarifa sobre la base de los resultados del estudio de mercado (ver resultados en el anexo 4).

<sup>12</sup> A base de los resultados del estudio de mercado (ver resultados en el anexo 4).

<sup>13</sup> Sobre la base de la determinación del punto de equilibrio (ver tabla 36).

- Paso 5: Elección de un método de fijación de precios. Se ha optado por la fijación de precios con base en el valor percibido; asegurando entregar el valor que se ofrece en la propuesta de servicio y el cliente debe quedar satisfecho con este valor.
- Paso 6: Selección del precio final: Fijación de precios con base en el valor percibido: S/. 1.700 mensuales. Además, se hace un pago de matrícula por el mismo monto del servicio: S/. 1.700 (pago anual), tarifa basada en los resultados del estudio de mercado (ver anexo 4).

### 4.3 Distribución

El canal de distribución es directo, desde la empresa al usuario final. Se da a través de tres elementos (Lovelock y Wirtz 2009):

- Flujo de información y promoción a través de la página web, redes sociales, visitas guiadas y relaciones públicas
- Flujo de negociación en la alimentación, costo de horas adicionales, matrículas y mensualidades
- Flujo de producto, el servicio se presta dentro del centro empresarial de San Isidro.

### 4.4 Promoción

Para la promoción se utilizará la mezcla conformada por: publicidad, relaciones públicas, promoción de venta y *e-marketing*, que se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 20. Actividades de *marketing* y comunicación**

Actividad de <i>marketing</i> y comunicación	Recursos
<b>Publicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publireportaje en revista Centenario del centro empresarial</li> <li>- Entrevista en Canal N, programa Oh Diosas</li> </ul>
<b>Relaciones públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inauguración con invitación a gerentes de gestión humana del centro empresarial para mostrar la marca KunaCenter, instalaciones, servicios, precios y beneficios</li> <li>- Visitas mensuales a los encargados de gestión humana de las empresas del centro empresarial</li> <li>- Visitas guiadas a los padres que visiten KunaCenter</li> <li>- Entrega de tarjetas personales del director de KunaCenter</li> </ul>
<b>Promoción de venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Brochures</i></li> </ul>
<b>E-Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn</li> <li>- Página web</li> <li>- Publicidad en páginas: kinderperu.com y nidosdelima.org</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### **4.5 Personas**

Para brindar confianza a los padres, es importante que el personal esté altamente capacitado en el cuidado de niños. Para lograrlo, se contratará colaboradores que, como requisito indispensable, tengan experiencia mínima de dos años de trabajo en cunas o enfermería pediátrica, evaluación psicológica y de conocimientos; además, se solicitará referencias y certificados de estudios.

La contratación de colaboradores de calidad es compleja y ardua. El riesgo de contratar a alguien que pudiera ser peligroso es elevado, por ello se ha implementado un programa de periodos de prueba de tres meses en el que los colaboradores son supervisadas desde el primer día, cada semana y en forma mensual serán evaluados por las diferentes partes interesadas<sup>14</sup>, los colaboradores con el puntaje que exceda lo esperado, se quedarán con la plaza.

Se contará con una escuela de excelencia para brindar capacitaciones específicas y actualizaciones para mantener la calidad del servicio.

#### **4.6 Procesos**

Los procesos clave o de operación son: captación de clientes y prestación del servicio, los cuales se detallan en el capítulo VI del plan de operaciones.

#### **4.7 Proactividad al cliente**

La cuna tendrá los ambientes descritos en la tabla 21 y el *layout* se encuentra en el anexo 6.

---

<sup>14</sup> En el capítulo VII, en el punto 3.3 Evaluación de personal, se define la evaluación 360° a ser realizada por padres de familia, jefe directo y compañeros de trabajo.

**Tabla 21. Distribución de los ambientes**

<b>Ambiente</b>	<b>Detalle</b>
<b>Recepción</b>	Área acogedora con un televisor donde se mostrará detalles de los servicios e imágenes de los ambientes de los niños resaltando las actividades de estos y que están constantemente monitoreados.
<b>Lactario</b>	Área donde la madre puede dar de lactar. Contiene un refrigerador para almacenar la leche de la madre.
<b>Patio de juegos</b>	Patio semidescubierto
<b>Sala Infants</b>	Es un área con atención personalizada y específica, ya que estos niños necesitan calma, tranquilidad y reposo. El área tendrá luz de penumbra decorado con colores pasteles en tonos verdes para que descansen. Cada bebé cuenta con su cuna individual, con sistemas de seguridad para evitar caídas. Tiene un área para los niños en edad de gateo cuyo piso y paredes están protegidos con material acolchado/antichoque, los niños aquí estimulan los sentidos y empiezan a dar sus primeros pasos. Tiene un <i>kitchenet</i> equipado con materiales para apoyar la actividad de alimentación, y tiene una sala de biberones y cambiador.
<b>Sala Toddlers y Sala Pre-kinders</b>	Estas áreas tendrán luz y colores en tonos vibrantes para estimularlos, con un televisor en cada sala para mostrar videos educativos. Cuentan con piso y paredes protegidos con material acolchado/antichoque, aquí estimulan los sentidos y empiezan a comer solos y jugar en grupo. Tiene un <i>kitchenet</i> equipado con materiales para apoyar la actividad de alimentación, y tienen una sala de lectura que también es usada para que los niños tomen la siesta.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Adicionalmente, se cuenta con áreas comunes: sala de reuniones, tópico, servicios higiénicos para adultos y dos para niños, según grupo de edades (*toddlers* y *pre-kinders*), entre otros. El personal estará correctamente uniformado, y los ambientes tendrán colores cálidos.

#### **4.8 Productividad y calidad**

Se considera que la productividad y la calidad son inseparables. Para aumentar la productividad, se contará con una herramienta de programación de capital humano denominada *Scheduling tool*, de modo que se cuente con el personal requerido en las horas de mayor ocupación de las salas.

### **5. Cronograma y presupuesto de las actividades de *marketing***

En los anexos 14 y 15 se detallan el cronograma de actividades del plan de *marketing* y el presupuesto de *marketing*, respectivamente.

## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

#### 1.1 Objetivos

**Tabla 22. Objetivos del plan de operaciones**

Clase	Objetivos	CP	MP		LP		Indicador	Fuente
		1	2	3	4	5		
Seguridad	Lograr cero accidentes	0	0	0	0	0	N° de accidentes	Reporte diario
	Lograr cero incidentes	2	1	0	0	0	N° de incidentes	Reporte diario
Calidad	Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes	85%	87%	87%	90%	90%	% de satisfacción de los clientes	Encuestas de satisfacción
	Cumplir con el plan de auditorías internas	90%	100%	100%	100%	100%	N° de auditorías/Total de auditorías programadas	Informe de auditorías internas
Operaciones	Completar la capacidad instalada	80%	100%	100%	100%	100%	Índice de ocupación de niños	Informe de gerencia

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 1.2 Estrategias

Tabla 23. Estrategias de operaciones

Estrategia	Calidad	Entrega	Flexibilidad	Innovación	Postventa
Diseño y distribución óptima de las instalaciones	X			X	
Monitoreo de cumplimiento de políticas y procedimientos	X				
Política de retención de colaboradores	X				
Capacitación local e internacional para el personal	X		X		
Fomento de la mejora continua de procesos de parte de los colaboradores – reuniones periódicas		X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Diseño del servicio

KunaCenter ofrece el servicio de cuna integral para niños de 3 a 36 meses basado en la metodología *Learning Experience* y el programa *HealthyChildCareAmerica*, con un horario flexible entre las 7:30 a.m. a 7:30 p.m. Los padres pueden escoger un horario de 10 horas dentro de este rango. En caso de que se sobrepasen las 10 horas diarias (tiempo de tolerancia en el recojo de 15 minutos) en el servicio, hay un costo adicional por hora extra de S/. 50.

**Infant Program** (3 – 12 meses): Se mantiene a los bebés en un ambiente cálido en donde el personal pasa mucho tiempo abrazando y hablando con su bebé para infundir confianza y proporcionar un ambiente de aprendizaje temprano saludable para el movimiento, la exploración y la comunicación (estimulación sensorial, táctil, visual y auditiva).

Todo el personal a cargo de los bebés incluidos dentro de este programa son enfermeras especializadas en el cuidado de bebés y cuentan con certificación en resucitación cardio pulmonar (CPR por sus siglas en inglés) y primeros auxilios. Cada bebé tiene su expediente técnico actualizado, y se coloca un aviso en cada cuna con indicaciones puntuales para cada bebé. El coordinador es especialista en terapia física, puede detectar problemas físicos y ayuda a los niños a que empiecen a caminar.

En la sala de bebés, el personal está obligado a usar los cobertores de calzado y batas descartables. Tanto los padres como el personal deberán quitarse el calzado y protegerse con batas antes de ingresar a esta habitación, a fin de prevenir que ingresen virus. Las mantas y los juguetes son desinfectados a diario. De igual modo, para el cambio de pañal de los bebés, el personal sigue un estricto proceso que incluye desinfectar la estación de cambio de pañal.

La zona de juegos de cuidado infantil está llena de juguetes y libros que ayudan al bebé a desarrollarse a su propio ritmo. Se oyen canciones y se leen historias para fomentar la adquisición del lenguaje, además de otras actividades para desarrollar las habilidades motoras.

Adicionalmente, los padres de los infantes cuentan con una sala especial para que las madres lactantes ingresen a amamantar a sus bebés, si lo desean, en el transcurso del día.

***Toddlers Program*** (1 – 2 años): Esta es la etapa de mayores cambios en el desarrollo de los niños, porque ellos están aprendiendo a moverse por sí mismos; son extremadamente curiosos y aprenden a través de la exploración del medio ambiente.

Los maestros planean actividades diarias en un ambiente luminoso y alegre para fomentar la investigación y la autoconfianza en los niños. Los niños son guiados a través de actividades que fortalecen las habilidades motoras gruesas, tales como el uso de barras de equilibrio y de pie de puntillas; y la motricidad fina a través de crayón y el uso del marcador. Se le asignará un espacio a cada niño para que sea capaz de desarrollar sus propios proyectos y guardar sus materiales y objetos personales.

***Pre-K Program*** (2 – 3 años): Durante esta etapa, los niños están llenos de energía y muchas ganas de aprender. A través de la hora del círculo (*circle time*) ellos diariamente cantan canciones, oyen historias y aprenden lecciones básicas sobre el clima, letras del alfabeto, números, etcétera. Este proceso les permite desarrollar sus habilidades de lenguaje y les ayuda a comprender conceptos básicos.

Se centra en la preparación para el jardín de infantes, finura social y un dominio de las habilidades motoras gruesas. Promueve el juego cooperativo y la capacidad de resolución de problemas en grupo a través de planes de lecciones presenciales apropiados a su edad. Se les fomenta la apreciación musical, aprendizaje del inglés y culturas del mundo; así los niños son introducidos

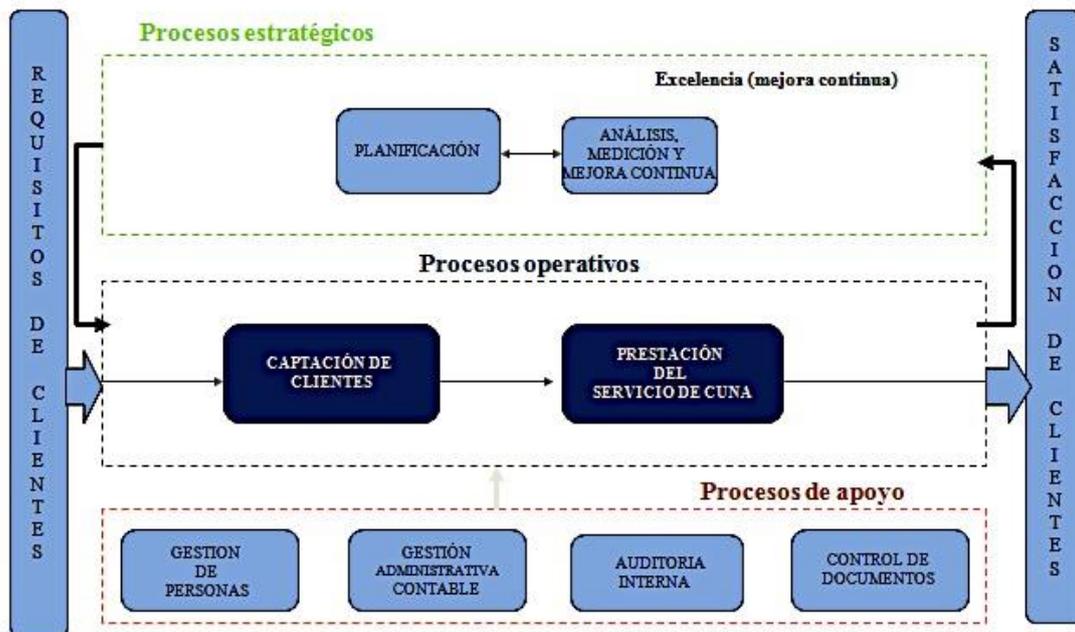
a habilidades cognitivas: secuenciación y adaptación; habilidades sociales: similitudes y diversidad, y habilidades de artes, idioma, narración y la escritura.

La habitación está amoblada con equipos, baños y materiales diseñados especialmente para su tamaño. El personal ayudará a los niños a usar los baños cada hora para ayudarlos en el proceso de transición del pañal.

### 3. Diseño de los procesos

Se ha diseñado el mapa de procesos de KunaCenter, el cual se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4. Mapa de procesos**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 3.1 Procesos estratégicos

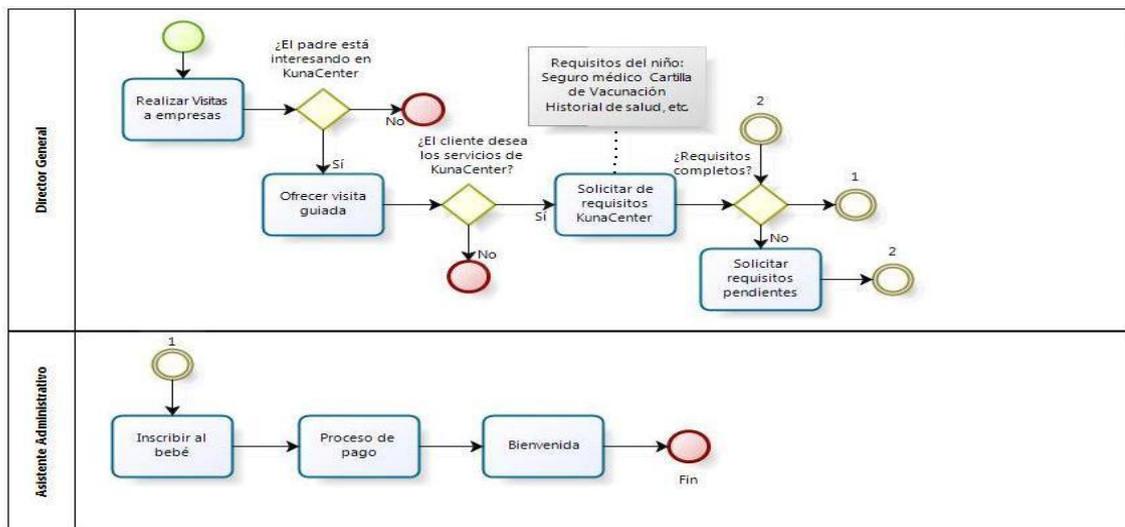
- Planificación: Establecer las directrices de la organización, realizar el seguimiento, desarrollo y buscar la eficacia de los procesos identificados. Establecer las políticas de calidad y seguridad, objetivos, gestión de riesgos y asignación de presupuesto, así como los respectivos procedimientos.

