



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIOS DEL SERVICIO DE GUARDERÍAS PARA
EMPRESAS PERIODO 2024-2026”**

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

Presentado por:

Sr. Oliver Sebastian Baethge Zapata

Sr. Carlos Ernesto Diaz Castro

Sr. Marco Augusto Maesato Higa

Srta. Emily Ivon Vega Manrique

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, septiembre 2023

Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIOS DE SERVICIO DE GUARDERÍAS PARA EMPRESAS PERIODO 2024-2026" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Oliver Sebastián Baethge Zapata
2	Carlos Ernesto Díaz Castro
3	Marco Augusto Maesato Higa
4	Emily Ivon Vega Manrique
5	Oliver Sebastián Baethge Zapata

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el día 26 de agosto de 2023 dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, las empresas –principalmente la “gran empresa”– muestran mayor interés en brindar bienestar a sus trabajadores, lo que favorece la productividad y el clima laboral. Uno de los factores que puede afectar estos indicadores es la preocupación de los empleados por el cuidado de sus pequeños durante su jornada laboral.

El presente trabajo es una investigación para evaluar la viabilidad de crear *Guarderías In-Company*, un servicio de guarderías para empresas que quieran otorgar este beneficio a sus trabajadores, mejorar indicadores de clima laboral e innovar en acciones de Responsabilidad Social Empresarial, siendo esto último la tendencia general en la gran empresa actualmente.

Este servicio se ha planteado como un beneficio corporativo con perfil social, especialmente dirigido a operarios, que son los que presentan la mayor necesidad, habiendo una brecha importante en términos de ingreso salarial y oferta de guarderías en Lima, que muchas veces obliga a un integrante de la familia a dejar el trabajo para hacerse cargo de ello, perdiendo una fuente de ingreso. El beneficio permite a su vez, que el niño, además del cuidado profesional, reciba un plan de desarrollo integral que incluye alimentación nutritiva y controles médicos.

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de los supuestos planteados en la evaluación económica y financiera, el plan de negocios de *Guarderías In-Company* y su marca *Kusi Wawa* es rentable para los socios con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de casi 20% y un Valor Actual Neto (VAN) de aproximadamente S/405 000, que muestra un margen positivo a partir del año 2 y un periodo de recuperación de 4 años; además, es operativamente viable y socialmente responsable.

Palabras clave: GUARDERÍAS PARA EMPRESAS; PLAN DE NEGOCIO; CUIDADO Y DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO; RETENCIÓN DE PERSONAL; RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

ABSTRACT

Nowadays, companies, mainly “large companies”, are showing greater interest in providing wellbeing to their employees, which favors productivity and the work environment. One of the factors that can affect these indicators is the concern of employees for the care of their children during their working day.

The present work is a research to evaluate the feasibility of creating *Guarderías In-company*, a day care service for companies that want to provide this benefit to their workers, improve work environment indicators and innovate in corporate social responsibility actions, which have been the general trend among large companies in recent years.

This service has been conceived as a corporate benefit with a social profile, especially aimed at workers, who are the ones with the greatest need, as there is a significant gap in terms of salary income and daycare offer in Lima, which often forces a family member to leave work in order to take care of children, losing a source of income. The benefit also allows the child, in addition to professional care, to receive a comprehensive development plan that includes nutritious food and medical check-ups.

According to the results obtained from the assumptions made in the economic and financial evaluation, the business plan of *Guarderías In-company* and its brand *Kusi Wawa*, is profitable for the partners with an IRR of almost 20% and an NPV of approximately S/405 000, which shows a positive margin from year 2 and a payback period of 4 years; in addition, it is operationally viable and socially responsible.

Keywords: IN-COMPANY DAYCARES; BUSINESS PLAN; COMPREHENSIVE CARE AND DEVELOPMENT OF THE CHILD; STAFF RETENTION; CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos.....	xii
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	1
3. Definición del problema u oportunidad	2
4. Canvas y descripción de la empresa.....	3
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	5
1. Análisis del entorno general (PESTEL).....	5
1.1. Entorno político y legal.....	5
1.2 Entorno económico	6
1.3 Entorno social.....	7
1.4 Entorno tecnológico	8
1.5 Entorno ecológico	9
2. Análisis del sector – Las 5 fuerzas de Porter	9
2.1 Poder de negociación de los proveedores	10
2.2 Poder de negociación de clientes	10
2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	10
2.4 Amenaza de servicios sustitutos.....	11
2.5 Rivalidad entre competidores existentes	11
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	12
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	14
1. Objeto de estudio.....	14

2.	Objetivos de la investigación	14
2.1	Objetivo general	14
2.2	Objetivos específicos.....	14
3.	Metodología	14
3.1	Análisis de fuentes secundarias.....	15
3.2	Análisis de fuentes primarias	15
3.2.1	Investigación exploratoria: técnica cualitativa.....	15
3.2.2	Investigación descriptiva: técnicas cuantitativas.....	16
4.	Determinación del tamaño de muestra	16
5.	Resumen y análisis de los resultados obtenidos.....	16
5.1.	Resultados de la investigación de fuentes secundarias	16
5.2	Resultados de la investigación cualitativa.....	17
5.3	Resultados de la investigación cuantitativa.....	18
6.	Determinación de la demanda estimada.....	19
7.	Conclusiones	21
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO.....		24
1.	Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)	24
1.1	Administración/Gerencia	24
1.2	<i>Marketing</i>	24
1.3	Operaciones.....	25
1.4.	Finanzas.....	26
1.5	Recursos Humanos.....	26
1.6	Sistemas de información	26
1.7	Tecnología.....	26
2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	27
3.	Análisis Matriz VRIO	28

4.	Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica	28
5.	Conclusiones	28
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.....		
		29
1.	Análisis y propuesta del propósito	29
2.	Objetivo general y objetivos estratégicos.....	29
2.1	Objetivos de crecimiento.....	29
2.2	Objetivos de rentabilidad	29
2.3	Objetivos de sostenibilidad	30
3.	Matriz FODA Cruzado.....	30
4.	Alineamiento de estrategias con objetivos	31
5.	Estrategias seleccionadas	32
5.1	Estrategia competitiva	32
5.2	Estrategia de crecimiento	32
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....		
		33
1.	Plan funcional de <i>Marketing</i>	33
1.1.	Objetivos del plan de <i>Marketing</i>	33
1.2	Estrategia de segmentación	33
1.3	Estrategia de posicionamiento.....	34
1.4	Estrategias de <i>marketing mix</i>	35
1.5	Cronograma y presupuesto del plan de <i>Marketing</i>	39
2.	Plan funcional de Operaciones.....	39
2.1	Objetivos de Operaciones.....	39
2.2	Desarrollo y diseño del servicio	40
2.3	Procesos de Operaciones	42
2.4	Presupuesto de Operaciones.....	45

3.	Plan Funcional de Recursos Humanos	46
3.1.	Estructura organizacional.....	46
3.2	Objetivos de RR. HH.	48
3.3	Acciones de RR. HH. para lograr sus objetivos.....	48
3.4	Presupuesto del plan de RR. HH.....	49
4.	Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	49
5.	Plan de Finanzas y evaluación financiera	49
5.1	Objetivos del plan financiero	50
5.2	Datos, supuestos y políticas	50
5.3	Monto de inversión y fuente de financiamiento.....	50
5.4	Determinación del punto de equilibrio.....	51
5.5	Estados financieros y flujo de caja libre.....	51
5.6	Análisis de sensibilidad.....	54
5.7	Planes de contingencia	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		55
1.	Conclusiones	55
2.	Recomendaciones.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores políticos y legales	5
Tabla 2. Factores económicos.....	6
Tabla 3. Factores sociales y culturales.....	7
Tabla 4. Factores tecnológicos.....	8
Tabla 5. Factores ecológicos.....	9
Tabla 6. Matriz EFE.....	12
Tabla 7. Matriz MPC	12
Tabla 8. Determinación de la muestra a encuestar	16
Tabla 9. Segmento empresarial.....	19
Tabla 10. Proyección de la demanda para los 3 años del plan.....	21
Tabla 11. Fortalezas y Debilidades – Administración/Gerencia	24
Tabla 12. Fortalezas y Debilidades – <i>Marketing</i>	25
Tabla 13. Fortalezas y Debilidades – Operaciones.....	25
Tabla 14. Fortalezas y Debilidades – Finanzas.....	26
Tabla 15. Fortalezas y Debilidades – Recursos Humanos.....	26
Tabla 16. Matriz EFI.....	27
Tabla 17. Matriz VRIO	28
Tabla 18. Matriz FODA cruzado	30
Tabla 19. Alineamiento de estrategias y objetivos	31
Tabla 20. Objetivos de crecimiento	33
Tabla 21. Resumen de presupuesto de <i>Marketing</i> (monto en soles).....	39
Tabla 22. Objetivos de Operaciones	40
Tabla 23. Actividades pre-operativas: Implementación de local y licenciamiento	43
Tabla 24. Programa mensual de atención integral e informe de actividades.....	45
Tabla 25. Proyección de guarderías, niños y mamás cuidadoras.....	46
Tabla 26. Resumen de costos fijos y variables proyectados por año (monto en soles)	46
Tabla 27. Resumen de presupuesto de Operaciones (monto en soles)	46
Tabla 28. <i>Headcount</i> base.....	47
Tabla 29. Objetivos de RR. HH.....	48
Tabla 30. Resumen del presupuesto de RR. HH. en soles.....	49
Tabla 31. Objetivos financieros	50

Tabla 32. Inversión inicial	51
Tabla 33. Punto de equilibrio.....	51
Tabla 34. Estado de situación financiera	52
Tabla 35. Estado de resultados.....	52
Tabla 36. Flujo de caja económico y financiero	53
Tabla 37. Periodo de recupero	53
Tabla 38. Análisis de sensibilidad - Guarderías por año	54
Tabla 39. Plan de contingencias.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Business Model Canvas</i>	3
Gráfico 2. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter	10
Gráfico 3. Segmentación de mercado e identificación de nicho.....	20
Gráfico 4. Logo <i>Kusi Wawa</i>	35
Gráfico 5. <i>Layout</i> base – Plano	43
Gráfico 6. <i>Layout</i> base. Imagen 1	44
Gráfico 7. <i>Layout</i> base. Imagen 2	44
Gráfico 8. Organigrama	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica – Entrevistas	62
Anexo 2. Ficha técnica – Encuestas.....	63
Anexo 3. Resultado de encuestas	64
Anexo 4. <i>Targets</i> potenciales.....	66
Anexo 5. Principales actores en el proceso de compra y mapa de empatía del usuario	67
Anexo 6. <i>Customer Journey</i>	68
Anexo 7. Aspectos de toma de decisión	69
Anexo 8. Cronograma del plan de <i>Marketing</i> y calendario de actividades para captación de clientes	70
Anexo 9. Estimación de presupuesto de <i>Marketing</i> (monto en soles).....	71
Anexo 10. Plan de actividades de Operaciones	72
Anexo 11. Riesgos y contingencias - Plan de Operaciones	73
Anexo 12. Presupuesto de costos operativos	74
Anexo 13. Presupuesto de inversión en activo fijo en soles	75
Anexo 14. Presupuesto de gasto administrativos y de ventas.....	76
Anexo 15. Perfiles y responsabilidades	77
Anexo 16. Gastos de personal administrativo y operativo (en soles)	78
Anexo 17. Capital de trabajo	79
Anexo 18. Cálculo COK y WACC	80

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Consideraciones generales

El presente proyecto presenta la investigación y plan de negocios para brindar a las empresas un servicio de guardería para los hijos de sus trabajadores. Este proyecto nace de la necesidad que tienen los trabajadores de diferentes sectores por el cuidado de sus hijos, mientras ellos asisten a sus centros de labores y, por otro lado, el interés cada vez mayor de las empresas por atender el bienestar de sus trabajadores.