- Análisis, medición y mejora continua: Sobre la base de las auditorías internas, cambios en el entorno, evaluación de satisfacción del personal y evaluación a la satisfacción de los clientes; se analizan los resultados, se determinan las causas y se ejecutan acciones correctivas.

### 3.2 Procesos operativos

- Captación de clientes: La captación de clientes inicia con la realización de visitas a empresas del centro empresarial San Isidro. Si el cliente potencial está interesado, se ofrecerá una visita guiada; si desea el servicio de KunaCenter, el director solicitará requisitos mínimos para cada niño: seguro médico, cartilla de vacunación, historial de salud u otro requisito en caso de que aplique. Posteriormente, el asistente administrativo registrará al niño, el cliente realizará el pago correspondiente y se le brindará una bienvenida.

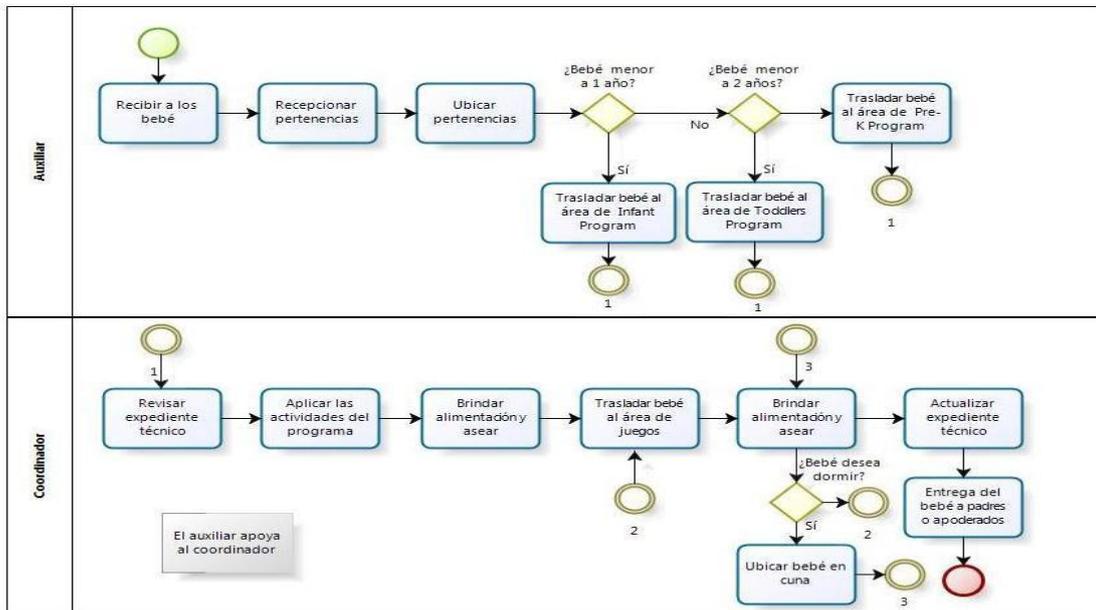
**Gráfico 5. Proceso de captación de clientes**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

- Prestación del servicio: Inicia cuando el auxiliar recibe al niño y lo ubica en la sala que corresponda: *Infant, Toddlers* o *Pre-Kinder* y el coordinador de cada sala será el responsable de brindar el servicio.

**Gráfico 6. Proceso de prestación del servicio**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.3 Procesos de apoyo

- **Gestión de personas:** determina las competencias, formación, las capacitaciones y la forma de evaluación de su personal. Se realizará una inducción al personal, al momento de su contratación, haciendo énfasis en lo correspondiente a sus funciones, política, objetivos de calidad y seguridad. Este proceso se detallará en el capítulo VII.
- **Gestión administrativa y contable:** Proceso de administración de KunaCenter, control de costos y gastos, elaboración de planilla, control de horas, emisión de estados financieros, etcétera.
- **Auditoría interna:** Definir mecanismos necesarios para la realización de auditorías internas a fin de determinar el nivel de cumplimiento de los procedimientos y controles internos e identificación de oportunidades de mejora.
- Esta función estará a cargo del supervisor de operaciones. Los resultados se incluirán en el reporte mensual de gerencia.
- **Control de documentos:** Controlar los procedimientos, registros, documentos internos y externos. Documentación aprobada, ingreso a la lista maestra, retiro de la revisión anterior del documento y difusión al personal.

#### 4. Protocolos y Procedimientos

**Tabla 24. Listado de Protocolos y Procedimientos**

<b>Protocolo de Operación</b>
<b>Procedimientos de cuidado, alimentación y educación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-OPR-001 - Procedimiento de programación de actividades pedagógicas</li> <li>- P-OPR-002 - Procedimiento de elaboración de alimentos</li> <li>- P-OPR-003 - Procedimiento para suministrar alimentos a los niños</li> <li>- P-OPR-004 - Procedimiento para cambio de pañales</li> <li>- P-OPR-005 - Procedimiento de aplicación de disciplina</li> <li>- P-OPR-006 - Procedimiento de supervisión de actividades</li> <li>- P-OPR-007 - Procedimiento para suministro de medicinas</li> <li>- P-OPR-008 - Procedimiento para gestión de expedientes</li> </ul>
<b>Procedimientos de recursos humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-RRHH-001 - Procedimiento de selección y reclutamiento de personal</li> <li>- P-RRHH-002 - Procedimiento de capacitación del personal</li> <li>- P-RRHH-003 - Procedimiento de evaluación de desempeño</li> <li>- P-RRHH-004 - Procedimiento de cese del trabajador</li> </ul>
<b>Procedimientos administrativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-ADM-001 - Procedimiento de evaluación y aceptación de nuevos clientes</li> <li>- P-ADM-002 - Procedimiento para nuevos ingresos</li> <li>- P-ADM-003 - Procedimiento de mantenimiento y limpieza de ambientes</li> <li>- P-ADM-004 - Procedimiento de comprobación de gastos</li> <li>- P-ADM-005 - Procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente</li> <li>- P-ADM-006 - Procedimiento de tratamiento de quejas y servicios no conformes</li> <li>- P-ADM-007 - Procedimiento de auditorías internas</li> </ul>
<b>Procedimientos de seguridad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-SEG-001 - Procedimiento de recepción de los niños</li> <li>- P-SEG-002 - Procedimiento de acceso de personal y visitantes a las instalaciones</li> <li>- P-SEG-003 - Procedimiento de entrega, anulación y reposición de carné de identificación</li> <li>- P-SEG-004 - Procedimiento de inspección de las instalaciones y mobiliario</li> <li>- P-SEG-005 - Procedimiento de identificación y reporte de casos de abuso infantil</li> </ul>
<b>Protocolo de Prevención</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-PRE-001 - Procedimiento de asistencia médica y psicológica preventiva</li> <li>- P-PRE-002 - Procedimiento para supervisar cumplimiento de estándares a fin de evitar accidentes e incidentes (ahogos, quemaduras, intoxicación, enfermedades de contagio, etc.)</li> <li>- P-PRE-003 - Procedimiento para reportar actividades sospechosas/delictivas</li> <li>- P-PRE-004 - Procedimiento de gestión de riesgo</li> </ul>
<b>Protocolo de Emergencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-EME-001 - Procedimiento de evacuación en caso de sismo o incendio</li> <li>- P-EME-002 - Procedimiento para activar alarmas y acciones a seguir en caso de asalto o robo</li> <li>- P-EME-003 - Procedimiento en caso de intoxicación</li> <li>- P-EME-004 - Procedimiento para tratamiento de incidentes</li> <li>- P-EME-005 - Procedimiento para tratamiento de accidentes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el anexo 17 se ha desarrollado el procedimiento para el tratamiento de accidentes.

## 5. Diseño de las instalaciones

Se contará con un local alquilado de 210 m<sup>2</sup> ubicado en el centro empresarial de San Isidro y tendrá los siguientes ambientes.

**Tabla 25. Diseño y capacidades de ambientes para niños**

Ambiente/ Sala	Edades	Capacidad	Área (m <sup>2</sup> )	m <sup>2</sup> / Niño <sup>15</sup>	Áreas
<i>Infants</i>	3 a 12 meses	8	58	7	Cunas, <i>kitchenet</i> , área de biberones y área de gateo
<i>Toddlers</i>	1 a 2 años	13	70	5	<i>Kitchenet</i> , área de juegos y comedor
<i>Pre-K</i>	2 a 3 años	14	70	5	<i>Kitchenet</i> , área de juegos y comedor

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Adicionalmente, se contará con una recepción, lactario, oficina, patio de juegos, cocina, servicios higiénicos: dos de niños y uno para el personal, etcétera.

## 6. Programación de las operaciones de la empresa

La programación de la operación de la empresa desde el año cero y los doce meses se muestran en la siguiente tabla.

---

<sup>15</sup> La Norma sobre Organización y Funcionamiento de las Cunas de Educación Inicial (Directiva N°073-2006-DINEBR-DEI) establece como mínimo 2 m<sup>2</sup> por niño.

**Tabla 26. Programación de operaciones**

Actividades	Mes												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaboración de manuales, políticas, procedimientos, instrucciones trabajo	X												
Difusión de manuales, políticas, procedimientos		X			X			X			X		
Programa de alimentación base ( <i>Yummy Meals Service</i> )		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Programa de horario de rotación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración de currícula <i>Infants Program</i>	X												X
Elaboración de currícula <i>Toodlers Program</i>	X												X
Elaboración de currícula <i>Pre-K Program</i>	X												X
Monitoreo de cumplimiento de políticas y procedimientos		X			X			X			X		
Identificación de oportunidades de mejora y planes de acción			X			X			X			X	
Revisión y actualización de procedimientos				X			X			X			X
Actualización de indicadores de seguridad, calidad y operativos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de capacitación en temas de salud, seguridad, cuidados especiales y educación temprana	X												X
Monitoreo del cumplimiento de capacitaciones al personal		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de evaluación al personal		X						X					
Evaluación de la satisfacción de clientes		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniones del equipo para fomento de mejora continua		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La programación del personal se encuentra en el anexo 16.

## 7. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas a realizarse en el mes de diciembre del 2015 son: alquiler del local, gastos de constitución de la empresa, licencia municipal de funcionamiento, impresión de *brochures*, tarjetas de presentación, entre otros; impresión de facturas y recibos, diseño, remodelación y acondicionamiento del local; compra de mobiliario de salas, oficinas, patio de juegos, lactario, cocina; compra de equipos de tecnología de la información.

## 8. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Los detalles del presupuesto de inversión se encuentran en el anexo 7.

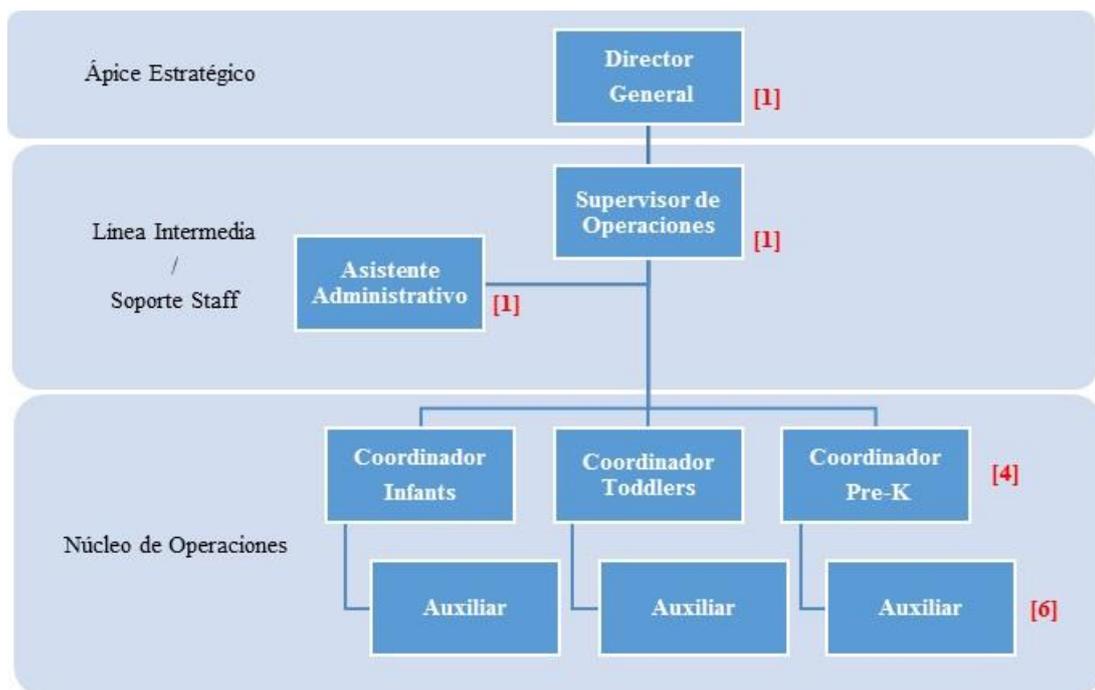
## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

Sobre la base de los capítulos anteriores, el análisis del macro y microentorno, y el planeamiento estratégico definido previamente, se procede a elaborar la estructura organizacional y el plan de recursos humanos.

### 1. Estructura organizacional

El diseño de la organización corresponde a una estructura simple donde la supervisión es directa, la parte clave es la cumbre estratégica que es principalmente centralizada y con una estructura orgánica (Mintzberg 1983: 133).

**Gráfico 7. Estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Mintzberg, 1999.

El director general es el responsable de la gestión de finanzas, marketing y ventas. El supervisor de operaciones es el responsable de la gestión de operaciones y de recursos humanos; mientras que el asistente administrativo es el encargado de apoyar al supervisor y al director general. Coordinadores y auxiliares: son los encargados de la educación y cuidado de los niños.

## 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Los objetivos del plan de recursos humanos se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 27. Objetivos de recursos humanos**

Clase	Objetivos	CP	MP		LP		Indicador	Fuente
		1	2	3	4	5		
Clima Laboral	Lograr un alto nivel de satisfacción de los colaboradores	85%	88%	90%	95%	98%	% de satisfacción de los colaboradores	Encuestas de clima laboral
Capacitación	Capacitar a los colaboradores en temas especializados	95%	95%	97%	98%	100%	N° de horas de asistencia a capacitación / N° de horas programadas	Informe de gerencia
	Incrementar las horas de capacitación	10%	15%	25%	35%	50%	% Incremento de horas de capacitación	Informe de gerencia
Evaluación de desempeño	Evaluar a los colaboradores para reconocer al personal destacado e identificar oportunidades de mejora	95%	98%	100%	100%	100%	N° de personal evaluado/Total de personal	Informe de gerencia
Retención de Personal	Lograr un alto nivel de retención de los colaboradores	85%	85%	90%	95%	98%	N° de colaboradores que siguen en la empresa / N° total de colaboradores	Informe de gerencia

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo con las normas sobre la organización y funcionamiento de las cunas, los requerimientos del personal se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 28. Requerimientos de personal**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Director general	1
Supervisor de operaciones	1
Asistente administrativo	1
Coordinadores	4
Auxiliares	6

Fuente: Elaboración propia, 2015

Los perfiles del personal se encuentran detallados en el anexo 6.

### **3. Estrategias de administración de recursos humanos**

El modelo de gestión de personal a implementar es la gestión por competencias, lo cual permitirá evaluar el desempeño para identificar las habilidades del personal y desarrollar oportunidades de mejora para el mismo y a la vez para el negocio. Esto con el fin de retener al personal y alinearlos con los objetivos estratégicos. Un empleado motivado, satisfecho y productivo experimenta lo significativo del trabajo que desempeña, experimenta la responsabilidad por los resultados de su trabajo, y tiene conocimiento de los resultados del trabajo desempeñado (Bohlander 2012).

#### **3.1 Diseño de puestos**

Para el diseño de puestos se han considerado los siguientes campos: identificación del puesto, lista breve de los principales deberes del puesto, funciones esenciales y especificaciones del puesto (Bohlander 2012: 154).

El diseño de puesto de los coordinadores será usando la técnica de *empowerment* a los colaboradores con el fin de animarlos a convertirse en innovadores y administradores de su propio trabajo e involucrarlos de manera que tengan más control y capacidad de tomar decisiones autónomas (Bohlander 2012: 160).

### **3.2 Reclutamiento y selección de personal**

Los puestos serán reclutados, como primera alternativa, con convocatoria interna; de no cumplir los requerimientos se iniciará la convocatoria externa (anuncios, reclutamiento en internet, redes sociales, etcétera). Se evaluará a los candidatos mediante certificación documentaria y constatación de referencias, prueba de aptitudes, prueba psicotécnica y entrevista personal.

### **3.3 Evaluación de personal**

Como parte de la administración del desempeño, se seguirán los 6 pasos (Bohlander 2012: 345):

- Paso 1: Establecer objetivos para alinearlos con objetivos de la organización
- Paso 2: Establecer las expectativas y los estándares de conducta se alinean con los objetivos organizacionales y de los colaboradores
- Paso 3: Proporcionar retroalimentación continua del desempeño durante el año
- Paso 4: El desempeño es evaluado por el director general
- Paso 5: Llevar a cabo una sesión de revisión formal
- Paso 6: El director general toma la decisión (por ejemplo, remuneración, promoción, etcétera)
- Se empleará la evaluación de 360° o *feedback* de 360° (Alles 2005) para desarrollar la valoración de desempeño y competencias, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas.

El director general evalúa al supervisor de operaciones; mientras que el supervisor de operaciones evalúa al asistente administrativo y los coordinadores. Finalmente, los coordinadores evalúan a los auxiliares y viceversa. Se realizarán encuestas de satisfacción a los padres y se tomarán en cuenta los comentarios y quejas de los mismos para la evaluación de todo el personal.

### **3.4 Capacitación y desarrollo**

Todo el personal que ingresa debe completar un programa de entrenamiento (40 horas de inducción). Posteriormente, deben recibir 2 horas de capacitaciones al mes en temas de salud, cuidados especiales para bebés y educación temprana, todo esto como parte de la Escuela de Excelencia.

Todas estas capacitaciones están enfocadas en brindar excelentes cuidados, desde los infantes hasta los *pre kinders*. El programa está basado en los programas de *HealthyChildCareAmerica*.

Cada miembro del personal deberá cumplir con 2 horas de capacitación al mes, cumpliendo con el Plan Anual de Capacitaciones Internas (*in house*), dentro del plan se invitarán a profesionales destacados cada trimestre. La capacitación es obligatoria y está incluida dentro del horario de trabajo.

A partir del tercer año, y de acuerdo con el cumplimiento de objetivos, se enviará al mejor colaborador del año a una capacitación en el extranjero (Maryland, Estados Unidos). Se enviará a una persona cada año para hacer un programa de entrenamiento en el Instituto CentroNía, *Child Development Associate (CDA) Training Program*, en el cual recibe 150 horas de capacitación a través de clases modelo que se centran en el desarrollo del niño y los cuidados que necesita<sup>16</sup>.

Se realizarán actividades de *coaching* grupal para fomentar la integración del personal y grato ambiente de trabajo, fomentando la comunicación abierta a todo nivel, sugerencias y opiniones.

### **3.5 Compensación**

La compensación tiene tres componentes: la compensación directa, que incluye sueldos y bonos; la compensación indirecta, que tiene beneficios proporcionados por el empleador (seguro de salud, vacaciones, 1 día libre pagado al año por cumpleaños), y la compensación no monetaria, que incluye grato ambiente de trabajo y flexibilidad (Bohlander 2012: 395).

Aplicación de rango de sueldos de acuerdo a categorías o perfiles (ofreciéndoles sueldos competitivos de acuerdo al mercado y considerando un incremento cada año de acuerdo al porcentaje de inflación y la evaluación de desempeño).

Aplicación de bono anual por desempeño. Se evaluará el cumplimiento de los objetivos en grupo (40%) y cumplimiento de los objetivos individuales (60%).

---

<sup>16</sup> CentroNía es una organización sin fines de lucro de los Estados Unidos, que brinda aprendizaje multicultural con un enfoque innovador a la educación bilingüe. Sus programas incluyen educación infantil, de alimentos y de bienestar, apoyo a la familia, programas fuera de los horarios escolares, y el Instituto CentroNía.

**Tabla 29. Distribución de los bonos**

% de cumplimiento	Calificación	Bonificación
<b>Mayor a 90%</b>	Satisfactorio	50% del sueldo mensual
<b>Entre 76% a 90%</b>	Mejor al esperado	35% del sueldo mensual
<b>Entre 61% y 75%</b>	Esperado	20% del sueldo mensual
<b>Entre 46% a 60%</b>	Menor al esperado	No recibe
<b>Menor a 45%</b>	No satisfactorio	Desvinculación laboral

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **3.6 Profesionales externos y servicios tercerizados**

En cuanto a los profesionales externos (psicólogo y nutricionista), estos se solicitarán de acuerdo con el plan de operaciones. Los servicios complementarios (*catering*, limpieza y seguridad) serán tercerizados a través de empresa de servicios generales (*service*) que se contratará luego de una evaluación a través de concurso privado, invitando a empresas seleccionadas previamente que cumplan con los requerimientos.

## **4. Presupuesto del plan de recursos humanos**

El presupuesto detallado de recursos humanos se muestra en el anexo 10.

## Capítulo VIII. Plan financiero

### 1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 30. Objetivos financieros**

Clase	Objetivos	CP	MP		LP		Indicador	Fuente
		1	2	3	4	5		
Rentabilidad	Lograr una utilidad neta antes de impuestos de:	>5%	>10%	>15%	>20%	>25%	<b>ROS:</b> Resultado del ejercicio / Ingresos por ventas	Estado de resultados
	Lograr un margen bruto de:	>20%	>20%	>20%	>25%	>30%	(Ingresos por venta – Costo de Ventas) / Ingresos por Ventas	Estado de resultados
	Lograr un resultado sobre patrimonio de:	>5%	>5%	>20%	>25%	>30%	<b>ROE:</b> Resultado del Ejercicio / Patrimonio promedio	Estado de resultados Estado de situación financiera
	Lograr un resultado sobre activos de:	>20%	>20%	>25%	>30%	40%	<b>ROA:</b> Resultado Operacional / Activos promedio	Estado de resultado Estado de situación financiera
Liquidez	Lograr liquidez suficiente para cubrir los pasivos	>2	>2	>2	>2	>2	Activo / Pasivo	Estado de situación financiera
	Recuperar la inversión inicial	< a 2 años					Periodo de recupero de la inversión	Flujo de caja económico descontado

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Supuestos y políticas

- Se ha considerado diciembre de 2015 como fecha de constitución de KunaCenter. Se ha considerado también 1 mes como periodo preoperativo para la implementación de las instalaciones. Se asume que los ingresos empiezan a partir de enero del 2016.
- La evaluación financiera se ha realizado para un periodo de 5 años.
- KunaCenter es considerada como pequeña empresa, debido a que el ingreso anual será mayor a 150 UIT pero menor a 1.700 UIT. Debido a esto, se considera el pago de media gratificación y CTS para los trabajadores de planilla directa. No se considera reparto de utilidades (<20 trabajadores).
- La empresa se constituirá como una sociedad anónima cerrada. Los socios son los integrantes de este plan de negocio.
- La empresa será registrada dentro del régimen general.
- Las proyecciones financieras se han considerado en nuevos soles. Los ingresos y gastos son en esta moneda, por lo cual no se ha contemplado el efecto de variación por tipo de cambio para las proyecciones.
- La estructura de capital es 83% aporte de los accionistas y 17% préstamo del sistema financiero, este último con una tasa efectiva anual de 20% con un plazo de pago de 5 años.
- Los ingresos están exonerados del impuesto general a las ventas (IGV). El IGV de las compras es considerado como gasto deducible para efectos del impuesto a la renta<sup>17</sup>.
- Se considera 20% de depreciación anual para todos los activos<sup>18</sup>.
- La tasa de impuesto a la renta el 28% para el año 1, 27% para el año 2 y 3 y 26% para los años 4 y 5<sup>19</sup>
- El capital de trabajo se ha calculado según el método de déficit acumulado.
- El flujo de caja económico y financiero han sido descontados al costo promedio ponderado del capital del inversionista *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*.
- Los criterios de evaluación son el VANE, VANF, TIRE y TIRF y el periodo de recuperación descontado.
- No se considera el pago de participaciones a los socios. Tampoco se considera la liquidación o perpetuidad de los flujos a fin del quinto año.
- Política de cobro adelantado del servicio

---

<sup>17</sup> D.S. N° 055-99-EF, Artículo 2°, Inciso g). “No están gravados con el impuesto:…la prestación de servicios que efectúen las Instituciones Educativas Públicas o Particulares exclusivamente para sus fines propios. Mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de Educación, se aprobará la relación de bienes y servicios inafectos al pago del Impuesto General a las Ventas”.

<sup>18</sup> D.S. N° 122-94-EF, Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, Artículo 22°

<sup>19</sup> Base: Ley N° 30296 “Ley que promueve la Reactivación de la Economía”, Publicada el 31/12/2014. Capítulo I: Modificación de las tasas del Impuesto a las Rentas del trabajo y de fuente extranjera. (Art. 73°)

- La política de ajuste de precios es de +5% anual basados en el mercado y mayor posicionamiento.
- Política de pago de proveedores: 30 días
- Política de ajuste de remuneraciones y gastos en general: 2% anual, de acuerdo a la inflación proyectada<sup>20</sup>
- Política de bonos por desempeño (personal planilla propia): En adición a su remuneración, los colaboradores reciben un bono (máximo: 50% de su remuneración) de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos. Este será pagado al tercer mes del siguiente año.

### 3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

#### 3.1 Inversión inicial

La inversión inicial comprende todos los costos necesarios para el inicio de operaciones y el capital de trabajo inicial, los mismos que se muestran en el anexo 7 y la siguiente tabla.

**Tabla 31. Inversión inicial**

<b>Presupuesto de inversión inicial</b>	
Gastos de constitución, <i>marketing</i> (preoperativos) y remodelación del local	S/. 42.500
Inversión en activo fijo	S/. 74.647
Garantía por alquiler de local (1 mes de adelanto)	S/. 10.080
<b>Presupuesto de inversión inicial</b>	<b>S/. 127.227</b>
<b>Capital de trabajo inicial</b>	<b>S/. 32.308</b>
<b>Total inversión inicial</b>	<b>S/. 159.535</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>20</sup> Sobre la base de la proyección del BCRP. Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016.

### 3.2 Determinación del capital de trabajo

El capital de trabajo inicial (primer año) se ha calculado utilizando el método de déficit acumulado.

**Tabla 32. Flujo de ingresos y gastos para cálculo de capital de trabajo**

	Año 0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 1
Ingresos		27.500	29.400	32.950	43.300	46.850	57.200	71.100	60.900	60.900	60.900	60.900	60.900	612.800
Egresos		-40.954	-37.754	-38.819	-45.695	-49.085	-46.787	-64.253	-50.865	-50.117	-50.118	-54.820	-67.487	-596.753
Saldo	-	-13.454	-8.354	-5.869	-2.395	-2.235	10.413	6.847	10.035	10.783	10.782	6.080	-6.587	16.047
Saldo acumulado	-	-13.454	-21.808	-27.677	-30.073	-32.308	-21.894	-15.047	-5.012	5.771	16.553	22.634	16.047	
<b>Capital de trabajo requerido como inversión (S/.)</b>						<b>32.308</b>								

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 4. Estructura del financiamiento

La estructura del financiamiento del proyecto será con capital propio por 83% (S/. 150.000) y capital financiado con préstamo bancario por 17% (S/. 30.000). El préstamo bancario tiene una tasa efectiva anual de 20% en un plazo de 5 años y por un monto de S/. 30.000. La amortización del mismo se detalla en el anexo 8.

### 5. Estados financieros y flujo de caja proyectados

Para la elaboración de los estados financieros, se utilizaron las siguientes estimaciones:

- Demanda proyectada y proyección de ventas, basada en la demanda proyectada (anexo 9)
- Presupuesto de gastos de personal - personal propio y de terceros – (anexo 10)

- Presupuesto de costos y gastos – costo de venta, administrativo y de ventas (anexo 11)
- Inversión inicial detallada en el punto 3.1 y financiamiento en el punto 4 de este capítulo.

Los estados financieros se muestran en las tablas 32, 33 y 34. Estos están calculados para los 5 años de operación materia del análisis y están expresados en nuevos soles. No se tienen gastos en dólares, por lo cual no se ha considerado efecto financiero por variación del tipo de cambio, mas sí se ha considerado el efecto de la inflación en los costos y gastos.

**Tabla 33. Estado de resultados**

Expresado en nuevos soles (S/.)	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	S/.	%								
Ventas	612.800	100%	844.095	100%	886.300	100%	930.615	100%	977.145	100%
Costo de ventas	-459.173	75%	-513.931	61%	-524.210	59%	-534.694	57%	-545.388	56%
Depreciación y amortización (CV)	-18.744	3%	-18.744	2%	-18.744	2%	-18.744	2%	-18.744	2%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>134.883</b>	<b>22%</b>	<b>311.420</b>	<b>37%</b>	<b>343.347</b>	<b>39%</b>	<b>377.177</b>	<b>41%</b>	<b>413.014</b>	<b>42%</b>
Gastos administrativos	-112.694	18%	-118.797	14%	-126.860	14%	-129.398	14%	-131.985	14%
Depreciación y amortización (GA)	-4.686	1%	-4.686	1%	-4.686	1%	-4.686	1%	-4.686	0%
Gastos de ventas	-7.594	1%	-7.746	1%	-7.901	1%	-8.059	1%	-8.220	1%
<b>Utilidad (pérdida) operativa</b>	<b>9.910</b>	<b>2%</b>	<b>180.192</b>	<b>21%</b>	<b>203.900</b>	<b>23%</b>	<b>235.035</b>	<b>25%</b>	<b>268.123</b>	<b>27%</b>
Gastos financieros	-5.657	1%	-4.806	1%	-3.767	0%	-2.501	0%	-958	0%
<b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b>	<b>4.253</b>	<b>1%</b>	<b>175.386</b>	<b>21%</b>	<b>200.132</b>	<b>23%</b>	<b>232.534</b>	<b>25%</b>	<b>267.165</b>	<b>27%</b>
Impuesto a la renta	-1.191	0%	-47.354	6%	-54.036	6%	-60.459	6%	-69.463	7%
<b>Utilidad (pérdida) después de impuestos</b>	<b>3.062</b>	<b>0%</b>	<b>128.032</b>	<b>15%</b>	<b>146.096</b>	<b>16%</b>	<b>172.075</b>	<b>18%</b>	<b>197.702</b>	<b>20%</b>
<b>Tasa de impuesto a la renta<sup>21</sup></b>	<b>28%</b>		<b>27%</b>		<b>27%</b>		<b>26%</b>		<b>26%</b>	
Coficiente para determinación de pagos a cuenta del I.Rta. <sup>22</sup>	0,18%		5,24%		5,69%		6,06%		6,63%	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>21</sup> Base: Ley N° 30296 “Ley que promueve la Reactivación de la Economía”, Publicada el 31/12/2014. Capítulo I: Modificación de las tasas del Impuesto a las Rentas del trabajo y de fuente extranjera. (Art. 73°)

<sup>22</sup> Para efectos de determinar los pagos a cuenta del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría del ejercicio 2015, el coeficiente deberá ser multiplicado por el factor 0.9333.