Uno de los integrantes del equipo que desarrolló este proyecto tuvo la oportunidad de trabajar en Yanbal, empresa corporativa que brindó el beneficio de cuidado y desarrollo integral para los hijos de sus trabajadores operarios, siendo de alto impacto para las familias usuarias del servicio y para la estrategia de gobierno social corporativo de la empresa, por la impresión que este beneficio generó en las familias y en la sociedad.

Se considera que en Lima existe la necesidad de cuidado y desarrollo integral de niños mientras los padres trabajan, especialmente en estratos sociales de bajos recursos; para atender esta necesidad, muchos padres dejan de trabajar o buscan sistemas de apoyo en familiares o amigos. A su vez, las empresas cada vez están más interesadas en beneficios originales que brinden bienestar a sus trabajadores y en la estrategia de sostenibilidad apalancándose en acciones con impacto social.

El servicio propuesto permite a la empresa cliente dar un beneficio innovador a sus trabajadores que trasciende a sus familias y a la sociedad.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

El proyecto estudia la viabilidad de formar una pequeña empresa como una sociedad de responsabilidad limitada formada por 4 socios para ofrecer el servicio de cuidado y desarrollo integral de niños a empresas que brinden este beneficio a sus trabajadores. Los clientes serán las empresas que busquen el bienestar de sus trabajadores y estén interesadas en dar el servicio de guardería para los hijos (entre 8 meses y menos de 5 años) de los trabajadores.

Actualmente, existen familias donde uno de los integrantes no trabaja o inclusive deja de trabajar para dedicarse al cuidado de sus hijos, y este cuidado se da en ambientes no adecuados, pudiendo impactar negativamente en el desarrollo integral del niño o la niña. A su vez, las empresas están cada vez más interesadas en desarrollar acciones de impacto social que sumen a su estrategia de sostenibilidad.

En ese sentido, el servicio principalmente será ofrecido a empresas en Lima que tengan dentro de su estrategia de sostenibilidad acciones de impacto social, empresas que tengan una importante población de operarios dentro de su planilla; esto debido a que se considera que existe mayor necesidad de este servicio en familias de escasos recursos.

El servicio incluirá el cuidado y desarrollo integral de los niños en horario de trabajo diurno de los padres; el horario se definirá en coordinación con la empresa cliente. El desarrollo considera las dimensiones física, emocional, social y cognitiva logrando así un desarrollo integral del niño o la niña. También supondrá un plan de alimentación con asesoría nutricional, seguimiento médico al crecimiento y desarrollo del niño o la niña, así como talleres de escuela para padres, lo que los involucraría en el proceso de desarrollo integral y con ello hacer extensivos los buenos hábitos de cuidado a los hogares.

3. Definición del problema u oportunidad

El Perú es un país en vías de desarrollo que en los últimos 24 años (en el periodo de 1995 al 2019) tuvo crecimiento económico constante y consistente hasta la pandemia en el año 2020 (BCRP, 2023a).

Este crecimiento se debe principalmente al dinamismo de la inversión privada y ha tenido como consecuencia, entre otros, la creciente inclusión de mujeres en la fuerza laboral. El crecimiento en los últimos años ha sido significativamente mayor (de 58.4% en el 2001 a 64.5% en el 2019) en comparación con el de los hombres, cuya participación en términos porcentuales se ha mantenido en los últimos años (entre 80 y 81%) (INEI, 2021).

No obstante, si bien esto es muy positivo tanto para la economía familiar, crecimiento económico del país, aporte a la sociedad y el propio crecimiento personal y profesional de la mujer, también implica un reto mayor en relación con la maternidad y paternidad; en algunos casos, es la decisión de dejar el mercado laboral, retrasar la maternidad o, simplemente, no tenerla. En otros es recurrir a niñeras privadas, a algún familiar o incluso a poner en pausa su carrera profesional para poder cuidar a los hijos. Esto ocurre en un contexto en el que, en el Perú, y especialmente en Lima, existe una escasez de cunas o guarderías que ofrezcan servicios de calidad que permitan a los padres dejar a sus hijos con la confianza de que están siendo bien cuidados durante la jornada laboral, generando un problema para las familias.

Hoy en día, las empresas, especialmente las grandes y corporativas, buscan brindar bienestar a sus trabajadores y generar estrategias para retener a su personal, motivarlo, reducir la rotación y mejorar la productividad.

Es en este contexto que se propone a las empresas e instituciones el servicio de implementación y administración de guarderías con la finalidad de mejorar su clima laboral e índices de rotación de personal, así como también tener un impacto directo en la vida y economía familiar de sus colaboradores.

En cuanto al contexto latinoamericano, las empresas están ofreciendo servicios de cuidado infantil a sus empleados porque este beneficio tiene un impacto positivo en sus negocios al mejorar la contratación, la retención del personal y la productividad de los empleados reduciendo el ausentismo y aumentando la diversidad de género de acuerdo con el informe publicado por la Corporación Financiera Internacional (IFC), integrante del Grupo Mundial. (IFC, 2017).

Por otro lado, en el Perú ha habido iniciativas legislativas en relación con incluir como ley la obligatoriedad de implementar guarderías en las empresas con un número mínimo de trabajadores (el último proyecto presentado propuso 300 trabajadores como mínimo), por lo que este beneficio y/o servicio planteado podría convertirse eventualmente en un requerimiento legal de las empresas, como ya lo es en países como Argentina.

4. Canvas y descripción de la empresa

Gráfico 1. Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia (2023).

Guarderías In-Company es el nombre elegido para la empresa. Nace considerando que es un servicio para compañías y que es un nombre de fácil recordación para las empresas clientes.

Guarderías In-Company ofrece el servicio de guardería para las empresas que quieran lograr el bienestar de sus trabajadores con beneficios innovadores.

Por el lado de la relación con el cliente, se sabe que su *core* de negocio no es gestionar guarderías, por lo que el esquema que se plantea es el siguiente: El cliente brinda un local a *Guarderías In-Company*, con determinadas características de área, distribución y servicios higiénicos necesarias para la implementación de una guardería. Este local debería encontrarse, ya sea en el predio de la empresa o en un lugar muy cercano para reducir el desplazamiento de los padres. Una vez se tiene el predio, *Guarderías In-Company* empieza la implementación de este con el mobiliario, juegos, insumos, entre otros, y una vez se encuentre implementado se encargará de la contratación del personal y gestión del servicio, es decir, es un proyecto integral o llave en mano.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del entorno general (PESTEL)

1.1. Entorno político y legal

Tabla 1. Factores políticos y legales

Variables	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Estabilidad Política	Incremento de la población ocupada	Aumento de empleo adecuado, crecimiento de la población ocupada femenina	Oportunidad
Legislación Laboral	Proyecto de ley que establece la implementación de guarderías en centros de trabajo y centros de estudio	Incremento de guarderías en el sector	Oportunidad
Seguridad y orden interno	Aumento de la inseguridad ciudadana	Extorsión a los empresarios	Amenaza

Fuente: David (2017) Elaboración propia (2023).

En el primer trimestre del 2023 la población ocupada de Lima Metropolitana se incrementó en 4.1% con respecto al año anterior alcanzando las 5 124 400, lo que contribuyó al incremento de la población ocupada femenina en 8.6% con respecto al primer trimestre del año anterior (INEI, 2023a).

En adición, en cuanto a la legislación laboral, el proyecto de Ley 6082/2020 CR, establece dentro de sus iniciativas la ley que establece la implementación de guarderías en centros de trabajo y centros de estudio, cuyo objetivo es el de reconocer el derecho de todos los niños a acceder a su cuidado mediante la implementación de guarderías en los centros de trabajos de sus padres.

Sin embargo, la criminalidad en Lima va en aumento y las estadísticas de la Policía Nacional del Perú muestran una situación actual muy preocupante, existen a diario muchos casos de extorsión reportados. En el 2022 se registraron más de 8 000 denuncias un 62% más que en el 2021, y en el primer mes del año 2023 se reportaron 1 398 denuncias, lo que hace un promedio de 45 casos diarios según reveló el Ministerio Público; Lima concentra la mayoría de las denuncias (Melo, 2023).

De los factores analizados se puede determinar que el entorno político actual es adecuado y ofrece una oportunidad de implementar un servicio de guardería dentro de las empresas. Asimismo, existe un proyecto de ley que de aprobarse sería obligatorio la implementación de guarderías en las empresas, por lo tanto, la oportunidad aumentaría, no obstante, hay que considerar medidas de seguridad contra la delincuencia.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Factores económicos

Variables	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Evolución del PBI Nacional y PBI per cápita	Crecimiento del PBI nacional y per cápita	Aumento de nivel adquisitivo en los hogares	Oportunidad
Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	Estabilidad económica	Mayor consumo de servicios en los hogares	Oportunidad
Tasas de Inflación y devaluación	Disminución de la tasa de inflación y devaluación	Crecimiento de la actividad económica	Oportunidad

Fuente: David (2017). Elaboración propia (2023).

Si bien en los últimos 2 años (2021 y 2022) y a raíz de la pandemia y la situación política-económica a nivel global, ha habido una desaceleración de la economía en la región, el Perú sigue estando entre las economías de mayor crecimiento de la región. Durante el 2021, la economía creció 13.6% (223 200 millones USD) con respecto al 2020 que había significado una reducción de 11%, recuperando los niveles prepandemia y en el 2022 el PBI creció 2.7%. (Zaga, 2023). El PBI para el 2023 se proyecta con una variación real anual de 3% y situación similar se espera en los próximos años con un crecimiento promedio de 3.1% entre el 2023 y 2026 según proyecciones macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Estas proyecciones se sustentan en la implementación de una serie de medidas relacionadas al impulso del gasto privado, la aceleración de la inversión pública y la recuperación de la confianza para la inversión privada (MEF, 2023).

El gasto de consumo de las familias en el Perú en el primer trimestre del 2023 se incrementó en 0.2%, debido al aumento del empleo y los ingresos provenientes del trabajo, asimismo se incrementó el gasto en educación y administración pública (INEI, 2023b).