**Tabla 34. Estado de situación financiera**

Expresado en Nuevos Soles (S/.)

	<b>Periodo</b>					
	<b>0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>						
<u>Activo corriente</u>						
Caja y equivalentes de efectivo	52,773	67,995	256,805	426,609	620,835	841,693
Pagos a cuenta del I.Rta.	-	8,579	12,661	13,294	13,959	14,657
Gastos pagados por adelantado	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080
	62,853	86,654	279,547	449,984	644,875	866,430
<u>Activo no corriente</u>						
Activo fijo, neto	74,647	59,718	44,788	29,859	14,929	-
Intangibles, neto	42,500	34,000	25,500	17,000	8,500	-
	117,147	93,718	70,288	46,859	23,429	-
<b>Total activo</b>	<b>180,000</b>	<b>180,372</b>	<b>349,835</b>	<b>496,842</b>	<b>668,304</b>	<b>866,430</b>
<b>Pasivos</b>						
<u>Pasivo corriente</u>						
Impuestos por pagar	-	1,191	47,354	54,036	60,459	69,463
Obligaciones financieras - CP	3,881	4,732	5,770	7,036	8,580	-
	3,881	5,923	53,125	61,072	69,039	69,463
<u>Pasivo no corriente</u>						
Obligaciones financieras - LP	26,119	21,387	15,617	8,580	-	-
	26,119	21,387	15,617	8,580	-	-
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Resultado del ejercicio	-	3,062	128,032	146,096	172,075	197,702
Resultados acumulados	-	-	3,062	131,094	277,190	449,265
	150,000	153,062	281,094	427,190	599,265	796,967
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>180,000</b>	<b>180,372</b>	<b>349,835</b>	<b>496,842</b>	<b>668,304</b>	<b>866,430</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 35. Flujos de caja económico y financiero proyectados**

Expresado en Nuevos Soles (S/.)

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inversión Inicial	-117,147	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-32,308	-	-	-	-	-
<b>Total Inversión</b>	<b>-149,455</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<u>Ingresos</u>						
Ingresos por matrícula	-	59,500	76,755	80,593	84,622	88,854
Ingresos por servicio de cuna	-	540,600	749,700	787,185	826,544	867,871
Ingresos por horas extra	-	12,700	17,640	18,522	19,448	20,421
<b>Total ingresos (S/.)</b>	<b>-</b>	<b>612,800</b>	<b>844,095</b>	<b>886,300</b>	<b>930,615</b>	<b>977,145</b>
<u>Egresos</u>						
Gastos de personal	-	-251,843	-273,966	-279,445	-285,034	-290,735
Servicios profesionales (3eros)	-	-22,800	-23,256	-23,721	-24,196	-24,679
Servicios de terceros						
(Servicios complementarios)	-	-41,400	-42,228	-43,073	-43,934	-44,813
Alquiler de local	-10,080	-120,960	-123,379	-125,847	-128,364	-130,931
Alimentación	-	-76,860	-100,796	-102,812	-104,869	-106,966
Gastos de materiales	-	-37,800	-48,494	-49,464	-50,454	-51,463
Servicios	-	-10,104	-10,306	-10,512	-10,722	-10,937
Gastos de RRHH	-	-9,100	-9,282	-15,155	-15,458	-15,767
Gastos de Marketing	-	-7,594	-7,746	-7,901	-8,059	-8,220
Compra de activos menores	-	-1,000	-1,020	-1,040	-1,061	-1,082
<b>Total egresos (S/.)</b>	<b>-10,080</b>	<b>-579,461</b>	<b>-640,474</b>	<b>-658,971</b>	<b>-672,150</b>	<b>-685,593</b>
Coeficiente para determinación						
de pagos a cuenta del I.Rta.	-	1.40%	1.40%	5.24%	5.69%	6.06%
Pagos a cuenta del I.Rta. (cash)	-	-8,579	-12,661	-13,294	-13,959	-14,657
I.Rta. del periodo (cálculo)	-	-1,191	-47,354	-54,036	-60,459	-69,463
Regularización del I.Rta Anual (cash)	-	-	7,388	-34,693	-40,741	-46,500
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-159,535</b>	<b>24,760</b>	<b>198,348</b>	<b>179,342</b>	<b>203,764</b>	<b>230,396</b>
Préstamo	30,000	-	-	-	-	-
Amortización del principal	-	-3,881	-4,732	-5,770	-7,036	-8,580
Interés financiero	-	-5,657	-4,806	-3,767	-2,501	-958
Escudo fiscal del interés	-	1,527	1,298	1,017	650	249
Pago total de préstamo	30,000	-8,010	-8,240	-8,521	-8,887	-9,289
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-129,535</b>	<b>16,750</b>	<b>190,108</b>	<b>170,821</b>	<b>194,877</b>	<b>221,107</b>
Saldo de caja al inicio del periodo	-	52,773	67,995	256,805	426,609	620,835
<b>Caja al final del periodo</b>	<b>52,773</b>	<b>67,995</b>	<b>256,805</b>	<b>426,609</b>	<b>620,835</b>	<b>841,693</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **6. Criterios de evaluación financiera**

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando el valor presente neto (VPN) de los flujos económico y financiero descontados con la tasa del costo promedio ponderado del capital (WACC), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación considerando los flujos descontados.

### **6.1 Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC)**

El COK se ha calculado mediante la teoría del CAPM (Tong 2006) que señala que el costo de capital propio está compuesto por una tasa libre de riesgo y se le adiciona una tasa proporcional al riesgo del negocio. Hemos considerado el Beta ( $\beta$ ) de empresas del sector educación. En el anexo 12 se muestra el cálculo del COK USA y COK PERU cuyo resultado es 9,04% y 10,91%, respectivamente. Basados en estas tasas y a la estructura de financiamiento indicada en el punto 4, hemos calculado el WACC cuyo resultado es 11,50% y se muestra también en el anexo 12.

### **6.2 Tasa de descuento**

Para evaluar financieramente el proyecto se ha usado el WACC calculado (11,5%) para descontar los flujos económico y financiero calculados.

### **6.3 Indicadores de rentabilidad**

Para el cálculo de los indicadores financieros usados para evaluar el proyecto se ha usado los flujos de caja económico y financiero proyectados para los 5 años de evaluación. Los indicadores están detallados a continuación y los resultados se muestran en el anexo 13: valor actual neto económico (VANE), valor actual neto financiero (VANF), tasa interna de retorno económico (TIRE), tasa interna de retorno financiero (TIRF), periodo de recuperación económico y financiero descontado.

### **6.4 Evaluación financiera**

Luego del análisis financiero se ha determinado que nuestro plan de negocio es atractivo, ya que cuenta con un VANE positivo y una TIRE mayor a la tasa exigida por los inversionistas (WACC).

Los flujos de caja muestran que adicionalmente se genera un mayor valor para los socios y se observa que se recupera la inversión requerida antes del segundo año de operaciones.

## 7. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha utilizado el método de la ecuación: para el punto de equilibrio en unidades (número de niños que reciben el servicio de cuna) (Blocher et al. 2008).

**Tabla 36. Determinación del punto de equilibrio**

### Método de la ecuación: para el punto de equilibrio en unidades

Ventas = costo fijo + costo variable total + utilidad de operación

$$P * Q = CF + (CV * Q) + N$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Número de niños</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
Costos fijos (S/.)	-488,230	-514,612	-530,124	-540,257	-550,594
Costos variables (S/.)	-114,660	-149,291	-152,277	-155,322	-158,429
Costo variable por unidad (S/. / niño)	-4,286	-4,265	-4,351	-4,438	-4,527

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q = número de niños	Q	Q	Q	Q	Q
P = costo del servicio anual por niño [*]	22,908	24,117	25,323	26,589	27,918
CF = costo fijo total anual (S/.)	488,230	514,612	530,124	540,257	550,594
CV = costo variable anual por unidad (S/.)	4,286	4,265	4,351	4,438	4,527
N = utilidad de operación	-	-	-	-	-

Despejando la ecuación y suponiendo que en el punto de equilibrio  $N=0$ , se determinan los puntos de equilibrio para cada periodo:

<b>Q = número de niños (Pto.Equilibrio)</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

[\*] Incluye el costo del servicio y los ingresos por matrícula.

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 8. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para el análisis de sensibilidad se ha usado la variación en el precio del servicio como variable relevante para la evaluación financiera, ya que afecta directamente el flujo de ingresos.

**Tabla 37. Escenarios para análisis de sensibilidad en el precio**

Variación de precio de la tarifa por servicio			
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación de precio	90%	100%	110%
Precio S/.	S/. 1.530	S/. 1.700	S/. 1.870
Ingresos totales	S/. 3.834.733	S/. 4.250.955	S/. 4.667.177
VANE	S/. 145.391	S/. 374.178	S/. 599.309
TIRE	34%	70%	111%
VANF	S/. 144.402	S/. 373.189	S/. 598.320
TIRF	36%	79%	129%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 9. Plan de contingencia

**Tabla 38. Plan de contingencia**

Contingencia	Efectos	Plan de Acción
La captación de clientes podría demorar un poco más a lo esperado.	Ocupación menor al número de niños determinados en la proyección de ventas: (ver anexo 9). No se llegarían al objetivo del plan de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar mensualmente el cumplimiento del número de niños de proyección de ventas. De no cumplirse, incrementar las actividades e inversión en <i>marketing</i> con mayores visitas a empresas del centro empresarial de San Isidro para invitaciones a visitas guiadas desde el periodo de no cumplimiento para así asegurar la demanda del servicio.</li> <li>- Fidelización de los padres de los niños a fin de que brinden buenas referencias de nuestro servicio, dado que según los resultados del estudio de mercado, los padres valoran más las referencias de amigos y/o familiares para contratar este servicio.</li> </ul>
Los costos y gastos (especialmente los de personal) podrían aumentar a un ritmo mayor al proyectado (inflación proyectada) debido a nuevas leyes impuestas por el gobierno.	No alcanzar los objetivos financieros por reducción de la utilidad neta antes de impuestos y mayor plazo para recupero de inversión (ver tabla 30).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión mensual del Estado de Resultados versus el Estado de Resultados Proyectado (ver tabla 33) e implementar un control de costos exhaustivo para mantener objetivos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El análisis del macro y microentorno se muestran favorables para el desarrollo de KunaCenter. Hay una tendencia por parte de las familias jóvenes a que ambos padres salgan del hogar a trabajar y a la vez hay una tendencia por adquirir servicios educativos y cuidado de calidad para los hijos, lo cual favorece la implementación del proyecto.
- El estudio de mercado muestra una demanda insatisfecha en servicios de cuna.
- En el centro empresarial de San Isidro no hay competidores directos que ofrezcan un servicio comparable (servicio de cuna que ofrezca seguridad, calidad y horarios flexibles). Los nidos (competidores indirectos) que existen dentro de la zona ofrecen un servicio que atiende las necesidades de forma parcial ya que no ofrecen horarios extendidos y/o flexibles y reciben a los niños a partir de los 18 meses.
- Según los resultados del estudio de mercado, el 51% de los clientes (padres de los niños que son los usuarios del servicio) valoran las referencias de amigos y/o familiares para la contratación de este servicio por lo cual la reputación es indispensable y se logra garantizando la seguridad y calidad en el servicio. Asimismo, el 29% valora las visitas guiadas para tomar la decisión al momento de elegir el servicio por lo cual es indispensable no descuidar esta actividad de *marketing*.
- El análisis financiero del proyecto brinda como resultado una generación de caja lo suficientemente necesaria para abrir una nueva sede en otro centro empresarial de Lima.
- El proyecto es rentable para los socios bajo los supuestos de evaluación económica y financiera empleados para el análisis, además de operativamente viable y socialmente responsable.

### 2. Recomendaciones

- La consolidación y posicionamiento de KunaCenter como empresa pionera y especializada en ofrecer el servicio es clave para mantenerse en el mercado ante el posible ingreso de competidores con una propuesta similar. Se trata de un servicio muy sensible a la reputación y recomendación, por lo cual la imagen resulta clave para mantener la demanda.
- La fidelización de los clientes es clave y se debe evaluar constantemente su satisfacción, con el fin de conocer su percepción sobre el servicio para establecer oportunidades de mejora continua en el servicio y así garantizar la fidelización de los padres, así como su recomendación hacia nuevos clientes.
- Las políticas de capacitación y retención del personal deberán cumplirse a fin de garantizar que el personal se encuentre motivado a brindar un servicio de calidad. La gestión del personal es importante, por lo que se recomienda implementar estrategias organizacionales para crear una cultura organizacional fuerte a fin de comprometer al personal en el logro de los objetivos de la empresa.
- Una vez consolidada la demanda, se recomienda el alquiler de un local más grande para poder ampliar la capacidad de recibir a un mayor número de niños.
- Se recomienda abrir una nueva cuna en otro centro empresarial al finalizar los 5 años.
- De acuerdo con los resultados del estudio de mercado y al análisis financiero del proyecto, se recomienda implementar el presente plan de negocio.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Amazon (2015). *Amazon*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <[http://www.amazon.com/D-Link-Wireless-Surveillance-mydlink-Enabled-DCS-932L/dp/B004P8K24W/ref=sr\\_1\\_1?s=electronics&ie=UTF8&qid=1429562372&sr=1-1&keywords=dlink](http://www.amazon.com/D-Link-Wireless-Surveillance-mydlink-Enabled-DCS-932L/dp/B004P8K24W/ref=sr_1_1?s=electronics&ie=UTF8&qid=1429562372&sr=1-1&keywords=dlink)>.
- Aquino, R. (2014). “Sueldo de una mujer equivale al 67% de lo que gana un hombre”. En: *Diario El Comercio*. 8 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/sueldo-mujer-equivale-al-67-lo-que-gana-hombre-noticia-1714552>>.
- Arellano Marketing (2014). *Arellano Marketing*. Fecha de consulta: 29/04/2015. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>.
- Avilez Farfán, J. A., Benavides Herrada, A. H. y Beoutis Bazán, J. E. (2011). *Planeamiento estratégico del distrito de San Isidro*. Obtenido de tesis.pucp.edu.pe: <[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILES\\_BENAVIDES\\_BEOUTIS\\_SAN\\_ISIDRO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILES_BENAVIDES_BEOUTIS_SAN_ISIDRO.pdf?sequence=1)>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015a). *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 20/03/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015b). *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015c). *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 10/08/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>>.
- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. y Chen, K. (2008). *Administración de Costos: Un enfoque estratégico* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Bohlander, S. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Centenario. (2014). <http://www.centenario.com.pe/inmuebles/oficinas-centro-empresarial>. Obtenido de <<http://www.centenario.com.pe/>: <http://www.centenario.com.pe/inmuebles/oficinas-centro-empresarial/portafolio/san-isidro/centro-empresarial-real>>.
- Centenario. (2015). *Centenario*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.centenario.com.pe/inmuebles/oficinas-centro-empresarial/portafolio/san-isidro/centro-empresarial-real>>.
- Congreso de la República del Perú (1982). Ley General de Educación N° 23384. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/23384.pdf>>.
- Congreso de la República del Perú (2003). Ley General de Educación N° 28044. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/uamazonica/ley28044.pdf>>.

Congreso de la República del Perú (2013). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/30056.pdf>>.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Diario El Comercio (2012). “Parque automotor ocasiona el 70% de la contaminación en el Perú”. En: *Diario El Comercio*. 17 de marzo de 2012. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/parque-automotor-ocasiona-70-contaminacion-peru-noticia-1388897>>.

Diario El Comercio (2014). “El 89% de peruanos se siente inseguro en las calles”. En: *Diario El Comercio*. 20 de 1 de 2014. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/indices-inseguridad-se-mantienen-niveles-mas-altos-noticia-1703852>>.