Según las expectativas macroeconómicas para el 2023 la tasa de inflación se ubica en un rango de 4 a 5.5 porcentuales, para el 2024 entre 3 y 4 por ciento y para el 2025 entre 2.8 y 3.9 por ciento (BCRP, 2023b).

Las variables descritas permiten concluir que el entorno económico es favorable para el plan de negocios de una empresa de servicio de guarderías para empresas en el período del 2024 al 2026.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Factores sociales y culturales

Variables	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Tasa de crecimiento poblacional	Incremento del crecimiento poblacional	Incremento de demanda de servicios de guarderías	Oportunidad
Tasa de empleo y subempleo	Aumento del empleo	Mayor consumo de bienes y servicios en los hogares	Oportunidad
Roles sociales según edad y género	Incremento de mujeres en edad de trabajar	Incremento de servicios de cuidado niños de primera infancia	Oportunidad
Uso del tiempo libre	Incremento del tráfico vehicular	Mayor tiempo de desplazamiento, incomodidad de los padres	Oportunidad
Tasas de inmigración y emigración	Incremento de migrantes en Lima	Incremento de demanda de servicios	Oportunidad
Calidad de vida de la población infantil: desnutrición	Incremento del control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil en el Perú.	Reducción de la desnutrición infantil	Oportunidad

Fuente: David, (2017). Elaboración propia (2023).

Con respecto a la población, y de acuerdo con los últimos censos en el país, la cantidad de adultos jóvenes y adultos (de 30 a 44 años y de 45 a 59 años) se ha incrementado al igual que la cantidad de niños de primera infancia (INEI, 2021).

A Julio del 2022, la población es de 33 396 700 habitantes, de los cuales 16.8 millones son mujeres que representan el 50.4% de la población total. De este grupo, 23.8% son menores de 14 años, 52.2% entre 15 y 49 años consideradas en edad fértil, 10.2% entre 50 y 59 años (CPI, 2022).

En relación con el empleo a nivel nacional, a junio 2022 comparativo trimestralmente, el empleo aumentó 5.9% con relación al año 2021 y 4.6% sobre el nivel prepandemia, con respecto al año anterior, el mayor crecimiento se dio en mujeres (7.6%) (INEI, 2022).

De acuerdo con lo indicado, con relación a los grupos de edad, se puede decir que la gran masa de población general (femenina y masculina) corresponde principalmente a la población en edad de trabajar. En relación con la distribución de la población en edad de trabajar (PET) conformada por personas mayores a 14 años ha aumentado en 37.9% del año 2001 al 2020, dándose un incremento ligeramente mayor en mujeres con el 38.2% (INEI, 2021).

Lima es la ciudad con mayor congestión vehicular en América Latina y octava a nivel mundial, lo que implica invertir para trasladarse 10 kilómetros un estimado de 27 minutos lo que en un año son 254 horas en hora punta, con tendencia a seguir en aumento, ya que sobre el 2021 se incrementó en 2 minutos (Alomía, 2023).

Se estima que a finales del año 2023 alrededor de 1.6 millones de migrantes venezolanos estarán viviendo en el Perú de los cuales 1 millón se concentrarán en Lima (Reliefweb, 2022).

Sobre información disponible al 2020, el 29% de los niños entre 6 meses y 5 años fueron afectados por la anemia, y en su mayoría los del área rural que fueron afectados en un 35.7%. Asimismo, con respecto a la desnutrición crónica que afecta el desarrollo de las capacidades físicas, intelectuales, emocionales y sociales de los niños, ha afectado principalmente a la zona rural con un 24.8% de los niños menores de 5 años en el año 2020 en comparación con el 7.2% de la zona urbana (INEI, 2021) (Minsa, 2017).

El entorno social es favorable ya que aumentó en los últimos años la PET, especialmente en las mujeres lo que incrementa favorablemente la demanda de guarderías, sin embargo, se debe tomar en cuenta la cercanía de esta con respecto al centro laboral.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Factores tecnológicos

Variables	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Desarrollo de las comunicaciones	Implementación de nuevas tecnologías sobre las comunicaciones inalámbricas	Mayor velocidad de transmisión de datos, menor latencia y menores costos	Oportunidad
Uso de tecnologías de información	Incremento de nuevas tecnologías a través de 5G	Difusión del conocimiento a través de aplicaciones para móviles	Oportunidad

Fuente: David (2017). Elaboración propia (2023).

El avance de la tecnología ha permitido desarrollar la quinta generación de comunicaciones inalámbricas que permite la conexión de todos los dispositivos electrónicos con esta capacidad hacia las redes vigentes de las principales operadoras de servicio de telefonía móvil en el Perú. El año 2021, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) autorizó a dos de los principales operadores Claro y Entel para que puedan empezar con la implementación de dicha tecnología sobre la banda existente y de esta forma triplicar la velocidad de transmisión de datos en ese entonces sobre la tecnología 4G, actualmente otros operadores como Movistar y Bitel también poseen la capacidad de equipamiento técnico disponible en la principales ciudades del territorio, y a medida del crecimiento de la red de antenas 5G la velocidad podría llegar a incrementarse en 20 veces, llegando a velocidades de hasta 20 Gbps y con mínima latencia debido a su gran ancho de banda (Diario Gestión, 2021).

Con los factores tecnológicos en constante desarrollo, los servicios de guarderías tienen una amplia diversidad de aplicaciones para desarrollar y potenciar su asistencia a los padres de familia de los niños a su cuidado.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Factores ecológicos

Variables	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Contaminación del aire, del agua y las tierras	Efecto de gases de efecto invernadero y aumento de la contaminación por incremento de tráfico vehicular	Incremento de infecciones respiratorias agudas especialmente en población infantil	Amenaza
Epidemia y Pandemia	Incremento de enfermedades de contagio masivo	Contagio masivo de los niños	Amenaza
Amenaza de desastres naturales	Incremento de actividades de prevención, simulacros, conciencia de la población	Riesgo de continuidad de negocio e implementación de programas de mitigación de riesgos	Amenaza

Fuente: David (2017). Elaboración propia (2023).

En Lima Metropolitana existen dos causas principales que generan la contaminación ambiental, uno es el efecto de gases de efecto invernadero provocado por el parque automotor y el otro es el tráfico que se genera (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2021).

Según Unicef (2016), al año se producen a nivel mundial la muerte de 600 000 niños menores de 5 años a consecuencia de la contaminación ambiental, y en el Perú el 4% (Copera Infancia, 2021) aproximadamente de la mortalidad de los niños se debe a la contaminación del aire.

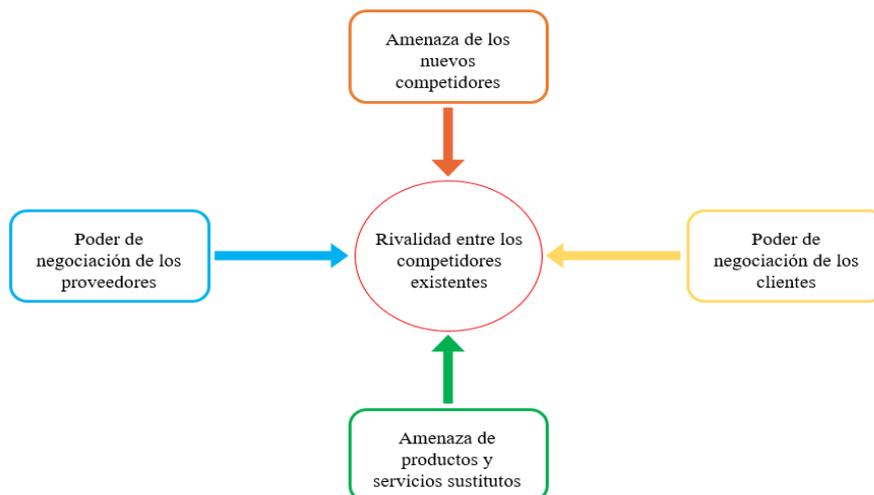
En cuanto de infecciones respiratorias agudas el Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (CDC Perú) del Ministerio de Salud (Minsa), en el año 2022 se reportaron más de 1 millón y medio de casos de infecciones respiratorias agudas en menores de 5 años (Minsa, 2022).

Debido a este grave problema se concluye que los factores ecológicos son desfavorables, por lo que se deben tomar medidas especiales a fin de ubicar las instalaciones en lugares de menor exposición a estos factores que contribuyen a las enfermedades de los niños, asimismo tener controles periódicos con personal especializado con la finalidad de contrarrestar estos graves problemas que afectan la salud de los menores de 5 años.

2. Análisis del sector – Las 5 fuerzas de Porter

El plan de negocios está definido como una empresa de servicio de guarderías para empresas en Lima Metropolitana dirigido al sector privado, diferenciándose del sector educativo sobre todo con respecto a las cunas del sector que no ofrecen los mismos servicios que nuestro proyecto, como por ejemplo los servicios diferenciados en calidad, infraestructura, personal calificado, escuela para padres y Responsabilidad Social Empresarial, entre otras.

Gráfico 2. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: David (2017). Elaboración propia (2023).

2.1 Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al tema de infraestructura y mobiliario, las guarderías deben contar con ciertas características y ambientes, los cuales dependen del ciclo que se va a atender para el número de infantes a los cuales va a albergar la guardería, para ello existen muchos proveedores en el mercado local que pueden brindar estos servicios o materiales para su implementación, por lo que no debe existir gran oposición a la negociación, por lo tanto, hay poca amenaza de integración con los proveedores, lo que concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2 Poder de negociación de clientes

A pesar de que no hay competidores existentes, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que es un negocio de beneficio para el trabajador, por lo que es un “gasto” adicional en el presupuesto de las empresas sin un “retorno” claramente cuantificable.

2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Actualmente, existe un segmento grande del mercado desatendido, por lo que no es una amenaza el ingreso de nuevos competidores. Por el contrario, el ingreso de nuevos competidores y que existan más casos de éxito otorgará más publicidad en el mercado lo que podría ayudar a dinamizar esta industria beneficiando a todos.

Existen barreras legales, pero están más dirigidas a cunas y nidos que a guarderías que solo requieren de licencias municipales y cumplimiento de las normas de seguridad exigidas por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI); otra barrera detectada es el metraje e infraestructura adecuada de los locales para implementar las guarderías.

2.4 Amenaza de servicios sustitutos

Se considera como servicios sustitutos a las niñeras privadas, cunas, nidos y guarderías públicas y privadas o incluso algún familiar que pueda hacerse cargo del cuidado de los niños. Estos servicios usualmente tienen un costo y no necesariamente brindan la calidad, seguridad y la atención integral que el niño requiere.

En el caso de las niñeras privadas, el promedio de sueldo en Lima es de 1 326 soles (Indeed, 2023), y solo lo puede tomar un segmento *premium* del mercado (estrato alto, medio alto y medio) (INEI, 2020). Por otro lado, si bien pueden tener experiencia, raramente se encuentran capacitadas para brindar un desarrollo completo al niño y solo se enfocan en su cuidado.

En Lima solo existe una oferta capaz de atender cerca del 50% de los niños, el cual es Cuna Más pero al ser un programa nacional dirigido por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social el alcance es hacia niños y niñas menores de 3 años y en situación de pobreza y pobreza extrema, además el nivel de penetración de mercado de las guarderías (en Lima alrededor de 624 autorizadas) y cunas aún es muy escaso (Diario El Comercio, 2017).

Por lo que se considera que el nivel de amenaza de servicios sustitutos es bajo.

2.5 Rivalidad entre competidores existentes

En Lima solo existe una oferta capaz de ofrecer un servicio similar que es Cáritas del Perú, organización de la iglesia católica que gestionó la guardería del programa Kasa Kuna de Yanbal. Esto genera que exista aún potencial de crecimiento de la oferta y que la rivalidad actual entre competidores sea muy baja. Sin embargo, es importante indicar que, para considerar a Cáritas del Perú como competidor directo de *Guarderías In-Company*, tendría que ofrecer también el servicio de implementación de estas a las empresas.

Al existir muy pocos competidores el grado de rivalidad es bajo y el grado de atraktividad es muy alto.

Conclusión: Dado que el poder de negociación con los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y de servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes es baja, y a pesar de que el poder de negociación con los clientes es alto, podemos concluir del análisis de las 5 fuerzas de Porter que el sector es atractivo para el plan de negocios planteado.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 6. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
	Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES				
O1	Aumento de empleo adecuado, crecimiento de la población ocupada femenina.	0.18	3	0.54
O2	Aumento de nivel adquisitivo en los hogares por crecimiento del PBI	0.15	3	0.45
O3	Mayor consumo de servicios en los hogares por estabilidad económica	0.09	3	0.27
O4	Incremento de demanda de servicios de guarderías por aumento de crecimiento poblacional	0.05	3	0.15
O5	Crecimiento de la actividad económica por disminución de la tasa de inflación y devaluación de la moneda	0.03	2	0.06
O6	Incremento del control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil en el Perú	0.03	3	0.09
O7	Mayor consumo de bienes y servicios en los hogares por aumento del empleo	0.03	4	0.12
O8	Mayor velocidad de transmisión de datos, menor latencia y menores costos por desarrollo de las comunicaciones	0.02	4	0.08
O9	Difusión del conocimiento a través de aplicaciones para móviles por nuevas tecnologías de información	0.02	3	0.06
O10	Incremento de guarderías en el sector de aprobarse proyecto de ley	0.01	2	0.02
Sub-total oportunidades				1.84
AMENAZAS				
A1	Contagio masivo de los niños por epidemia o pandemia	0.12	3	0.36
A2	Incremento de infecciones respiratorias agudas	0.11	3	0.33
A3	Extorsión a los empresarios del sector	0.09	3	0.27
A4	Riesgo de continuidad de negocio por desastres naturales	0.07	2	0.14
Sub-total amenazas				1.10
Total		1		2.94

Fuente: David (2017). Elaboración propia (2023).

Conclusión: Sobre la base del puntaje obtenido de 2.94 podemos asumir que el plan de negocios de la empresa aprovechará las oportunidades del sector y minimizará el efecto de las amenazas de manera adecuada.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 7. Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Guarderías In-Company		Cuna Más		Kasa Kuna	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad del servicio	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6
Administración	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Competitividad de Precios	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Servicio al cliente/lealtad al cliente	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6

Factores críticos para el éxito	Ponderación	<i>Guarderías In-Company</i>		Cuna Más		Kasa Kuna	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación de mercado	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05
Responsabilidad Social Empresarial	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Cobertura geográfica	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Posición Financiera	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8
Sitio Web	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04
Servicios para padres de familia	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1
Totales	1		3.12		2.33		2.82

Fuente: David (2017). Elaboración propia (2023).

Conclusión: Sobre la base del puntaje obtenido de 3.12 obtenido con respecto a dos servicios comparables que existen o existieron en el mercado y en base al análisis de datos, nuestro plan de negocios aprovechará los factores críticos con la finalidad de establecer una estrategia exitosa dentro del sector. Nuestra empresa deberá asumir estrategias propias del líder del sector.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objeto de estudio

El objeto de la investigación de mercado es poder conocer y analizar a profundidad la industria del cuidado infantil, poder identificar las diferentes estrategias viables y definir la que mejor se alinea con los recursos y oportunidades de la empresa. Asimismo, entender la percepción de las empresas y los usuarios a este tipo de iniciativa, identificar las necesidades de estos y su disposición respecto al servicio.

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

El objetivo es analizar la industria, oferta y potencial mercado para el servicio de implementación de guarderías en empresas, y cuantificar la demanda estimada para determinar los probables ingresos.

2.2 Objetivos específicos

- Generar y/o verificar la necesidad del servicio y potencial del beneficio.
- Sector aplicable a nivel de clientes/empresas y usuarios.
- Tipo de servicio.
- Beneficio y productividad.
- Conocer la motivación y disposición de los clientes (empresas) para tomar el servicio y asumir el costo/beneficio.
- Conocer los principales problemas y desafíos del servicio en la actualidad y cómo los enfrentan.
- Validar las consideraciones en relación con el costo del servicio como beneficio.
- Validar las necesidades no cubiertas y requerimientos de los potenciales usuarios del servicio.
- Identificar los atributos y criterios más valorados en el cuidado de los hijos.

3. Metodología

Se ha estructurado el plan de investigación considerando en una primera fase el análisis de fuentes secundarias. Posteriormente, en el análisis de fuentes primarias se realizó una investigación exploratoria mediante una serie de entrevistas a profundidad.

Finalmente se realizó la investigación cuantitativa a través de encuestas dirigidas a los usuarios potenciales, que permitió validar la existencia de la oportunidad y su potencial, así como conocer el perfil y preferencias del cliente y usuario a los que se dirigirá la empresa.

3.1 Análisis de fuentes secundarias

Este análisis tuvo como objetivo obtener información estadística, legal, de mercado sobre el sector y la industria en general, así como experiencias de la potencial competencia a partir de documentos y datos recopilados relacionados al proyecto que nos permitan evaluar y validar la necesidad y viabilidad del proyecto.

De acuerdo con lo indicado como necesidad de información se buscó información principalmente de las siguientes fuentes:

- Entidades públicas y estadísticas oficiales.
- Consultoras y empresas de investigación.
- Artículos de prensa general (nacional e internacional).
- Informes/memorias de empresas y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.
- Bases de datos disponibles en bibliotecas digitales (Biblioteca UP).

3.2 Análisis de fuentes primarias

3.2.1 Investigación exploratoria: técnica cualitativa

Se realizaron entrevistas a profundidad a personal tanto del lado de los clientes (la empresa), así como a usuarios padres de familia.

Las entrevistas incluyeron a gerentes de gestión humana y operaciones, profesionales del sector cuidado infantil y padres de familia que permitieron tener su opinión referente a este posible servicio, así como temas a tener en cuenta en el proceso de evaluación o puesta en marcha.

Se entrevistaron a 6 gerentes, 2 personas relacionadas a guarderías (dueños y educadores) y 9 padres de familia.

Las entrevistas se realizaron entre el día 15 de diciembre 2022 y el 3 de enero 2023 con un tiempo de duración promedio de entre 20 y 30 minutos y de manera virtual o presencial según aplique y según la disponibilidad del usuario.

La ficha técnica de las entrevistas se puede encontrar en el Anexo 1.

3.2.2 Investigación descriptiva: técnicas cuantitativas

Se realizó una encuesta que incluye preguntas específicas sobre aspectos demográficos relacionadas a: edad, sexo, ocupación, distrito, nivel socioeconómico, número de hijos y edades.

Asimismo, incluye preguntas cerradas y cuantificables (selección de opciones, escala de criterios, preferencias y valoraciones) con relación a la disposición para el uso del servicio, los criterios que valoran más en el cuidado de sus hijos, en el servicio y si fuera el caso, por qué no harían uso del beneficio (pregunta abierta).

Las encuestas han sido dirigidas específicamente a empleados/trabajadores formales padres de familia cuyos hijos serían los usuarios del beneficio.

Las encuestas se realizaron por medios digitales (vía redes sociales, mail) del 25 de enero al 12 de febrero de 2023.

Con respecto a las entrevistas, se realizaron 17 entrevistas (gerentes de gestión humana y/u operaciones como potenciales clientes, dueños y educadores de niños y padres de familia como potenciales usuarios del servicio).

4. Determinación del tamaño de muestra

La investigación se completó con técnicas cuantitativas a través de encuestas. El tamaño de la muestra a encuestar se determinó de la siguiente manera:

Tabla 8. Determinación de la muestra a encuestar

Universo	Trabajadores formales del sector privado en Lima Segmento: Mediana y gran empresa
Cálculo de la Muestra	Tamaño de la población: 2 410 000 puestos formales (BCRP, 2022) Nivel de confianza: 95% Margen de error: 5% Tamaño de la muestra: 385 empleados formales
Método utilizado	Muestreo simple

Fuente: Elaboración propia (2023).

La ficha técnica y perfil demográfico de los encuestados, así como la encuesta realizada se puede encontrar en el Anexo 2.

5. Resumen y análisis de los resultados obtenidos

5.1. Resultados de la investigación de fuentes secundarias

Los resultados más relevantes del análisis realizado fueron los siguientes:

- En relación con cunas y/o guarderías que tienen un horario extendido completo de cuidado de niños, según un informe del diario El Comercio en el año 2017, en Lima y Callao existían

450 cunas privadas, 170 cunas públicas, y alrededor de 2 526 guarderías (Diario El Comercio, 2017). Si tomamos una capacidad referencial de 30 niños por local, se puede inferir que solo tienen capacidad de atender al 1% de infantes en horario extendido.

- Con respecto a las pensiones en nidos privados, un mayoritario 27% de nidos tiene pensiones entre S/151 a S/200; el 25% entre S/101 y S/150; el 20% entre S/201 y S/300; y un 6% por debajo de los S/100 (Educación al Futuro, 2018). Se puede inferir que los docentes perciben sueldos menores al promedio, y la formación y cuidado de los niños no tendría la calidad deseada.
- En México, existen dos empresas que brindan servicio de guarderías para empresas, una es *Advenio* y la otra *Elemental* guardería infantil corporativa. En el caso de Advenio, cuenta con 100 empresas clientes y sus indicadores demuestran la efectividad del servicio en cuanto a productividad, balance vida personal profesional, valoración hacia la empresa y retención de personal (Advenio, s.f.)
- A la fecha no hay un competidor directo para la oferta del servicio de implementación y gestión de guarderías a empresas en Perú. Cáritas del Perú, organización sin fines de lucro, si bien no ofrece este servicio en su portafolio regular, aceptó el pedido de Yanbal y trabajó en conjunto para hacerse cargo de la gestión de la guardería que Yanbal implementó. Por lo que podría convertirse en un eventual competidor.
- Yanbal decidió implementar como beneficio para sus trabajadores el programa Kasa Kuna, mediante el cual brindó a los trabajadores de sus fábricas el cuidado de niños menores de 5 años, previa evaluación. El programa Kasa Kuna siguió como base el modelo Cuna Más.
- El programa Cuna Más impulsado por el Gobierno a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, es la cuna con mayor presencia a nivel nacional. Al 2019 contaban con 2,514 cunas de las cuales 404 están en Lima (Sistema de Información para la Gestión de Riesgo de Desastres [Sigrid], 2019). La mala gestión, información y coordinación con los organismos nacionales no permite que el programa cumpla con sus objetivos de desarrollo infantil de niños menores de 36 años en situación de pobreza.