Diario Perú21 (2013). “Perú lidera en Latinoamérica el incremento del poder adquisitivo”. En: *Diario Perú21*. 13 de febrero del 2013. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://peru21.pe/economia/peru-lidera-incremento-poder-adquisitivo-latinoamerica-2117201>>.

DRELM, D. R. (2014). *www.drelm.gob.pe*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.drelm.gob.pe/gestion/direccion-institucional/instituciones-educativas/>>.

EFE. (2015). *http://www.rpp.com.pe*. 07 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 20/04/2015. <[http://www.rpp.com.pe/2015-03-07-inei-mujeres-son-mayoria-y-jefas-de-hogar-aumentaron-en-el-peru-noticia\\_775925.html](http://www.rpp.com.pe/2015-03-07-inei-mujeres-son-mayoria-y-jefas-de-hogar-aumentaron-en-el-peru-noticia_775925.html)>.

Factbook, C. W. (2011). *Index Mundi*. 1 de enero del 2011. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=25&l=es>>.

Galán, R. F. (2012). *Influencia de la Guardera en el Primer Año de ed. Infantil*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <[http://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/954/2012\\_07\\_20\\_TFG\\_ESTUDIO\\_DEL\\_TRABAJO.pdf?sequence=1](http://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/954/2012_07_20_TFG_ESTUDIO_DEL_TRABAJO.pdf?sequence=1)>.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Argentina: Granica.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIUU Revisión 4*. Fecha de consulta: 11/09/2015. <[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1102/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1102/libro.pdf)>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Compendio Estadístico del Perú* (Vol. I). Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral\\_2014iv.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral_2014iv.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/ingreso-de-extranjeros-por-trabajo-aumento-en-157-8297/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c) *Lima Metropolitana: Tráfico vehicular mensual registrado, por centro de recaudación y garitas*. Fecha de consulta: 11/09/2015. <<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/transport-and-communications/>>.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México: Pearson Educación.

Malhotra N. (s.f.) *Investigación de Mercado*. 5ª ed. Pearson Educación.

Ministerio de Educación del Perú (s.f.). *DRELM Padrón de II.EE. 2014 UGEL 03*.

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

Ministerio de Educación del Perú (2013). *ESCALE*. Tasa neta de matrícula (% del grupo de edades en el nivel). Fecha de consulta: 20/04/2015. <[http://escale.minedu.gov.pe/indicadores2014;jsessionid=8a9f366177326b28024d9580ae1b?p\\_auth=2v3J1ChX&p\\_p\\_id=IndicadoresActualPortlet\\_WAR\\_indicadores2014portlet\\_INSTANC E\\_LUz0&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1](http://escale.minedu.gov.pe/indicadores2014;jsessionid=8a9f366177326b28024d9580ae1b?p_auth=2v3J1ChX&p_p_id=IndicadoresActualPortlet_WAR_indicadores2014portlet_INSTANC E_LUz0&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1)>.

Ministerio de Educación del Perú (2006). *Normas sobre organización y funcionamiento de las cunas de educación inicial*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.minedu.gov.pe/normatividad/directivas/dir073-2006-DINEBR-DEI.pdf>>.

Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (2010). *Plan Nacional de Población 2010-2014*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/MIMDES-Plan-Nacional-Poblacion-2010-2014.pdf>>.

Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel S.A.

Motorola (2015). *Motorola*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.motorola.com.pe/Moto-G/moto-g-peru-gen2.html>>.

Moya, A. M.-L. (2013). *Es el momento de abrir una guardería*. En: *Diario Perú21*. 12 de octubre del 2013. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://peru21.pe/emprendedores/momento-abrir-guarderia-2153076>>.

Ninahuanca, C. (2013). “Precios de alquiler y venta de oficinas subirán en el 2013”. En: *Diario La República*. 7 de marzo del 2013. Fecha de consulta: 20/04/2015.

<<http://www.larepublica.pe/07-03-2013/precios-de-alquiler-y-venta-de-oficinas-subiran-en-el-2013>>.

O'regan, G. (2012). *A Brief History of Computing*. 2ª ed. Springer.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Organización Mundial de la Salud (2014). *7 millones de muertes cada año debidas a la contaminación atmosférica*. 25 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2014/air-pollution/es/>>.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2008). *Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE*. 30 de setiembre del 2008. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>>.

Tong, J. (2006). *Finanzas Empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

UIT (2013). *Medición de la Sociedad de la Información*. Base de datos sobre indicadores de las telecomunicaciones mundiales. Fecha de consulta: 20/04/2015. <[https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013-exec-sum\\_S.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013-exec-sum_S.pdf)>.

Webb, R. y Fernández, G. (2014). *Anuario estadístico Perú en números 2014*. Lima: Instituto Cuánto.

## **Anexos**

## Anexo 1. Cuestionario para clientes potenciales

1. Indique su sexo:

	Masculino
	Femenino

2. Elija su rango de edad:

	20 – 30 años
	31 – 40 años
	41 – 50 años
	51 años a más

3. Número de hijos y rango de edad de los mismos:

	0 – 6 meses	6 – 12 meses	12 – 18 meses	18 – 24 meses	24 – 36 meses	36 meses a más
1 hijo						
2 hijos						
3 hijos						
4 hijos						
5 hijos a más						

4. Por favor, indique quién (es) aportan económicamente a su hogar:

	Madre
	Padre
	Ambos
	Otros (Especificar):

5. Especifique quién cuida a sus hijos mientras Usted se encuentra laborando:

	Madre/Padre
	Nana
	Familiar
	Cuna
	Otros (Especificar):

6. ¿Cuánto invierte mensualmente en el cuidado/educación de un hijo menor de 3 años?

	Menos de S/.1,000
	Entre S/.1,000 – S/.1,500
	Entre S/.1,501 – S/.2,000
	Entre S/.2,001 – S/.3,000
	Más de S/.3,000

7. Califique el cuidado/educación de sus hijos menores de 3 años:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Cuidado/Educación					

8. ¿Estaría interesado en tomar el servicio de cuna para sus hijos menores de 3 años?

	Sí
	No

9. Clasifique según el orden de importancia los atributos que más valore al momento de elegir una cuna para sus hijos menores de 3 años, donde 1 es el atributo más valorado y 7 el menos valorado:

	Horarios flexibles
	Seguridad
	Infraestructura
	Cercanía al centro de trabajo
	Costo del servicio
	Personal capacitado
	Metodología/Tecnología (Monitoreo de su hijo por internet – aplicativo del Smartphone)

10. ¿Le parece atractiva la idea de una cuna dentro de un centro empresarial/comercial muy cerca de su centro de labores?

	Sí
	No

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de cuna (para su hijo menor de 3 años) situada cerca de su centro de trabajo que ofrezca horarios flexibles, seguridad y excelente calidad de personal e infraestructura y la posibilidad de ver a su hijo a través de una aplicación en su *smartphone*?

	Menos de S/.1,000
	Entre S/.1,000 – S/.1,500
	Entre S/.1,501 – S/.2,000
	Entre S/.2,001 – S/.2,500
	Entre S/.2,501 – S/.3,000
	Más de S/.3,000

12. ¿Qué horario del servicio de cuna le resulta más conveniente?

	7:30 a.m. - 5:30 p.m.
	8:00 a.m. - 6:00 p.m.
	8:30 a.m. - 6:30 p.m.
	9:00 a.m. - 7:00 p.m.
	9:30 a.m. - 7:30 p.m.

13. En caso de imprevistos, ¿le gustaría contar con el servicio de horas extras pagando un costo adicional?

	Sí
	No

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora extra?

	S/. 30
	S/. 40
	S/. 50
	Más de S/. 50

15. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que la cuna ofrezca?

	Alimentación
	Zona de lactancia
	Asesoría para padres
	Orientación psicológica
	Orientación en nutrición
	Monitoreo por internet (aplicativo del <i>smartphone</i> )
	Otro. Especifique:

16. ¿Qué valoraría más para enterarse de la existencia de la cuna? Especificar el orden de valoración; Donde 1 = más valorado y 6 = menos valorado.

	Referencias de amigos y/o familiares
	Redes sociales
	Publicidad via E-mail
	Volantes
	Invitación a visita guiada
	Otro. Especifique:

17. ¿Le interesaría contar con un servicio que incluya la alimentación de sus hijos (niños a partir de 6 meses)?

	Sí
	No

18. ¿Le interesaría recibir el servicio de cuna los fines de semana?

	Sí
	No
	Solo sábado (día completo)

Sábados/domingos (medio día)
------------------------------

## Anexo 2. Listado de expertos

Nombre	Institución	Cargo
Wendy Gonzales Barboza	Sala Cuna PUCP	Supervisora - Sala Cuna PUCP
Brigitte Nuyken	Colegio Santa Úrsula	Directora
Laura Seminario	Scrabble Childcare	Directora
Lais Heller Vasquez	Colegio Santa Úrsula	Profesora
Paula Akaoki	Colegio Santa Úrsula	Profesora
Andrés Hanawa Kato	Clínica San Felipe	Pediatra
Gonzalo Granda Alzamora	Clínica San Felipe	Ginecólogo
Gladys Zapata	Clínica San Felipe	Enfermera
Margarita Saldarriaga	Clínica San Felipe	Enfermera
Verónica Castro Silverio	Mamis y Bebés	Obstetra
Alessandra Bédon	Nido Garabatos	Profesora
Daniela Delgado Ehni	La Tía Carmela	Directora
Gina Perona	La casa amarilla	Coordinadora Pedagógica
Ángela Zañartu	Nido My World	Directora

Fuente: Elaboración propia, 2014-2015.

## Anexo 3. Cuestionario para expertos

### Preguntas sobre el mercado / negocio

1. ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de cunas (para niños entre 3 y 36 meses) en San Isidro?
2. ¿Qué características debería tener una cuna?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que existen para abrir una cuna?
4. ¿Qué metodología debería aplicar la cuna? (Optimiss / Montessori / Nueva metodología)
5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para instalar una guardería?

### Preguntas sobre el plan de negocio

6. ¿Le parece atractiva la idea de una guardería dentro/cerca de un centro comercial / empresarial en San Isidro?
7. ¿Con qué personal debe contar la cuna y cuáles son los criterios de selección para el personal?
8. ¿Qué tipo de equipos/materiales/implementos considera que son imprescindibles para los cuidados de los niños de 3 – 36 meses?
9. ¿Considera que la guardería debería tener un pediatra permanente durante el horario que brinde el servicio?
10. ¿Con qué servicios debería contar una cuna y con qué otros servicios adicionales? (movilidad, lonchera, taller de tareas para hermanos mayores)
11. ¿Se deberían ofrecer servicios adicionales los fines de semana? (Escuela de padres/Estimulación Temprana)

### Preguntas acerca del consumidor

12. ¿Cuáles son las características de los clientes de este servicio? (Clientes: Padres; Usuarios: niños)
13. ¿Cuáles son los atributos que más valorarían los padres antes de acceder a este servicio?
14. ¿Cuáles son los precios que el cliente está dispuesto a pagar en una guardería ubicada en el Centro Empresarial de San Isidro?
15. ¿Qué tipo de cuidados necesitan los niños de 3 – 36 meses?

**Anexo 4. Resultados del estudio de mercado**





Anexo 6. Perfiles de puestos

Descripciones de Puestos					
Título del puesto	Director general	Supervisor de operaciones	Asistente administrativo	Coordinador	Auxiliar
<b>Identificación</b> <b>Código del puesto:</b> <b>Reporta a:</b>	D-RHU-001 Socios	D-RHU-002 Director General	D-RHU-003 Supervisor de operaciones	D-RHU-004 Supervisor de operaciones	D-RHU-005 Coordinador
<b>Funciones esenciales y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar y controlar la gestión diaria del centro</li> <li>Planificar y gerenciar el desarrollo e KunaCenter, de acuerdo a las metas</li> <li>Seleccionar, supervisar, coordinar y motivar al personal</li> <li>Desarrollar y formar los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de metas</li> <li>Captar clientes</li> <li>Asegurar que los procesos de satisfacción al cliente operen adecuadamente</li> <li>Revisar los estados financieros mensuales y revisar el cumplimiento de los mismos</li> <li>Programación de pagos y de buscar los financiamientos de corto plazo que requiera la organización según necesidades de caja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar las operaciones de KunaCenter</li> <li>Elaborar y supervisar horarios del personal</li> <li>Responsable de la planilla</li> <li>Reclutar personal para los puestos requeridos</li> <li>Coordinar los exámenes psicológicos y médicos de los postulantes</li> <li>Supervisar la programación lectiva y lúdica de cada sala.</li> <li>Responsable de los estados financieros mensuales y de fin de año (Estado de resultado, flujo de caja mensual, etc.)</li> <li>Pago de cargas laborales e impuestos</li> <li>Supervisar el cumplimiento (auditorías) de los procedimientos y políticas internas</li> <li>Realiza tareas afines que le asigne el Director general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la recepción</li> <li>Responsable de transferir las llamadas dirigidas a la dirección y al supervisor de operaciones</li> <li>Emitir boletas</li> <li>Registro de ingresos</li> <li>Registro de gastos incurridos en el mes</li> <li>Reportar los ingresos y gastos efectuados mensualmente</li> <li>Control de cuentas por pagar y cuentas por pagar</li> <li>Pago de servicios: agua, luz, teléfono, arbitrios, alquiler, etc.</li> <li>Realiza tareas afines que le asigne el supervisor de operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la elaboración de la currícula del programa que corresponda (<i>Infants, Toodlers o Pre-Kinder</i>)</li> <li>Diseño de la programación lectiva y lúdica</li> <li>Cumplir con la programación lectiva y lúdica</li> <li>Velar por el máximo cuidado de los infantes cumpliendo con los procedimientos de la empresa</li> <li>Impartir clases al nivel exigido siguiendo la filosofía de la empresa</li> <li>Cuidar, educar y entretener a los niños asignados</li> <li>Informar al Supervisor/padres de familia la evolución de los niños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con la programación lectiva y lúdica</li> <li>Velar por el máximo cuidado de los infantes cumpliendo con los procedimientos de la empresa</li> <li>Cubrir las necesidades físicas y emocionales de los niños asignados</li> <li>Cuidar, educar y entretener a los niños asignados</li> </ul>
<b>Especificaciones</b> <b>Educación:</b>  <b>Experiencia:</b>  <b>Conocimientos:</b>  <b>Habilidades:</b>	Título en Educación Inicial, Administración de Empresas o profesiones afines Inglés: avanzado Deseable: Máster en Educación  5 años como mínimo en Dirección de un centro de educación infantil  Excel y word a nivel avanzado De contabilidad y finanzas  Dirección de equipos Comportamiento ético Enfoque al cliente Enfoque a resultados Liderazgo delegador	Contador público colegiado con experiencia en recursos humanos Inglés: nivel intermedio  3 años en cargos similares  Excel y word a nivel avanzado  Comportamiento ético Trabajo en equipo Enfoque en resultados Proactividad Objetividad Flexibilidad Liderazgo	Secretariado/técnico en administración de empresas o afines Inglés: nivel intermedio  2 años en cargos similares  Excel y word a nivel intermedio  Comportamiento ético Atención al cliente Proactividad Flexibilidad	Educación inicial o enfermería, con especialización en terapia física y primeros auxilios Inglés: nivel intermedio  2 años en cargos similares  Excel y word a nivel intermedio  Comportamiento ético Enfoque a resultados Proactividad Objetividad Liderazgo	Técnica en educación inicial o técnica en enfermería. Especialización en primeros auxilios. Inglés: nivel intermedio  2 años en cargos similares  Comportamiento ético Proactividad Flexibilidad Comprensión