5.2 Resultados de la investigación cualitativa

Los resultados más relevantes de las entrevistas realizadas fueron los siguientes:

- Los potenciales clientes consideran que el riesgo mayor es el tema de seguridad para los niños, los accidentes pueden ocurrir y el riesgo reputacional de la empresa puede verse

afectado gravemente por lo que preferirían tercerizar el servicio.

- Reconocen que este beneficio es muy costoso, sin embargo, todo va a depender del presupuesto con el que se cuente y los beneficios a nivel de productividad y rotación que se manejen, y el propósito de la compañía.
- Los potenciales clientes reconocen que el impacto sí sería mayor para los niveles socioeconómicos bajos, que no pueden pagar una niñera o una guardería privada.
- La implementación de una guardería toma alrededor de 8 meses, es importante considerar esto para cada cliente que se tenga, y revisar cómo optimizarlo.
- Para sectores de bajos recursos, el tener un buen cuidado de los niños hace que se queden hasta antes de cumplir los 5 años para postular a inicial por 1 año y luego al colegio.
- Existe una traba burocrática en el estado para el proceso de implementación de cunas y nidos que requieren permiso de la UGEL (Ministerio de Educación), Defensa Civil y municipalidad, plan de estudios, infraestructura, seguridad y otros.
- Para los potenciales usuarios padres de familia, la garantía sobre el cuidado y seguridad de sus hijos es lo más importante.
- El que esté cerca de su casa/trabajo se volvió decisivo para la elección del nido y/o guardería.
- Los padres valoran que el horario de la guardería sea extendido para que coincida con el horario de los trabajadores.

5.3 Resultados de la investigación cuantitativa

Los resultados de las encuestas realizadas se pueden encontrar en el Anexo 3. De ellos, destacamos los resultados más relevantes:

- El 32% de los encuestados son personal operativo y el 82% de este personal son mujeres. Del personal administrativo, 52% son mujeres y 48% hombres.
- El 30% del personal operativo y solo el 7% del personal administrativo tienen 3 o más hijos.
- El 58% de los niños son cuidados por los padres o familiar directo, mientras que el 38% por niñeras privadas y solo el 4% accede a una cuna o guardería.
- El 36% de los operarios consideraría dejar a sus hijos en una guardería entre los 8 meses y un año, y el 37% del personal administrativo lo consideraría a partir del año. Esto

puede explicarse porque el personal administrativo tiene los ingresos suficientes para hacer uso de nana desde los primeros meses de nacido y un 46% de estos está dispuesto a pagar entre S/1000 y S/1 500 por estos servicios, a diferencia del personal operativo que en un 42% pagaría hasta S/500.

- El 83% de trabajadores accedería al servicio de guardería implementado por su empleador en o cerca de las instalaciones de su centro de trabajo.
- El 73% de trabajadores valoraría mucho y el 19% valoraría que el empleador subvencione una parte del costo de este servicio.
- El personal administrativo es más exigente en tener los mismos servicios y/o calidad de una guardería privada que ya contrata o que puede pagar, de otro modo no cambiaría necesariamente al uso del servicio aun si hubiese algún tipo de subvención y/o por conveniencia en cuanto a la ubicación.
- El 67% de los encuestados indicó que le gustaría contar con el servicio de guardería en el horario de 8 a. m. a 5 p. m.

6. Determinación de la demanda estimada

El número de empresas formales del mercado por segmento empresarial se muestra a continuación:

Tabla 9. Segmento empresarial

Tipo de Empresa	N° de empleados	Ventas anuales en Soles Perú		N° de empresas (Año 2021)		
Segmento				Lima		
Micro	2 - 9	Hasta	742 500	2 035 014	900 849	44%
Pequeña	10 - 49	Hasta	8 415 000	80 435	50 073	62%
Mediana	50 - 199	Hasta	11 385 000	2 844	2 001	70%
Grande	200 a más	Mayor a	11 385 000	10 899	7 791	71%
Total				2 129 192	960 714	45%

Fuente: Produce (2021). Elaboración propia (2023).

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado y el análisis externo, el enfoque debería estar en empresas con más de 300 trabajadores (número considerado en el último proyecto de ley presentado en relación a este beneficio laboral), por lo que nos centraremos en la gran empresa estando el 71% en la ciudad de Lima que representan 7 791 empresas. A partir de ahí, se evalúa el nicho al cual se dirigirá la empresa dentro del segmento de gran empresa que debe tener las siguientes características:

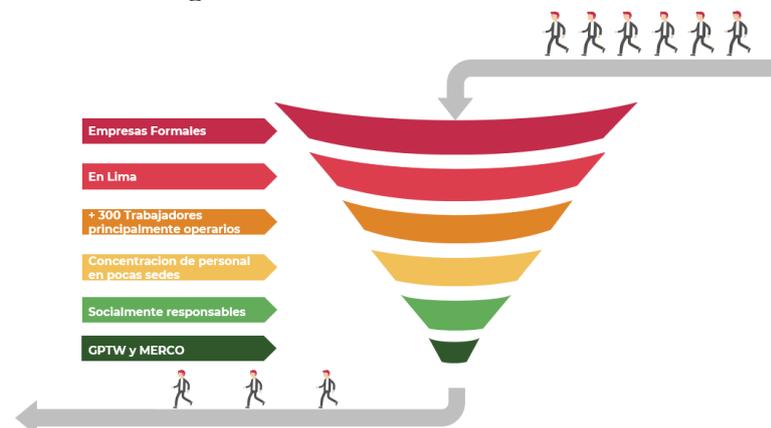
- Empresas que en su fuerza laboral el perfil de operarios tenga relevancia, que son los que representan la mayor necesidad y por ende el mayor impacto. El enfoque será

especialmente, pero no de forma excluyente, en trabajadores operarios que no tienen la opción de tener una niñera particular, que no pueden ejecutar su trabajo de manera remota y tienen una oferta muy limitada de guarderías o cunas ya sean públicas o privadas.

- Empresas de capital peruano o extranjero que sean socialmente responsables.
- Personal concentrado en una locación o pocas sedes, por ejemplo, un supermercado o un banco que tienen una amplia fuerza laboral no califican ya que el beneficio de guardería solo alcanzaría a un grupo por geografía.
- Para una etapa inicial creemos que las primeras que pueden comprar la idea de una guardería como beneficio laboral son las empresas que tienen alguna certificación o participan en *rankings* de responsabilidad social, clima laboral y de gestión humana.

Dicho esto, creemos que el problema de la falta de cunas y/o guarderías en el país es un problema estructural que incrementa la brecha social y genera que talento se deba quedar en su hogar de forma casi obligada. Por lo que consideramos que empresas *Great Place to Work* (GPTW) o Merco, o reconocidas por retener a su talento; así como empresas socialmente responsables pueden tener interés en proveer a sus colaboradores de espacios seguros para el cuidado adecuado de sus hijos mientras estos se encuentran en su jornada laboral.

Gráfico 3. Segmentación de mercado e identificación de nicho



Fuente: Elaboración propia (2023).

Se ha elaborado una primera lista de empresas potenciales con las características del nicho descrito, Anexo 4, las cuales consideramos deberían ser el público objetivo. En esta lista se encuentran 34 empresas, que sería la demanda potencial del servicio, que suman 82 000 empleados.

Asimismo, de acuerdo con el último censo y sus proyecciones del año 2021, Perú tiene una población de 33.3 millones de personas, mientras que la población en edad laboral (18 a 59 años) se encuentra en torno al 57.9% del total o a 19.1 millones de personas (INEI, 2021). Si tomamos como referencia la relación entre la población de primera infancia que son 3.3 millones de niños versus la población que definimos en edad laboral vemos que la relación es del 15.7%. Por lo que podríamos inferir que dentro de la población de trabajadores de las empresas seleccionadas existe un potencial de 13 000 niños entre padres con trabajo administrativo y operario.

El dato porcentual de personal operario y administrativo varía mucho según la empresa, pero vamos a asumir un rango con sensibilidad asumiendo entre 20% y 70% con una media de 50% de los colaboradores. En este sentido el de hijos potenciales de operarios en edad de primera infancia (0 a 5 años) de las empresas seleccionadas debe oscilar entre los 2 600 y 9 100 niños.

De acuerdo con esto, y considerando la demanda potencial de 34 empresas y un promedio de 5 850 niños, hemos proyectado la demanda por los primeros 3 años de servicio, estimando tener 3 guarderías implementadas en el Año 2 (contratos cerrados durante el Año 1) y 5 en el Año 3.

Tabla 10. Proyección de la demanda para los 3 años del plan

Año	1	2		3
Meses operación comercial	-	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Dic
# de meses	-	6	6	12
# de clientes	-	2	3	5
# de guarderías	-	2	3	5
Capacidad instalada	-	70	105	175
# de niños inscritos	-	65	100	165
Ocupabilidad	-	93%	95%	94%
Precio/niño mensual S/	-	1 600	1 600	1 600
Ingreso anual en Soles	-	624 000	960 000	3 168 000

Fuente: Elaboración propia (2023)

7. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación de mercado, consideramos las siguientes como las conclusiones más relevantes para el desarrollo del modelo de negocio planteado:

- La oferta de cunas y/o guarderías en Lima es muy escasa o casi inexistente. Esto representa una limitación para las familias en estado de pobreza o clase media baja que no pueden obtener mayores ingresos económicos debido a que uno de los miembros se dedica al cuidado de los hijos, por lo que existe una necesidad clara en la población de

dejar en buen cuidado a sus hijos. El personal administrativo que tiene ingresos superiores al operario tiene la “ventaja” de poder contratar una niñera particular, que si bien es un gasto fuerte en la economía familiar es de cierta forma más “rentable” en comparación a que uno de los padres deje de trabajar o percibir ingresos. Esta desventaja de la clase operaria intensifica la brecha social.

- La implementación de una guardería en las empresas como beneficio laboral, sí es apreciada por todos los trabajadores, independientemente de la posición en la empresa y/o nivel de ingresos. El beneficio es poderoso, crea fidelidad de los empleados, mejora la productividad y el clima laboral.
- El servicio se enfoca en un nicho específico de empresas (clientes) que reconozca los resultados a nivel de productividad, clima laboral, retención de personal y visibilidad como empresa socialmente responsable. Esto implica a la gran empresa con más de 300 trabajadores y que pertenecen al GPTW y Merco que constituiría nuestra demanda potencial.
- El impacto social es mayor para el personal operario de niveles socioeconómicos bajos que tienen en promedio mayor número de hijos, que no pueden pagar una niñera, una guardería privada y no confían en el cuidado de los nidos estatales, y valoran más temas relacionados a servicios de nutrición, salud y desarrollo integral de sus hijos, ya que la necesidad es mayor y la oferta limitada, por lo que este sería el usuario *target* como alcance inicial del servicio.
- La ubicación de las instalaciones de la guardería es muy importante para optar por el servicio, ya que constituye también un beneficio por la cercanía física y ventaja logística para los padres, no solo es calidad del servicio sino conveniencia. Asimismo, ofrecer una apropiada infraestructura y calidad del servicio es relevante para garantizar a los padres el buen cuidado y seguridad de sus hijos.
- La guardería atenderá a niños desde los 8 meses de edad hasta cumplir los 5 años donde inicia su periodo pre-escolar, y con un horario extendido de 8 a. m. a 5 p. m.
- La preferencia es que el costo de la guardería hacia el usuario sea mínimo o nulo; sin embargo, esto lo definirá el cliente que es quien otorga el beneficio al trabajador.
- Las Escuelas para Padres suman al impacto en las familias y a fidelizar a los padres con el servicio.

- Se identificaron los principales actores en el proceso de compra del cliente y usuario así como el mapa de empatía del usuario (Anexo 5). Se elaboró el *customer journey* del cliente y usuario (Anexo 6) y los aspectos de toma de decisión en el proceso de compra (Anexo 7).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

De acuerdo con la definición de David (2017), se realiza un análisis de las áreas funcionales que permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Esta herramienta dará los insumos necesarios para ponderarlas en la matriz EFI y así obtener las fortalezas y debilidades más relevantes.

1.1 Administración/Gerencia

La empresa cuenta con una administración que ha elaborado un plan de negocio y estratégico formal, con un propósito del negocio claro. El plan cuenta con los recursos tanto en estructura organizacional y salariales acordes a una empresa pequeña en Perú.

En los primeros años el foco de la administración será el crecimiento en ventas y por eso el perfil del gerente general será un perfil comercial; mientras que por el lado financiero en un inicio la contabilidad será tercerizada y se buscará tener un foco principalmente en la gestión de la liquidez de la empresa.

Adicionalmente uno de los socios cuenta con experiencia en el proceso de implementación y gestión de una guardería en Yanbal, empresa reconocida en su rubro en Perú. Esta estaba enfocada en brindar bienestar a los operarios de la planta de joyería.

Tabla 11. Fortalezas y Debilidades – Administración/Gerencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Empresa con un plan estratégico y visión clara desde los socios de la empresa.• Socio con experiencia en el rubro	<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional acotada, menor control en algunos rubros.

Fuente: Elaboración propia (2023).

1.2 Marketing

Si bien en un inicio la empresa no tendrá un área de *marketing* propia, si se tiene una clara segmentación del nicho que se busca atender e incluso se cuenta con una lista preliminar de empresas objetivo. La empresa se enfocará en reuniones presenciales con empresas y llegar a estas a través de contactos, publirreportajes y participación en ferias y foros de gestión humana y Responsabilidad Social Empresarial.

Tabla 12. Fortalezas y Debilidades – Marketing

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Segmento y empresas objetivo claramente definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional acotada, menor control en algunos rubros.

Fuente: Elaboración propia (2023).

1.3 Operaciones

Existe un área central de Operaciones encargada tanto de la gestión preoperativa de las guarderías, es decir, licenciamiento, disposición, compra de materiales de forma estandarizada y asesoramiento y seguimiento de la implementación de la infraestructura. Por otro lado, en etapa de operación se encarga de los lineamientos operativos, tales como, validar el plan de actividades de cada guardería, así como de revisar y ejecutar las órdenes de compra, con los proveedores ya homologados.

Adicionalmente, la nutricionista se encarga de hacer el plan de alimentación de cada local, de elaborar los requerimientos de compra de alimentos en coordinación con la psicopedagoga, así como el seguimiento de talla y peso de los niños y de esta forma contribuir a la educación en alimentación de los padres y niños.

Cada local tiene una psicopedagoga que no es solo responsable de las actividades con los niños también es responsable de velar por los protocolos de la operación de ingreso y salida de los niños, así como de cuidar la rotación de los alimentos (FIFO), finalmente elabora los requerimientos de compra de materiales para las diversas actividades.

La coordinadora de servicios centraliza los requerimientos de compra y elabora las órdenes de compra buscando una mejor negociación con los proveedores. Asimismo, se encarga de la supervisión del servicio para garantizar el cumplimiento de los lineamientos y estándares operacionales.

Finalmente se considera la visita de un médico-pediatra para hacer seguimiento del crecimiento de los niños, análisis de sangre y control de anemia.

Tabla 13. Fortalezas y Debilidades – Operaciones

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y actividades centralizadas para lograr estandarización • Plan de alimentación nutritiva para los niños • Revisión de procesos de forma continua. • Control médico específico al crecimiento y desarrollo de los niños 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un <i>software</i> de planificación de recursos empresariales, también conocido como “ERP”. Las órdenes de compra y almacén tendrán un control con Excel. • Personal con experiencia limitada

Fuente: Elaboración propia (2023).

1.4. Finanzas

La contabilidad y declaración de impuestos será tercerizada. El gerente general asume también un rol financiero enfocado principalmente en control de presupuesto y aprobación de pagos. En un mediano plazo se incorporará mayor personal para fortalecer el control interno. A partir del tercer año se incluye en la estructura organizativa una posición de Administrador debido a que en ese año se espera empezar la operación de 5 guarderías y contar con aproximadamente 56 trabajadores, por lo que se intensificará la transaccionalidad y se requerirá mayor nivel de control.

Tabla 14. Fortalezas y Debilidades – Finanzas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">No se cuenta con costos operativos durante el primer año.Servicio contable y de impuestos tercerizados.	<ul style="list-style-type: none">No se cuenta con un equipo contable / financiero.

Fuente: Elaboración propia (2023).

1.5 Recursos Humanos

Por el lado de Recursos Humanos, el responsable es el gerente general en un inicio, todo lo relacionado a servicio de pago de planilla será tercerizado. La empresa tendrá una política de retroalimentación continuo y de capacitación al personal que trata directamente con los niños. Esto permitirá identificar deficiencias en el proceso y que el servicio mejore.

Finalmente se cuenta con un organigrama definido para los primeros años de operación considerando el crecimiento esperado. A partir del tercer año se incorpora un Administrador que dentro de sus funciones asumirá el área de Recursos Humanos.

Tabla 15. Fortalezas y Debilidades – Recursos Humanos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">Crecimiento y plazas definidas en el organigrama	<ul style="list-style-type: none">Personal con experiencia limitada

Fuente: Elaboración propia (2023).

1.6 Sistemas de información

La empresa solo cuenta con sistemas de información básicos de Google y Monday.com para seguimiento de tareas, no cuenta con ERP.

1.7 Tecnología

Dentro de la tecnología la empresa tiene el control de cámaras con circuito cerrado para controlar la seguridad de los niños dentro del local.

En síntesis, por el lado de las fortalezas, la empresa tiene un plan claro y definido, cuenta con una segmentación de sus clientes, así como una lista inicial de *targets*. Por el lado operativo se ha considerado centralizar las políticas para asegurar un estándar.

Las principales debilidades de *Guarderías In-Company* se deben a una estructura acotada en un inicio lo que reduce el control, y podría desenfocar a algunos integrantes del equipo por los diversos temas bajo su control.

2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la presente matriz se evaluarán las fortalezas y debilidades más relevantes calificándolas en base a su importancia para la empresa.

Tabla 16. Matriz EFI

	Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	FORTALEZAS			
F1	Empresa con un plan estratégico y visión clara desde los socios de la empresa.	0.05	3	0.15
F2	Segmento nicho y empresas objetivo claramente definidas	0.1	4	0.4
F3	Plan de ventas organizado	0.1	4	0.4
F4	Políticas y actividades centralizadas para lograr estandarización	0.1	4	0.4
F5	Control médico específico al crecimiento y control de anemia	0.15	4	0.6
F6	Plan de alimentación nutritiva para los niños	0.15	4	0.6
	Sub-total Fortalezas	0.65		2.55
	DEBILIDADES			
D1	Estructura organizacional acotada, menor control en algunos rubros.	0.1	1	0.1
D2	Sistemas de información básicos puede generar bajo control o desorden	0.1	1	0.1
D3	Personal con experiencia limitada	0.1	1	0.1
D4	No se cuenta con un equipo contable / financiero	0.05	1	0.05
	Sub-total Debilidades	0.35		0.35
	Total	1		2.9

Fuente: David (2017). Elaboración propia (2023).

Conclusión: La empresa cuenta con mayores fortalezas que debilidades y ha obtenido un puntaje de 2.9, no obstante, sigue siendo necesario trabajar en minimizar las debilidades en base a actividades internas y que deben ser parte del foco del líder de la organización.

3. Análisis Matriz VRIO

Tabla 17. Matriz VRIO

VRIO	V	R	I	O	
Empresa con un plan estratégico y visión clara desde los socios de la empresa.	Sí	No			Paridad Estratégica
Perfil comercial de la gerencia general	Sí	No			Paridad Estratégica
Segmento nicho y empresas objetivo claramente definidas	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Plan de ventas organizado	Sí	No			Paridad Estratégica
Políticas y actividades centralizadas para lograr estandarización	Sí	No			Paridad Estratégica
Plan de alimentación nutritiva para los niños	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Control pediátrico de los niños - seguimiento de crecimiento y control de anemia	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney y Griffin (1992). Elaboración propia (2023).

Conclusión: La empresa cuenta con tres ventajas competitivas temporales, debido a que ninguna de sus fortalezas llega a ser inimitable. Las 3 ventajas competitivas temporales son las siguientes:

- Segmento nicho y empresas objetivo claramente definidas.
- Excelente plan de alimentación nutritiva para niños.
- Control pediátrico sobre el crecimiento y control de anemia.

4. Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica

Dado el resultado de la matriz VRIO, en el cual obtenemos las ventajas competitivas descritas en la sección anterior, creemos que la mejor estrategia competitiva o genérica es la de enfoque mejor valor (David, 2017). Esto se sustenta en que vamos a enfocarnos en un segmento del mercado que es la gran empresa y dentro de este universo de empresas, únicamente en las que tengan foco en su plan de retención y clima laboral, así como las que tengan un enfoque en temas de Responsabilidad Social Empresarial. En dicho segmento daremos un servicio de óptima calidad que incluye plan nutricional y control médico del crecimiento y anemia.