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 7. Presupuesto de inversión inicial

Mobiliario oficina (Recepción/Sala de Uso Múltiples)	Cantidad	Costo Unitario	Sin IGV	IGV	Costo Total
Estante	2	300	508	92	600
Escritorio	4	400	1,356	244	1,600
Mesa de reuniones	1	1,000	847	153	1,000
Televisor	1	750	636	114	750
Sillones de recepción	1	400	339	61	400
Sillón Gerencia	1	200	169	31	200
Sillas de reunión	12	100	1,017	183	1,200
Archivador	1	400	339	61	400
<b>Mobiliario oficina (Recepción/Sala de Uso Múltiples)</b>			<b>5,212</b>	<b>938</b>	<b>6,150</b>

Equipos de Tecnología de la Información			Sin IGV	IGV	Costo Total
Laptop	2	1,200	2,034	366	2,400
Impresora Multifunción	1	500	424	76	500
Proyector	1	500	424	76	500
Cámaras de vigilancia	6	400	2,034	366	2,400
Sistema de vigilancia	1	4,875	4,131	744	4,875
Diseño de Logotipo	1	150	127	23	150
Diseño de Página Web	1	800	678	122	800
Compra y renovación de Dominio / Correos electrónicos	1	140	119	21	140
Diseño de perfiles en redes sociales	1	100	85	15	100
<b>Equipos de Tecnología de la Información</b>			<b>10,055</b>	<b>1,810</b>	<b>11,865</b>

Patio de juegos	Cantidad	Costo Unitario	Sin IGV	IGV	Costo Total
Columpio triple	1	400	339	61	400
Tobogan doble	1	600	508	92	600
Balancín triple	1	300	254	46	300
Otros	1	200	169	31	200
<b>Patio de juegos</b>			<b>1,271</b>	<b>229</b>	<b>1,500</b>

Lactario	Cantidad	Costo Unitario	Sin IGV	IGV	Costo Total
Sillones de lactancia	4	225	763	137	900
Gabinete con puertas (Capac. 4)	1	350	297	53	350
Mesa de centro	1	150	127	23	150
Otros	1	250	212	38	250
<b>Lactario</b>			<b>1,398</b>	<b>252</b>	<b>1,650</b>

Cocina	Cantidad	Costo Unitario	Sin IGV	IGV	Costo Total
Cocina	1	650	551	99	650
Refrigeradora	1	1,500	1,271	229	1,500
Horno microondas	1	350	297	53	350
Licuadaora/extractor/vaporera	1	350	297	53	350
Otros	1	250	212	38	250
<b>Cocina</b>			<b>2,627</b>	<b>473</b>	<b>3,100</b>

Inversión en activo fijo	
Mobiliario Sala Infants	14,988
Mobiliario Sala Toddlers	17,556
Mobiliario Sala Pre-Kinder	17,796
Mobiliario oficina (Recepción/Sala de Uso Múltiples)	6,150
Equipos de Tecnología de la Información	11,865
Patio de juegos	1,500
Lactario	1,650
Cocina	3,100
<b>Inversión en activo fijo</b>	<b>S/. 74,605</b>

Gastos de constitución, marketing (Pre operativos) y remodelación del local	Sin IGV	IGV	Costo Total
Gastos de constitución de la empresa (Minuta, Escritura Pública, SUNARP)	1,017	183	1,200
Licencia municipal de funcionamiento	424	76	500
Impresión de brochures / tarjeta de presentación / otros	424	76	500
Impresión de facturas y recibos	254	46	300
Diseño y remodelación del local	33,898	6,102	40,000
<b>Gastos de constitución, marketing (Pre operativos) y remodelación del local</b>	<b>36,017</b>	<b>6,483</b>	<b>42,500</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 8. Préstamo bancario

<b>Capital Financiado</b>	<b>S/.</b>	<b>30,000</b>
Tipo de interés anual		20,00%
Periodo del préstamo		5 años
Periodicidad del pago		Mensual
Fecha inicio préstamo		01/12/2015
<b>Pago mensual</b>	<b>S/.</b>	<b>794.82</b>
Número de pagos		60
Intereses totales	S/.	17,689
Coste total del préstamo	S/.	47.689

Nº	Fecha de pago	Saldo inicial	Pago	Principal	Interés	Saldo final
1	01/01/2016	S/. 30,000.00	S/. 794.82	S/. 294.82	S/. 500.00	S/. 29,705.18
2	01/02/2016	29,705.18	794.82	299.73	495.09	29,405.45
3	01/03/2016	29,405.45	794.82	304.73	490.09	29,100.73
4	01/04/2016	29,100.73	794.82	309.80	485.01	28,790.92
5	01/05/2016	28,790.92	794.82	314.97	479.85	28,475.96
6	01/06/2016	28,475.96	794.82	320.22	474.60	28,155.74
7	01/07/2016	28,155.74	794.82	325.55	469.26	27,830.18
8	01/08/2016	27,830.18	794.82	330.98	463.84	27,499.20
9	01/09/2016	27,499.20	794.82	336.50	458.32	27,162.71
10	01/10/2016	27,162.71	794.82	342.10	452.71	26,820.60
11	01/11/2016	26,820.60	794.82	347.81	447.01	26,472.80
12	01/12/2016	26,472.80	794.82	353.60	441.21	26,119.19
13	01/01/2017	26,119.19	794.82	359.50	435.32	25,759.70
14	01/02/2017	25,759.70	794.82	365.49	429.33	25,394.21
50	01/02/2020	7,928.32	794.82	662.68	132.14	7,265.64
51	01/03/2020	7,265.64	794.82	673.72	121.09	6,591.92
52	01/04/2020	6,591.92	794.82	684.95	109.87	5,906.97
53	01/05/2020	5,906.97	794.82	696.37	98.45	5,210.60
54	01/06/2020	5,210.60	794.82	707.97	86.84	4,502.63
55	01/07/2020	4,502.63	794.82	719.77	75.04	3,782.86
56	01/08/2020	3,782.86	794.82	731.77	63.05	3,051.09
57	01/09/2020	3,051.09	794.82	743.97	50.85	2,307.12
58	01/10/2020	2,307.12	794.82	756.36	38.45	1,550.76
59	01/11/2020	1,550.76	794.82	768.97	25.85	781.79
60	01/12/2020	781.79	794.82	781.79	13.03	0.00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 9. Demanda proyectada y proyección de ventas

Capacidad instalada: 35

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Número niños</b>					
Sala <i>Infants</i>	6	8	8	8	8
Sala <i>Toddlers</i>	10	13	13	13	13
Sala <i>Pre-K</i>	11	14	14	14	14
<b>Total niños</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>

<b>Nuevos ingresos y renovación de matrículas</b>					
Sala <i>Infants</i>	8	10	10	10	10
Sala <i>Toddlers</i>	13	16	16	16	16
Sala <i>Pre-K</i>	14	17	17	17	17
<b>Total niños</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

Tasa de rotación anual: 20% 20% 20% 20% [1]

[1] Según resultados de la entrevista a los expertos, ver Anexo 3.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevo ingresos	35	43	43	43	43
Costo de matrícula (S/.)	1,700	1,785	1,874	1,968	2,066
<b>Ingresos por matrícula (S/.) [2]</b>	<b>59,500</b>	<b>76,755</b>	<b>80,593</b>	<b>84,622</b>	<b>88,854</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total niños	27	35	35	35	35
Costo de servicio (S/.)	1,700	1,785	1,874	1,968	2,066
<b>Ingresos por servicio de cuna (S/.) [2]</b>	<b>540,600</b>	<b>749,700</b>	<b>787,185</b>	<b>826,544</b>	<b>867,871</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total horas extra [3]	254	336	336	336	336
Costo de servicio (S./Hora)	50	53	55	58	61
<b>Ingresos por horas extra (S/.) [2]</b>	<b>12,700</b>	<b>17,640</b>	<b>18,522</b>	<b>19,448</b>	<b>20,421</b>

<b>Total ingresos (S/.)</b>	<b>612,800</b>	<b>844,095</b>	<b>886,300</b>	<b>930,615</b>	<b>977,145</b>
Tasa de crecimiento		15%	0%	0%	0%
Tasa de ocupación	76%	100%	100%	100%	100%
<b>Política de precios: [4]</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>

[2] Los ingresos por servicios de educación están exonerados del Impuesto General a las ventas, por lo cual no estamos calculando el pago de IGV. D.S.055-99-EF, Artículo 2°, Inciso g. "No están gravados con el impuesto:...la prestación de servicios que efectúen las Instituciones Educativas Públicas o Particulares exclusivamente para sus fines propios. Mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de Educación, se aprobará la relación de bienes y servicios inafectos al pago del Impuesto General a las Ventas".

[3] Según el estudio de mercado, la tasa de niños recogidos luego del horario es de 20% del total de niños (1 hora aproximadamente por niño)

[4] Aumento del 5% anual basados en el mercado y mayor posicionamiento de KunaCenter.

## Anexo 10. Presupuesto de gastos de personal

<b>Tasa de inflación proyectada:</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>
Expresado en Nuevos Soles (S/.)	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costo de Personal (Planilla propia)</b>	<b>193,265</b>	<b>212,227</b>	<b>216,472</b>	<b>220,801</b>	<b>225,217</b>
<b>Supervisor</b>					
Número de puestos	1	1	1	1	1
Sueldo básico por puesto	25,200	25,704	26,218	26,742	27,277
Bono anual por desempeño	-	1,071	1,092	1,114	1,137
Gratificaciones	3,024	3,084	3,146	3,209	3,273
CTS	1,050	1,071	1,092	1,114	1,137
<b>Total sueldo Supervisor</b>	<b>29,274</b>	<b>30,930</b>	<b>31,549</b>	<b>32,180</b>	<b>32,824</b>
EsSalud/EPS	2,268	2,313	2,360	2,407	2,455
<b>Coordinador</b>					
Número de puestos	4	4	4	4	4
Sueldo básico por puesto	20,400	20,808	21,224	21,649	22,082
Bono anual por desempeño	-	867	884	902	920
Gratificaciones	2,448	2,497	2,547	2,598	2,650
CTS	850	867	884	902	920
<b>Total sueldo Coordinador</b>	<b>84,167</b>	<b>87,636</b>	<b>89,389</b>	<b>91,177</b>	<b>93,000</b>
EsSalud/EPS	1,836	1,873	1,910	1,948	1,987
<b>Auxiliares</b>					
Número de puestos	6	6	6	6	6
Sueldo básico por puesto	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989
Bono anual por desempeño	-	510	520	531	541
Gratificaciones	1,440	1,469	1,498	1,528	1,559
CTS	500	510	520	531	541
<b>Total sueldo Auxiliares</b>	<b>74,640</b>	<b>88,373</b>	<b>90,140</b>	<b>91,943</b>	<b>93,782</b>
EsSalud/EPS	1,080	1,102	1,124	1,146	1,169
<b>Gasto administrativo (Planilla propia)</b>	<b>58,578</b>	<b>61,739</b>	<b>62,973</b>	<b>64,233</b>	<b>65,517</b>
<b>Director General</b>					
Número de puestos	1	1	1	1	1
Sueldo básico por puesto	34,800	35,496	36,206	36,930	37,669
Bono anual por desempeño	-	1,479	1,509	1,539	1,570
Gratificaciones	4,176	4,260	4,345	4,432	4,520
CTS	1,450	1,479	1,509	1,539	1,570
<b>Total sueldo Director General</b>	<b>40,426</b>	<b>42,714</b>	<b>43,568</b>	<b>44,439</b>	<b>45,328</b>
EsSalud/EPS	3,132	3,195	3,259	3,324	3,390
<b>Asistente Administrativo</b>					
Número de puestos	1	1	1	1	1
Sueldo básico por puesto	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989
Bono anual por desempeño	-	510	520	531	541
Gratificaciones	1,440	1,469	1,498	1,528	1,559
CTS	500	510	520	531	541
<b>Total sueldo Asistente Administrativo</b>	<b>13,940</b>	<b>14,729</b>	<b>15,023</b>	<b>15,324</b>	<b>15,630</b>
EsSalud	1,080	1,102	1,124	1,146	1,169

<b>Costo de Personal (Planilla 3eros)</b>	<b>64,200</b>	<b>65,484</b>	<b>66,794</b>	<b>68,130</b>	<b>69,492</b>
<b>Servicios profesionales (3eros)</b>					
Psicólogo	14,400	14,688	14,982	15,281	15,587
Nutricionista	8,400	8,568	8,739	8,914	9,092
<b>Servicios de terceros (Servicios complementarios)</b>					
Vigilante particular	13,800	14,076	14,358	14,645	14,938
Servicio de cocina	13,800	14,076	14,358	14,645	14,938
Servicio de limpieza	13,800	14,076	14,358	14,645	14,938
Total Headcount KunaCenter	13	13	13	13	13
Total Headcount Terceros <sup>[2]</sup>	3	3	3	3	3
<b>Total Headcount</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

[1] Según el Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE: <<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>>; KunaCenter califica como pequeña empresa y según este régimen los empleados tienen derecho a gratificación equivalente a medio sueldo, 15 días de vacaciones al año y medio sueldo como CTS.

[2] Durante el primer año, se considera 3 coordinadores de Enero a Junio y 4 de Julio a Diciembre.

[3] Durante el primer año, se considera 3 auxiliares de Enero a Marzo y 6 de Abril a Diciembre.

[4] No se considera al psicólogo ni nutricionista ya que son profesionales que no laboran permanente en KunaCenter.