5. Conclusiones

En conclusión, *Guarderías In-Company* cuenta con más fortalezas que debilidades; no obstante, dentro de sus fortalezas solo ha podido generar ventajas competitivas temporales por lo que será necesario una constante valuación estratégica de la gestión de esta. La estrategia competitiva de la empresa será de enfoque mejor valor, buscando dar a su segmento de mercado un producto de calidad a un precio razonable.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

1. Análisis y propuesta del propósito

Guarderías In-Company busca desarrollar la industria de guarderías y cuidado infantil en el Perú con una propuesta innovadora en la cual se da el beneficio a través de las empresas.

El concepto se basa en que las empresas puedan brindar este servicio como beneficio a sus trabajadores. Esto reditúa en bienestar y desarrollo de las familias de sus colaboradores, mejora en el desarrollo integral de los niños, así como también un mayor compromiso con el empleador, mejora de productividad y un impacto positivo en su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

Se cuenta con la experiencia específica en este tipo de servicio y beneficio al trabajador de uno de nuestros socios fundadores, quien formó parte del equipo de Yanbal, siendo la única empresa a la fecha que realizó la implementación inicial y monitoreo del programa Kasa Kuna, y conoce muy de cerca los desafíos y beneficios, desde el lado del negocio y para los trabajadores, que involucra la implementación de este servicio como beneficio laboral.

Propósito: “Fortalecer el lazo de las empresas con sus colaboradores brindando bienestar que trasciende a sus familias a través del cuidado de sus hijos mientras ellos trabajan.”

Nuestros valores son: empatía, calidad, transparencia, seguridad y solidaridad.

Este propósito se basa en ser un socio estratégico para las empresas que valoran a su personal y que entienden la relevancia del bienestar de este para su estrategia de negocio. Estas ya tienen un lazo con sus trabajadores, pero se busca dar un paso más allá y llevar bienestar a sus familias a través del cuidado y desarrollo integral de los niños.

2. Objetivo general y objetivos estratégicos

2.1 Objetivos de crecimiento

OE1: Crecimiento en ventas: S/1.5 millones en el año 2, S/3.1 millones en el Año 3.

OE2: Lograr un 85% de capacidad ocupada en todas las guarderías al Año 3.

2.2 Objetivos de rentabilidad

OE3: Lograr una utilidad neta/ventas (ROS) superior a 10% en el Año 3.

OE4: Lograr un ROA mayor a 25% en el Año 3.

OE5: Lograr un ROE mayor a 20% en el Año 3.

2.3 Objetivos de sostenibilidad

OE6: Lograr un nivel de satisfacción del usuario superior al 90% en el Año 3.

OE7: Lograr un nivel de satisfacción del cliente superior al 90% en el Año 3.

3. Matriz FODA Cruzado

Tabla 18. Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Empresa con un plan estratégico y visión clara desde los accionistas de la empresa.	D1	Estructura organizacional acotada, menor control en algunos rubros.
		F2	Segmento nicho y empresas objetivo claramente definidas	D2	Sistemas de información básicos puede generar bajo control o desorden
		F3	Plan de ventas organizado	D3	Personal con experiencia limitada
		F4	Políticas y actividades centralizadas para lograr estandarización	D4	No se cuenta con un equipo contable / financiero
		F5	Control médico del crecimiento de los niños y anemia		
		F6	Plan de alimentación nutritiva para los niños		
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Aumento de empleo adecuado, crecimiento de la población ocupada femenina.		FO1: Posicionar la marca en una coyuntura de crecimiento de mercado sin un líder claro (O1, O6, F1, F2)		DO1 Establecer programas de capacitación internos y virtuales tanto de temas de trabajo como ajenos para la retención del personal (D3, O9, O8)
O2	Aumento de nivel adquisitivo en los hogares por crecimiento del PBI		FO2: Brindar a las empresas la opción de generar un impacto positivo en las familias de sus trabajadores (O10, F2)		DO2 Evaluar opciones de control para Mypes (D2, D4, O9)
O3	Mayor consumo de servicios en los hogares por estabilidad económica		FO3 Diferenciación de servicio brindando alimentación nutritiva a los niños para asegurar que ninguno tenga anemia y puedan tener un correcto desarrollo (O4, F6)		
O4	Incremento de demanda de servicios de guarderías por aumento de crecimiento poblacional		FO4 Diferenciación de servicio brindando servicio de visita pediátrica básica para el control del crecimiento de los niños, seguimiento de anemia y desparasitación. (O4, F5) FO5 Crecimiento con empresas referentes en la industria en Ranking GPTW y Merco (O1, F2, F3)		
O5	Crecimiento de la actividad económica por disminución de la tasa de inflación y devaluación de la moneda		FO6 Brindar un servicio con alta calidad poniendo al usuario y sus padres al centro (O4, F4)		
O6	Incremento del control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil en el Perú		FO7 Facilitar los reportes e información a la empresa para sus reportes de RSE, GRI entre otros. Conformación de comité para seguimiento de actividades y resultados (O10, F4)		

O7	Mayor consumo de bienes y servicios en los hogares por aumento del empleo			
O8	Mayor velocidad de transmisión de datos, menor latencia y menores costos por desarrollo de las comunicaciones			
O9	Difusión del conocimiento a través de aplicaciones para móviles por nuevas tecnologías de información			
O10	Incremento de guarderías en el sector de aprobarse proyecto de ley			
	AMENAZAS		FA	DA
A1	Contagio masivo de los niños por epidemia o pandemia		FA1 Políticas y procesos centralizados que permite actuar para evitar propagación de enfermedades y mitigar riesgos por impacto de desastres naturales (A1, A2, A4, F4)	DA1 Capacitación en control interno y manejo de crisis (D1, D2, D3, A3, A4)
A2	Incremento de infecciones respiratorias agudas		FA2 Campaña de control de pediátricos y recomendaciones a los padres (A2, F5)	
A3	Extorsión a los empresarios del sector			
A4	Riesgo de continuidad de negocio por desastres naturales			

Fuente: David (2017). Elaboración propia (2023).

4. Alineamiento de estrategias con objetivos

Tabla 19. Alineamiento de estrategias y objetivos

Estrategias/ Objetivos	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
FO1	1		1	1	1		
FO2		1				1	1
FO3	1	1	1			1	1
FO4	1	1	1			1	1
FO5	1		1	1	1		
FO6	1	1				1	1
FO7							1
FA1						1	1
FA2	1	1				1	1
DO1							1
DO2			1	1	1		
DA1			1		1		
TOTAL	6	5	6	3	4	6	8

Fuente: Elaboración propia (2023).

Las iniciativas estratégicas que se recogen de la matriz cruzada del FODA se encuentran alineadas con los objetivos de la empresa. Existen al menos tres iniciativas que están enfocadas en cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa.

5. Estrategias seleccionadas

5.1 Estrategia competitiva

En síntesis, la estrategia que se va a tomar es la de **enfoque mejor valor**, esto debido a que, dentro de todo el universo de cuidado infantil, se está segmentando a dar servicio *in-house* para empresas en Lima. Adicionalmente, se busca establecerse en el nicho de empresas que estén enfocadas en Responsabilidad Social Empresarial o que busquen reconocimiento por su retención del talento. Por otro lado, el foco principal será en los hijos de los operarios, debido a que se puede tener un mayor impacto social en ellos.

Para poder lograr esta estrategia se tiene un número de iniciativas que ayudarán a obtener un mayor valor como lo son seguimiento y control pediátrico, talleres de escuela para padres, así como también ofrecer planes de alimentación nutritivos y realizar evaluaciones nutricionales especialmente enfocadas en el seguimiento y control de la anemia.

5.2 Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la teoría de Igor Ansoff y dado a que en Perú este tipo de servicios para empresas no existe, manejaremos una estrategia de penetración de mercado en el primer año y después debemos tener una estrategia de desarrollo de mercado buscando abrir el mayor número de guarderías posible en Lima.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan funcional de *Marketing*

Considerando que es un servicio nuevo en el mercado, la estrategia de *marketing* tiene como objetivo captar al cliente que reconozca el valor e impacto que ofrece este servicio como beneficio laboral para su negocio.

En función a esto y de acuerdo con el análisis de costos y monto de inversión que implicará, es que se plantea contar con al menos 3 contratos firmados con clientes para iniciar el proceso de implementación de las guarderías, que según la investigación de mercado podría tomar hasta 8 meses. Por lo que el enfoque del Año 1 será captar al menos 3 clientes durante los primeros 6 meses e implementar al menos 2 guarderías durante el segundo semestre del año para iniciar la operación de estas en enero del segundo año.

1.1. Objetivos del plan de *Marketing*

Tabla 20. Objetivos de crecimiento

Objetivos	Año			Indicador
	2024	2025	2026	
Captar los clientes más importantes por sector/industria para impulsar el valor de la marca y ampliar el servicio a otras empresas.	3	5	7	# de contratos firmados con clientes
Lograr un ingreso por ventas de:	-	1.5	3.1	Monto facturado en millones de Soles
Lograr un mínimo de 30 niños inscritos por guardería	-	30 (85%)	35 (100%)	# de niños inscritos por guardería (% de ocupabilidad)
Lograr la permanencia de los niños como usuarios del servicio	-	90%	95%	% de niños que no han sido retirados de la guardería hasta cumplir los 5 años.
Satisfacción del servicio de parte de las empresas y los padres de familia	-	90%	92%	Encuesta de satisfacción al cliente y usuarios.

Fuente: Elaboración propia (2023).

1.2 Estrategia de segmentación

De acuerdo con la demanda estimada, nuestra base más amplia corresponde a la gran empresa, empresas formales en Lima con más de 300 trabajadores. A partir de esta base, se define la siguiente segmentación del mercado:

- Empresas cuya fuerza laboral esté conformada por un importante número de operarios, empresas industriales, servicios de aeropuerto o portuarios, eléctricas, telecomunicaciones o teleoperadoras entre otras.

- Empresas que preferiblemente estén concentradas en una locación, un supermercado o un banco que tienen una amplia fuerza laboral no califican, ya que el beneficio de guardería solo alcanzaría a un grupo por geografía.
- Empresas socialmente responsables o que quieran ser socialmente responsables, que tengan interés en proveer a sus colaboradores de espacios seguros para el cuidado adecuado de sus hijos mientras estos se encuentran en su jornada laboral.
- Empresas certificadas en GPTW o Merco, que participan en *rankings* de responsabilidad social, clima laboral y de gestión humana, y que en su mayoría cuentan con un plan de Responsabilidad Social Empresarial.

Guarderías In-Company se concentrará inicialmente en este último segmento que es el nicho de mercado elegido como potencial *target* del negocio.

1.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia está dirigida a que *Guarderías In-Company* sea reconocida como el beneficio que todas las empresas querrán ofrecer a sus empleados y que a su vez será demandada por ellos como el mejor lugar para el cuidado y desarrollo integral de sus hijos. Se busca posicionarnos como empresa líder y referente en el mercado de guarderías para empresas.