## Anexo 11. Presupuesto de costos y gastos

Tasa de inflación proyectada: [1] 2% 2% 2% 2% 2%

Expresado en Nuevos Soles (S/.)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos y Gastos</b>		<b>262,418</b>	<b>300,004</b>	<b>311,692</b>	<b>317,925</b>	<b>324,284</b>
<b>Alquiler de local</b>						
Área por niño (m2)		6	6	6	6	6
Total niños		35	35	35	35	35
Área total (m2)		210	210	210	210	210
Precio de alquiler al mes (S./m2)		48.00	48.96	49.94	50.94	51.96
<b>Total costo de alquiler (S./[2])</b>		<b>120,960</b>	<b>123,379</b>	<b>125,847</b>	<b>128,364</b>	<b>130,931</b>
<b>Alimentación</b>						
Costo mensual por niño (S./niño/mes)		305	311	317	324	330
Total niños ( <i>Toddlers</i> + <i>Pre-K</i> )		21	27	27	27	27
<b>Total Alimentación</b>	<b>CV</b>	<b>76,860</b>	<b>100,796</b>	<b>102,812</b>	<b>104,869</b>	<b>106,966</b>
<b>Gastos de materiales</b>						
Materiales educativos (S./80/mes/niño)	CV	25,680	34,272	34,957	35,657	36,370
Uniformes (S./200/pers./1v.año)	GA	2,100	2,142	2,185	2,229	2,273
Materiales administrativos (S./20/mes/niño)	GA	6,420	8,408	8,577	8,748	8,923
Materiales de limpieza	GA	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
<b>Total Gastos de materiales</b>		<b>37,800</b>	<b>48,494</b>	<b>49,464</b>	<b>50,454</b>	<b>51,463</b>
<b>Servicios</b>						
Servicios (Agua y luz)	GA	4,200	4,284	4,370	4,457	4,546
Teléfono/internet/cable	GA	3,000	3,060	3,121	3,184	3,247
Compra y renovación de Hosting	GA	192	196	200	204	208
Renovación de correo electrónico	GA	312	318	325	331	338
Mantenimiento de sistema de software (Cámaras)	CV	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
<b>Total Servicios</b>		<b>10,104</b>	<b>10,306</b>	<b>10,512</b>	<b>10,722</b>	<b>10,937</b>
<b>Gastos de RRHH</b>						
Reclutamiento y selección de personal (S./50/pers./1v.año)	GA	625	638	650	663	677
Examen de ingreso de salud (S./50/pers./1v.año)	GA	625	-	-	-	-
Examen de salud ocupacional (S./50/pers./1v.año)	GA	-	638	650	663	677
Capacitaciones internas	GA	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Capacitaciones locales externas	GA	2,250	2,295	2,341	2,388	2,435
Capacitaciones en el exterior (pasajes + viáticos)	GA	-	-	5,688	5,801	5,917
Evaluación de desempeño	GA	300	306	312	318	325
Celebraciones internas: Día de la madre, Día del Maestro, Navidad, etc	GA	2,900	2,958	3,017	3,078	3,139
<b>Total Gastos de RRHH</b>		<b>9,100</b>	<b>9,282</b>	<b>15,155</b>	<b>15,458</b>	<b>15,767</b>

**Compra de activos menores**

Compras varias (Activos menores a 1/4 de la Unidad Impositiva Tributaria-UIT)	GV	1,000	1,020	1,040	1,061	1,082
<b>Total Compra de activos menores</b>		<b>1,000</b>	<b>1,020</b>	<b>1,040</b>	<b>1,061</b>	<b>1,082</b>

**Gastos de Marketing**

Ceremonia de inauguración	GV	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Publireportaje en revista Centenario	GV	600	612	624	637	649
Presentación a empresas	GV	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Charla a padres sobre tema de actualidad	GV	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Entrevista Oh Diosas! (gastos menores)	GV	350	357	364	371	379
Kinder Perú y Nidos de Lima (emarketing)	GV	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Renovación de correo electrónico y hosting	GV	504	514	524	535	546
Renovación de dominio	GV	140	143	146	149	152
Otros gastos de marketing	GV	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
<b>Total Gastos de Marketing</b>		<b>7,594</b>	<b>7,746</b>	<b>7,901</b>	<b>8,059</b>	<b>8,220</b>

**Depreciación y Amortización**

Depreciación		14,929	14,929	14,929	14,929	14,929
Amortización		8,500	8,500	8,500	8,500	8,500
<b>Total Depreciación y Amortización<sup>[2]</sup></b>		<b>23,429</b>	<b>23,429</b>	<b>23,429</b>	<b>23,429</b>	<b>23,429</b>

[1] Fuente: Reporte de Inflación - Mayo 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 - 2017. Banco Central de Reserva del Perú.  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

[2] El total de estos desembolsos se distribuyen 80% al Costo de Ventas y 20% como Gasto Administrativo.

## Anexo 12. Cálculo del COK y WACC

### Cálculo del COK del accionista

$$\text{COK Perú} = \text{COK USA} + \text{Riesgo país}$$

$$\begin{aligned}\text{COK USA} &= \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Prima por Riesgo} * \beta \\ &= R_f + (R_m - R_f) * \beta\end{aligned}$$

Tasa libre de riesgo =	3.19% [1]
(Rf)	
Tasa de riesgo del mercado =	8.63% [2]
(Rm)	
Prima por riesgo =	5.44%
(Rm - Rf)	
$\beta$ =	1.130 [3]
Riesgo país =	1.87% [4]
COK USA =	9.04%

<b>COK Perú = 10.91%</b>
--------------------------

Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años, Mayo 2015. Página:

[1] <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00303EMM/html>

Country Perú: Equity Risk Premium (CDS)

[2] [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Tomado de Betas por Sector (US) - Educación, Enero 2015. Página:

[3] [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Índice de bonos de mercados emergentes. Index EMBIG(+) Perú, Julio 2015.

[4] [www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)

### Cálculo del WACC

$$\text{WACC} = \text{COK} * C / (D + C) + K_d * (D / (D + C)) * (1 - t)$$

COK PERU =	10.91%
Capital (C) =	S/. 150,000
Deuda (D) =	S/. 30,000
C + D =	S/. 180,000
Costo de la deuda (Kd) =	20.00%
Tasa de impuestos (t) =	28.00%

<b>WACC = 11.50%</b>
----------------------

### Anexo 13. Cálculo de indicadores financieros

#### VAN y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	-159,535	24,760	198,348	179,342	203,764	230,396
VANE (S/.)	S/. 374,178					
TIRE (%)	70%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja financiero	-129,535	16,750	190,108	170,821	194,877	221,107
VANF (S/.)	S/. 373,189					
TIRF (%)	79%					

#### PERIODO DE RECUPERO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja económico</b>	-159,535	24,760	198,348	179,342	203,764	230,396
Periodo de recupo	159,535	24,760	134,774			
Flujo mensual del año de recupo			16,529			
Meses			8			
Periodo de recupo:	1 año y 8 meses					

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja financiero</b>	-129,535	16,750	190,108	170,821	194,877	221,107
Periodo de recupo	129,535	16,750	112,785			
Flujo mensual del año de recupo			15,842			
Meses			7			
Periodo de recupo:	1 año y 7 meses					

**Periodo de recupo descontado**      **WACC:**      **11.50%**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja económico</b>	-159,535	24,760	198,348	179,342	203,764	230,396
<b>Flujo de caja económico descontado</b>	-159,535	22,207	159,556	129,392	131,855	133,717
Periodo de recupo	159,535	22,207	137,327			
Flujo mensual del año de recupo			13,296			
Meses			10			
Periodo de recupo:	1 año y 10 meses					

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja financiero</b>	-129,535	16,750	190,108	170,821	194,877	221,107
<b>Flujo de caja económico descontado</b>	-129,535	15,023	152,927	123,245	126,104	128,326
Periodo de recupo	129,535	16,750	112,785			
Flujo mensual del año de recupo			12,744			
Meses			9			
Periodo de recupo:	1 año y 9 meses					

**Anexo 14. Cronograma de actividades de *marketing***

<b>Actividades</b>	<b>Año0</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Actividades preliminares</b>													
Diseño de logotipo, página web, y perfil en redes sociales y configuración de correos electrónicos.	X												
Impresión de <i>Brochure</i> , tarjetas de presentación, papel membretado.	X												
Confección de <i>merchandising</i>	X												
<b>Campaña de lanzamiento</b>													
Distribuir nota de prensa. Publireportaje en revista Centenario		X	X										
Ceremonia de inauguración		X											
Presentación a empresas		X	X										
Entrevista en programa Oh Diosas!				X									
<b>Campaña regular</b>													
Actualización en redes sociales. Boletín mensual digital KunaCenter		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Visitas a empresas para invitación a padres a las visitas guiadas. Charla a padres sobre temas de actualidad.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Celebraciones internas: día de la madre, padre, etc.						X	X						X
Publicidad en <i>Kinder</i> Perú y Nidos de Lima		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 15. Presupuesto de marketing**

Expresado en Nuevos Soles (S/.)

Actividades	Año 0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
<b>Actividades preliminares</b>													
Diseño de logotipo	150												
Diseño de página web	800												
Compra y renovación de dominio	140												140
Compra y renovación de <i>hosting</i>	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Renovación de correo electrónico	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Diseño de perfiles en redes sociales	100												
Impresión de <i>brochure</i>	300												
Impresión de tarjetas de presentación	100												
Impresión de papel membretado y sobres	100												
<b>Campaña de lanzamiento</b>													
Ceremonia de inauguración		1,200											
Publirreportaje en revista Centenario		300						300					
Presentación a empresas		800	400										
Entrevista en programa Oh Diosas!				350									
<b>Campaña regular</b>													
Visitas a empresas para invitación a padres a las visitas guiadas. Charla a padres sobre temas de actualidad		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Celebraciones internas: presente por el día de la madre y del padre						150	350						700
Publicidad en <i>Kinder</i> Perú y Nidos de Lima		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Total (S/.)</b>	<b>1,732</b>	<b>2,542</b>	<b>642</b>	<b>592</b>	<b>242</b>	<b>392</b>	<b>592</b>	<b>542</b>	<b>242</b>	<b>242</b>	<b>242</b>	<b>242</b>	<b>1,082</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 16. Programación del personal

Sala	Hora - Día	Infants					Toddlers					Pre-K					Administrativos									
		Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi					
C o r d i n a d o r e s	07:00 08:00			C1	C1	C4			C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3					
	08:00 09:00	C4	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3	C1				
	09:00 10:00	C4	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3	C1				
	10:00 11:00	C1	C1	C1	C1	C4	C4	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3	C2				
	11:00 12:00	C1	C1	C1	C1	C4	C4	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3	C2				
	12:00 13:00	C1	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C4	C3	C4	C3	C3	C3				
	13:00 14:00	C1	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C4	C3	C4	C3	C3	C3				
	14:00 15:00	C1	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3	C4				
	15:00 16:00	C1	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3	C4				
	16:00 17:00	C1	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3	C4				
17:00 18:00	C1	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3	C4					
18:00 19:00	C1	C1	C1	C1	C4	C2	C2	C2	C4	C2						C3	C3	C4	C3	C3						
19:00 20:00																										
A u x i l i a r e s	07:00 08:00	A1	A1	A1	A1	A6	A2	A2	A2	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A5	A3	A3	A4	A3	A3					
	08:00 09:00	A1	A1	A1	A1	A6	A2	A2	A2	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A5	A3	A3	A4	A3	A3					
	09:00 10:00	A1	A1	A1	A1	A6	A2	A2	A2	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A5	A3	A3	A4	A3	A3	A6	A6	A6		
	10:00 11:00	A1	A1	A1	A1	A6	A2	A2	A2	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A5	A3	A3	A4	A3	A3	A6	A6	A6		
	11:00 12:00	A1	A1	A1	A6	A6	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A5	A3	A6	A4	A3	A3	A3	A2	A1		
	12:00 13:00	A1	A1	A1	A6	A6	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A5	A3	A6	A4	A3	A3	A3	A2	A1		
	13:00 14:00	A1	A1	A1	A6	A4	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A6	A3	A6	A4	A3	A3	A3	A2	A1	A5	
	14:00 15:00	A1	A1	A1	A6	A4	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A6	A3	A6	A4	A3	A3					
	15:00 16:00	A1	A1	A1	A6	A4	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A6	A3	A6	A4	A3	A3					
	16:00 17:00	A1	A1	A1	A6	A4	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A6	A3	A6	A4	A3	A3					
17:00 18:00	A1	A1	A1	A6	A4	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A6	A3	A6	A4	A3	A3						
18:00 19:00	A1	A1	A1	A6	A4	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A6	A3	A6	A4	A3	A3						
19:00 20:00	A1	A1	A1	A6	A4	A2	A2	A6	A4	A2	A5	A4	A5	A5	A6	A3	A6	A4	A3	A3						

Resumen de Horas			Auxiliares		Horas	
			<b>A1</b>	Auxiliar 1	46	
<b>Coordinadores</b>			<b>A2</b>	Auxiliar 2	46	
<b>C1</b>	Coordinador 1	46	<b>A3</b>	Auxiliar 3	46	
<b>C2</b>	Coordinador 2	46	<b>A4</b>	Auxiliar 4	46	
<b>C3</b>	Coordinador 3	46	<b>A5</b>	Auxiliar 5	46	
<b>C4</b>	Coordinador 4	46	<b>A6</b>	Auxiliar 6	46	

### Consideraciones generales

Sala Infants: Máximo 8 niños, 1 coordinador y 1 auxiliar.  
 Sala Toddlers: Máximo 20 niños, 1 coordinador y 2 auxiliares.  
 Sala Pre-K: Máximo 20 niños, 1 coordinador y 1 auxiliar.

En base a: Directiva N° 073-2006-DINEBR-DEI - Normas sobre organización y funcionamiento de las cunas de educación inicial

## Anexo 17. Procedimiento para tratamiento de accidentes



<b>Número y Nombre del Procedimiento:</b> P-EME-005 Procedimiento para tratamiento de accidentes	<b>Elaborado por:</b> Supervisor de Operaciones
<b>Válido a partir de:</b> 03/05/2015	<b>Aprobado por:</b> Director General
	<b>Páginas:</b> 1/7

### Objetivo

Establecer los mecanismos sobre las medidas a tomar en caso de que suceda algún accidente dentro de KunaCenter.

### Alcance

Comprende toda la organización de KunaCenter.

### Responsabilidades

**Supervisor de Operaciones:** Es responsable de elaborar y mantener el presente procedimiento.

**Todos los empleados:** Son responsables de cumplir con el procedimiento establecido.

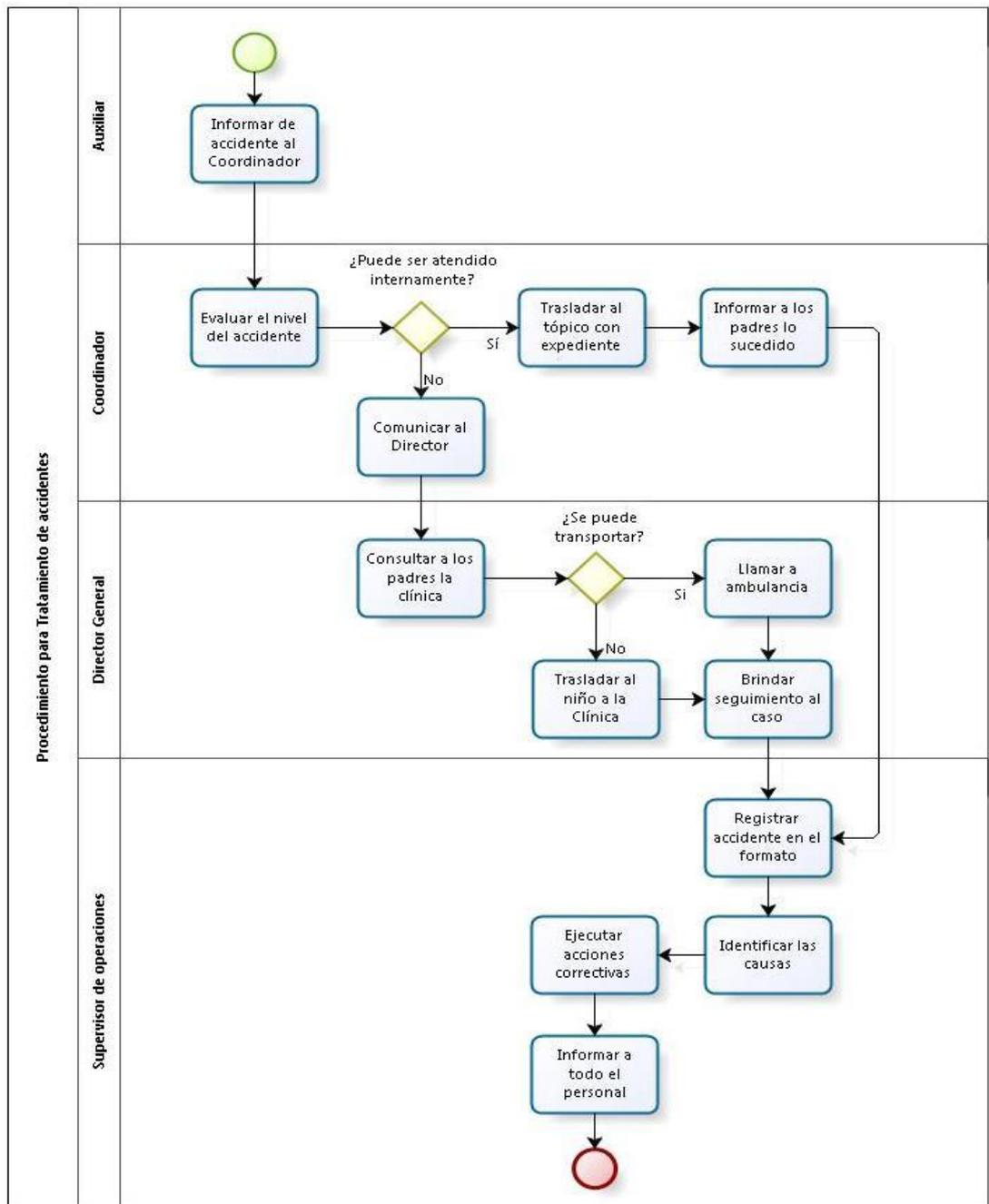
### Procedimiento

En caso de una emergencia se deberá proceder de la siguiente manera:

1. Evaluar rápidamente la salud del niño,
2. A continuación, ponerse en contacto con él o las personas que han enumerado para llamar en caso de emergencia.
3. Llamar a emergencia para solicitar la ayuda correspondiente, según sea necesario, y
4. En simultáneo, dar los primeros auxilios y RCP, de ser necesario.
5. Registrar el accidente y ejecutar las acciones correctivas.

<b>Número y Nombre del Procedimiento:</b> P-EME-005 Procedimiento para tratamiento de accidentes	<b>Elaborado por:</b> Supervisor de Operaciones
<b>Válido a partir de:</b> 03/05/2015	<b>Aprobado por:</b> Director General
	<b>Páginas:</b> 2/7

**Flujograma**



<b>Número y Nombre del Procedimiento:</b> P-EME-005 Procedimiento para tratamiento de accidentes	<b>Elaborado por:</b> Supervisor de Operaciones
<b>Válido a partir de:</b> 03/05/2015	<b>Aprobado por:</b> Director General
	<b>Páginas:</b> 3/7



**PRIMEROS AUXILIOS  
BÁSICOS**

**Medidas de Primeros Auxilios**

Nota: Use guantes desechables si entra en contacto con la sangre.

Deseche los guantes en una bolsa de plástico resistente a prueba de fugas. Lavarse las manos.

Condición	Acción
<b>Dolor Abdominal (Severo)</b>	Notificar a los padres. Si el niño ha lesionado y tiene vómitos severos o con sangre y está muy pálido, llame al a emergencias. No permita que el niño coma o beba.
<b>Raspaduras</b>	Lavar la lesión con agua y jabón. Deje que se seque. Cubrir con un vendaje estéril antiadherente o vestirse. Notificar a los padres.
<b>Asfixia</b>	Llamar a emergencias. Si el niño está en un área cerrada, llena de humos tóxicos, mueva el niño fuera en el aire fresco. Realizar la reanimación cardiopulmonar si el niño no está respirando.
<b>Ataque de Asma</b>	Dar la medicación prescrita, en su caso, conforme a lo acordado previamente por los padres. Si el ataque no se detiene después de que el niño se le da la medicación, y el niño todavía tiene dificultades para respirar, llame a emergencias. Si usted no tiene ninguna medicación y el ataque no desaparece en unos pocos minutos, llamar a los padres y pedirles que vengan de inmediato y llevar al niño para recibir atención médica. Si el niño tiene dificultad para respirar, llame a emergencias.
<b>Mordeduras y picaduras</b>	Lavar la herida con agua y jabón. Notificar a los padres para recoger al niño y acudir al médico.
<b>*Animal:</b>	Si la mordedura es de un gato o un perro no provocado, o cualquier animal que pueda tener rabia, llame al departamento de salud, que se contactará con el control de animales para atrapar al animal y observarlo para la rabia. No trate de capturar al animal usted mismo. Tome nota de la descripción del animal y cualquier características de identificación (ya sea perro o gato tenían un collar, por ejemplo).
<b>*Humano:</b>	Lavar la herida con agua y jabón. Notificar a los padres. Si a causa de la mordedura hay sangrado, póngase en contacto con el departamento de salud para el consejo.
<b>*Insecto:</b>	No tire del aguijón, ya que puede romperse; quitar el aguijón raspando con una tarjeta de crédito o una uña, a continuación, aplicar un paño frío. Notificar a los padres. Llame a emergencias si se produce urticaria, palidez, debilidad, náuseas, vómitos, dificultad para respirar, o el colapso.
<b>Sangrado</b>	Para las heridas pequeñas, aplique presión directa con una gasa durante 10-15 minutos. (Use guantes.)
<b>*Externo:</b>	Si el sangrado continúa o es grave, aplicar un vendaje de presión grande y llame a emergencias inmediatamente.

<b>Número y Nombre del Procedimiento:</b> P-EME-005 Procedimiento para tratamiento de accidentes	<b>Elaborado por:</b> Supervisor de Operaciones
<b>Válido a partir de:</b> 03/05/2015	<b>Aprobado por:</b> Director General
	<b>Páginas:</b> 4/7

<b>Sangrado</b> <b>*Interno:</b>	Si el niño ha sido herido y vomita una gran cantidad de sangre o la sangre pasa a través del recto, llame a emergencias. En caso contrario, póngase en contacto con los padres para buscar atención médica. Si un niño es hemofílico y se ha lesionado una articulación a través de una caída leve, llamar a los padres. El niño puede necesitar una transfusión de factor sanguíneo.
<b>Contusiones</b>	Aplicar compresas frías para contusiones recientes durante los primeros 15 a 30 minutos. Nota: Un niño con contusiones en lugares poco usuales deben ser evaluados por abuso de menores.
<b>Quemaduras y escaldaduras</b> <b>*Sin ampollas:</b>	Coloque la extremidad quemada en agua fría o zona quemada cubierta con ropas mojadas y frías hasta que cese el dolor (por lo menos 15 minutos).
<b>*Con ampollas</b>	Usar el mismo procedimiento para cuando no hay ampollas. No reviente las ampollas. Llame a los padres para que lleven al niño a recibir atención médica.
<b>*Quemaduras profundas y extensas</b>	Llamar a emergencias. No aplique agua fría. Cubrir al niño con una sábana limpia y luego una manta para mantener caliente al niño.
<b>*Eléctricas</b>	Si es posible, desconectar la energía apagando el interruptor de pared, tirando de un interruptor en la caja eléctrica, o cualquier otra forma segura. No toque directamente niño si sigue encendido. Use madera o un paño grueso seco (material no conductor) para tirar de niño de la fuente de alimentación. Llamar a emergencias Iniciar la RCP si es necesario. Notificar a los padres. Nota: Un niño con quemaduras y escaldaduras debe ser evaluado por abuso de menores.
<b>Tos</b>	Llamar a los padres para que recojan a los niños y le proporcionen atención médica.
<b>Corte o mordida de mejilla, el labio, lengua</b>	Aplicar hielo en las zonas magulladas. Si hay sangrado, aplique presión firme pero suave con una gasa o un paño limpio. Si el sangrado continúa después de 15 minutos, llamar a los padres para recoger al niño y obtener atención médica.
<b>Lesión en la mandíbula</b>	Inmovilizar la quijada sosteniendo los dientes de mordedura juntos. Envuelva una toalla, la corbata y el pañuelo alrededor de la cabeza del niño debajo de la barbilla. Llamar a los padres para recoger y llevar al niño a la sala de emergencias.
<b>Dientes rotos</b>	Enjuague la suciedad de la zona lesionada con agua tibia. Colocar compresas frías sobre la cara en la zona de la lesión. Localizar y guardar los fragmentos de dientes. Llame a los padres para recoger y llevar a los niños y los dientes fragmentos al Dentista inmediatamente.
<b>Lesiones oculares</b>	Si una sustancia química es salpicada a los ojos, inmediatamente enjuague los ojos con agua tibia, manteniendo los párpados abiertos. No presione el ojo lesionado. Vendar suavemente ambos ojos cerrados para reducir el movimiento del ojo. Llamar a los padres para recoger y tomar niño a recibir atención médica.
<b>Fractura de brazo, pierna, Manos, pies, Dedos de los pies</b>	No mueva parte lesionada hinchada, rota, o doloroso. Llamar a los padres para recoger y tomar niño a recibir atención médica.



<b>Número y Nombre del Procedimiento:</b> P-EME-005 Procedimiento para tratamiento de accidentes	<b>Elaborado por:</b> Supervisor de Operaciones
<b>Válido a partir de:</b> 03/05/2015	<b>Aprobado por:</b> Director General
	<b>Páginas:</b> 5/7

<b>Fractura de cuello o espalda</b>	No mueva niño; mantener inmóvil al niño. Llame a emergencias para una ambulancia.
<b>Heridas en la cabeza</b>	Mantenga al niño acostado. Llame a los padres Llame a emergencias por una ambulancia si el niño está: quejándose de dolor de cabeza intenso o persistente tiene menos de 1 año de edad arrojando sangre o fluidos a través de oídos o nariz con espasmos o con convulsiones incapaz de mover cualquier parte del cuerpo inconsciente o somnoliento con vómitos o náuseas
<b>Las hemorragias nasales</b>	Haga que el niño se siente y se incline hacia adelante. Aflojar las ropas apretadas alrededor del cuello. Una pizca extremo inferior de la nariz cerca de las fosas nasales (no en parte ósea de la nariz).
<b>Venenos</b>	<b>Inmediatamente, ANTES DE HACER NADA</b> , llame a la sala de emergencia, o el médico. Llamar a los padres. Si el niño necesita ir al médico para su evaluación, traer muestras de lo que ingirió. Llevar consigo todos los envases, etiquetas, cajas y paquetes que vienen con el material que el niño tomó. Mire cuidadosamente por recipientes adicionales alrededor de la zona donde se produjo el incidente. Tratar de estimar la cantidad total de material que el niño podría haber tomado, y si el material fue ingerido, inhalado, inyectado, o cayó en los ojos o en la piel. Si es posible, también llevar consigo el archivo de salud del niño, incluyendo las formas y los nombres y números de teléfono de consentimiento de los padres / apoderados.  No hacer vomitar a un niño si: - el niño está inconsciente o somnoliento, - el niño ha ingerido un producto corrosivo (ácido/limpiador de baños/ hornos), o - el niño ha ingerido un producto de petróleo (cera para muebles/queroseno/gasolina).  Si el médico indica que el niño vomite: Utilizar jarabe de ipecacuana para niños de 1 año a 10 años de edad. 1 cucharada o 3 cucharaditas de ipecacuana y de 4 a 8 onzas de agua Siga con otras 4 a 8 onzas de agua. Repetir una vez más si el niño no ha vomitado en 20 minutos.  Si un producto químico se derrama sobre alguien, diluirlo con agua y retirar la ropa contaminada, usar guantes, si es posible. Coloque la ropa contaminada y otros artículos en una bolsa hermética y etiquetar la bolsa. Si la sustancia química se ha salpicado dentro de los ojos, enjuague inmediatamente con agua tibia y seguir las instrucciones indicadas anteriormente para "Lesiones en los ojos." Algunos venenos pueden tener efectos retardados, causando una enfermedad moderada o grave muchas horas o incluso algunos días después de que el niño toma el veneno. Pregunte si tendrá que ser observado después y durante cuánto tiempo el niño. Asegúrese de que los padres/apoderados del niño entiendan las instrucciones.
<b>Convulsiones</b>	Mantenga la calma. Proteger al niño de lesiones. Hijo se encuentran en su lado con la cabeza más baja que las caderas, o en su estómago. Aflojar la ropa.



Número y Nombre del Procedimiento: P-EME-005 Procedimiento para tratamiento de accidentes	Elaborado por: Supervisor de Operaciones:  Aprobado por: Director General
Válido a partir de: 03/05/2015	Páginas: 6/7

No ponga nada en la boca del niño. Llame a Emergencia si convulsión dura más de 5 minutos o si son el resultado de una lesión en la cabeza. Notificar a los padres.
--

**Registros**

**FORMULARIO DE INFORMACIÓN DE CONTACTO EN CASO DE EMERGENCIA Y ACUERDO DE  
CONSENTIMIENTO**

Nombre del niño: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Nombre del Padre/Apoderado #1: \_\_\_\_\_

Teléfono: Celular \_\_\_\_\_ Casa \_\_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_\_

Nombre del Padre/Apoderado #2: \_\_\_\_\_

Teléfono: Celular \_\_\_\_\_ Casa \_\_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_\_

**CONTACTOS DE EMERGENCIA (a quien buscar en caso de indisponibilidad de padres/apoderados)**

Nombre #1: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Teléfono: Celular \_\_\_\_\_ Casa \_\_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_\_

Nombre #2: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Teléfono: Celular \_\_\_\_\_ Casa \_\_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_\_

**ESPECIALISTAS RECOMENDADOS PARA ATENCIÓN MÉDICA**

Nombre del pediatra: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre del dentista: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre de la clínica: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Servicio de ambulancia: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

(Los padres son responsables de todos los cargos de traslado en caso de emergencia)

**SEGURO DE SALUD**

Plan de Seguro: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Nombre del usuario (en la tarjeta): \_\_\_\_\_

**CONDICIONES ESPECIALES DISCAPACIDADES, ALERGIAS O INFORMACION MEDICA DE  
EMERGENCIA**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ACUERDO DE CONSENTIMIENTO DEL PADRE/APODERADO EN CASO DE EMERGENCIAS**

Cualquier copia impresa es no controlada. Consulte siempre la versión electrónica.



<b>Número y Nombre del Procedimiento:</b> P-EME-005 Procedimiento para tratamiento de accidentes	<b>Elaborado por:</b> Supervisor de Operaciones
<b>Válido a partir de:</b> 03/05/2015	<b>Aprobado por:</b> Director General
	<b>Páginas:</b> 7/7

Como padre/apoderado, doy el consentimiento para que mi hijo reciba los primeros auxilios por personal de la institución y, si es necesario, ser transportado para recibir atención de emergencia. Seré responsable de todos los gastos no cubiertos por el seguro. Doy el consentimiento para la persona de contacto de emergencia que aparece a continuación para actuar en mi nombre hasta que esté disponible. Estoy de acuerdo en revisar y actualizar esta información cada vez que se produce un cambio y por lo menos cada 6 meses.

Firma Padre/Apoderado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Firma Padre/Apoderado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

### FORMATO DE INFORME DE ACCIDENTES

**Fecha del accidente:** \_\_\_\_\_  
**Hora del accidente:** \_\_\_\_\_ \_am \_pm  
**Nombre del niño:** \_\_\_\_\_  
**Sexo:**  Masculino  Femenino  
**Edad:** \_\_\_\_\_ años

**Dónde ocurrió el accidente:** \_\_\_\_\_

**Cómo ocurrió el accidente:** \_\_\_\_\_

**En qué parte del cuerpo fue lesionada:** \_\_\_\_\_

**Objetos involucrados (si lo hay):** \_\_\_\_\_

**Qué primeros auxilios se dieron:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Padre/Apoderado comunicados:**  
del accidente:  si  no  
de buscar atención médica:  si  no

**Coordinador (en el momento del accidente):** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

## **Nota biográfica**

### **Luis Ballena Rázuri**

Nació en San Pedro de Lloc, el 1 de noviembre de 1980. Ingeniero Mecatrónico egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de diez años de experiencia como ingeniero de proyectos y mantenimiento.

### **Peregrina Becerra Ruiz**

Nació en Sullana, el 7 de febrero de 1978. Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad de Piura. Cuenta con un Diplomado en Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Cuenta con más de doce años de experiencia en *Budgeting* y *Forecasting*, Consolidación de Estados Financieros y *Reporting* bajo IFRS. Ha trabajado en empresas multinacionales del sector energía, minería y telecomunicaciones. Actualmente, desempeña el cargo de Supervisor Senior de Control Financiero en Southern Peaks Mining LP.

### **Rossela Gonzales Malca**

Nació en Chiclayo, el 8 de junio de 1985. Ingeniera de Sistemas, egresada de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en el sector logístico, en supervisión y gestión de centros de distribución, implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001), control y seguridad (BASC: Business Alliance for Secure Commerce, OEA: Operador Logístico Autorizado) y filosofía de gestión Lean Logistics.