Guarderías In-Company, como beneficio empresarial, crea su propia identidad y se diferencia de otras guarderías tradicionales por lo siguiente:

- Racionales y tangibles

Constituye un beneficio empresarial a través de la reducción de la rotación de personal y aumento de la productividad y mejor clima laboral por la percepción de este beneficio por parte de sus trabajadores. Asimismo, favorece los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial por el impacto social que genera.

- Emocionales e intangibles

Crea lealtad de los trabajadores y sentido de compromiso como retribución al cuidado de sus hijos, así como genera tranquilidad y confianza sobre el cuidado y calidad del servicio que promueve el desarrollo integral de sus hijos.

Guarderías In-Company crea la marca *Kusi Wawa*, considerando el *target* definido como primera etapa para el lanzamiento del negocio. *Kusi Wawa* está en el idioma quechua, idioma nativo del Perú, “Kusi” significa feliz y “Wawa” significa bebé o niño pequeño, y es usado tanto para niños como para niñas.

Gráfico 4. Logo *Kusi Wawa*



Fuente: Elaboración propia (2023).

1.4 Estrategias de *marketing mix*

Evaluamos la estrategia sobre la base de las 7 variables de la mezcla de *marketing* (Kotler y Keller, 2019):

1.4.1 Servicio

El servicio de implementación y gestión de *Guarderías In-Company* para empresas y/o instituciones se define como la gestión integral administrativa y operacional de una guardería a través de la generación de alianzas con empresas o grupos de empresas y/o instituciones, que serán los clientes y que estén dispuestos a ofrecer a sus trabajadores este beneficio adicional que cubre la necesidad de cuidado y desarrollo integral de sus hijos durante la jornada laboral.

El portafolio es de un solo producto que está enfocado a empresas que cuenten con trabajadores operarios. El producto tendrá una capa estándar, pero se podrá “customizar” de acuerdo con requerimientos del cliente, siempre que sea para mejorar la calidad o nivel de servicio como por ejemplo extensión de horarios. Este incluirá:

- Mapeo general a realizarse previo a la implementación sobre la evaluación de la situación actual de los trabajadores del cliente con relación al cuidado de sus hijos, la necesidad y alcance del beneficio en su empresa que le permitirá evaluar la viabilidad y conveniencia del beneficio.
- Asesoría en el establecimiento de los criterios específicos para seleccionar a los beneficiarios (trabajadores padres de familia) y las condiciones de entrega del servicio (admisión, discreción por sede, nivel jerárquico, nivel de ingresos, antigüedad, porcentaje de subsidio en el costo, etc.).

- Los criterios de selección de los beneficiarios del servicio que deben cumplir como mínimo con el requisito del punto anterior, serán definidos por el cliente.
- Preparación e implementación del plan de comunicación interna del cliente a los trabajadores para la difusión sobre el nuevo beneficio y los requisitos respectivos.
- Implementación del mobiliario y personal requerido es parte del servicio. Se solicitará al cliente brindar la infraestructura ambientada dentro o cerca de la empresa con determinadas características donde se pueda implementar la guardería, o en todo caso asumir el costo de alquiler del espacio que podemos gestionar como parte del servicio.
- Cuidado del niño durante la jornada laboral que incluye servicios complementarios de alimentación, estimulación temprana, control y seguimiento médico, y que constituyen un claro beneficio social tanto para los padres como para sus hijos a través el desarrollo físico y mental de los niños que potencien sus habilidades y aptitudes para el futuro aprendizaje en su etapa pre escolar y/o escolar.
- Reportes periódicos al cliente sobre el monitoreo y desarrollo de los niños usuarios de la asistencia, beneficio en cuanto al desarrollo físico, cognitivo, emocional y social.
- Asesoría en la implementación de un Comité de Supervisión sobre el servicio y/o beneficio laboral, seguimiento a reportes, desafíos y requerimientos para el monitoreo por parte del cliente y evaluación de resultados para sus empleados y como negocio.

1.4.2 Precio

El contrato con los clientes tendrá un plazo de 1 año con renovación automática y el pago del servicio será realizado por el cliente (la empresa) de manera mensual.

Es potestad del cliente, además de definir cuáles son los criterios para seleccionar a los trabajadores beneficiarios del servicio, el definir si este beneficio será cubierto en su totalidad por la empresa como parte del beneficio o la empresa hará el cobro total o parcial al trabajador que decida optar por el beneficio. Sin embargo, considerando el costo del servicio y a quienes va dirigido inicialmente, la propuesta y/o recomendación será que la compañía asuma al menos un porcentaje significativo del costo como parte del beneficio.

El precio base mensual será de S/28 800 fijo hasta un máximo de 18 niños (según el cálculo del punto de equilibrio). La incorporación de cada niño adicional implicará un incremento de S/1 600 mensuales. Los niños podrán incorporarse y/o retirarse de la guardería en cualquier mes del año.

Los criterios tomados en cuenta para la determinación del precio fueron los siguientes:

- Los clientes pertenecen a la gran empresa y su propósito y estrategia incluye acciones de responsabilidad social que están enfocadas, entre otros temas, al bienestar de los trabajadores, por lo que cuentan con un presupuesto para estos propósitos y estarían dispuestos a invertir en acciones que garanticen un impacto en la sostenibilidad del negocio.
- La rentabilidad que el cliente puede generar a través de este beneficio a sus trabajadores en cuanto a retención de personal, clima laboral, reputación, productividad, entre otros.
- El beneficio a los trabajadores operarios de sectores socioeconómicos medios bajos que no tienen acceso a este tipo de servicio y el impacto en sus familias, la comunidad y lo que implica para los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial del cliente.
- La percepción de calidad del servicio y los servicios complementarios que se ofrecen.
- El análisis de precios en guarderías que ofrecen un servicio de calidad.

1.4.3 Plaza

Por ser un servicio nuevo en el mercado y dirigido a un nicho específico además de ser un negocio B2B, la captación de clientes y distribución del servicio a los clientes será directa a través de reuniones presenciales con cada uno de los potenciales clientes con el objetivo de presentar la propuesta de valor y experiencia que nuestro servicio ofrece.

El plan incluye lo siguiente:

- Contacto directo a través de reuniones presenciales con las empresas seleccionadas como objetivo para presentar el servicio y los beneficios en términos de negocio y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo; así como la experiencia y resultados de una empresa que dio en su momento este beneficio.
- Se incluye un mapeo general a realizarse previo a la decisión de implementación de este beneficio. En este mapeo se evalúa la situación actual de los trabajadores del cliente con relación al cuidado de sus hijos, la necesidad y alcance del beneficio en su empresa lo que le permitirá evaluar la viabilidad del servicio como beneficio. De tomar la decisión de implementar el servicio, el mapeo no tendrá costo alguno.
- Presencia en eventos de Responsabilidad Social Empresarial, asociaciones empresariales y sectoriales donde se exponga el servicio como beneficio y los impactos en el negocio y la comunidad.

El objetivo es operar la guardería con un número no menor de 30 niños, por lo que se trabajará juntamente con el cliente, desde la firma del contrato y durante todo el proceso de implementación, para captar a dicha cantidad de beneficiarios del servicio.

1.4.4 Promoción

El objetivo es lograr que el cliente reconozca el valor que este beneficio le dará como compañía por el lado operativo y estratégico en el corto, mediano y largo plazo, y cómo puede alinearse a su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial y sostenibilidad.

Los puntos clave a comunicar a los clientes para este propósito deben incluir lo siguiente:

- Situación actual del personal operativo, sectores socioeconómicos a los que pertenecen y limitaciones identificadas según estudio de mercado: acceso a servicios de calidad para el cuidado de sus hijos y oportunidades laborales a los que los padres no pueden acceder.
- El aporte de la empresa en este sentido como parte de su estrategia de responsabilidad social hacia sus trabajadores y la comunidad y lo que esto implica en términos del negocio y la productividad, ofreciendo una alternativa distinta a lo que el entorno ofrece a estos niños y sus padres con los que se tiene una responsabilidad adicional porque son parte de su fuerza laboral.
- Los resultados de otras empresas en el Perú como en Latinoamérica que ya han optado por implementar este beneficio a sus trabajadores.

La forma de comunicación y difusión interna hacia los usuarios dependerá de cómo el cliente defina que desea ofrecer el beneficio y a quién va dirigido, por lo que se trabajará en conjunto con el área de Recursos Humanos y Comunicación Interna del cliente.

Asimismo, se creará la página web de *Guarderías In-Company* donde se incluirá información sobre el servicio y en la medida que se logre la captación de clientes, se publicarán reportes y/o resultados del servicio.

1.4.5 Personas

Mediante este concepto de servicio integral, el personal o “mamá cuidadoras” son clave en la diferenciación del servicio y la generación de confianza en los usuarios con respecto al cuidado de sus hijos, por lo que la administración de personal, tal cual se detalla en el plan de Recursos Humanos, se enfoca en la capacitación para asegurar las competencias de las mamá cuidadores y los temas de Seguridad. La capacitación de las mamá cuidadoras es mensual en relación con

técnicas para el cuidado integral de los niños y hay una psicoterapeuta por guardería para la supervisión y capacitación del personal.

1.4.6 Procesos

Los procesos más relevantes son los relacionados a la captación del cliente y la ejecución del servicio. Se ha detallado el proceso de captación en las secciones de distribución y promoción en este acápite. El proceso de prestación de servicio se detalla en el plan de Operaciones en la siguiente sección.

1.4.7 Presentación

En nuestro caso, la evidencia física que es la forma de presentar el servicio tiene relación con las instalaciones y el personal calificado. Tal como se detalla en el plan de Operaciones, las instalaciones de la guardería tienen distintas áreas para el adecuado aprendizaje de los niños según la edad y cuenta con todas las condiciones necesarias para prestar un servicio de calidad. Asimismo, el personal está uniformado y tienen un trato especial tanto con padres como con niños y están capacitados para el cuidado y desarrollo físico, cognitivo, emocional y social de los niños, de tal manera que se refuerza el objetivo y diferenciación de *Kusi Wawa* para lograr un incremento de la demanda entre los usuarios.

1.5 Cronograma y presupuesto del plan de *Marketing*

El cronograma de actividades y presupuesto se detallan en los Anexos 8 y 9, respectivamente.

Tabla 21. Resumen de presupuesto de *Marketing* (monto en soles)

Presupuesto (en S/)	Año			
	2023	2024	2025	2026
Inversión Inicial	2,240			
<i>E-Marketing</i>		374	944	944
Campaña regular		14,000	19,804	23,394
Total Presupuesto	2,240	14,374	20,748	21,338

Fuente: Elaboración propia (2023).

2. Plan funcional de Operaciones

2.1 Objetivos de Operaciones

Operaciones tiene como pilares la calidad de servicio y eficiencia operativa a fin de brindar al cliente y usuario el mejor servicio. Los objetivos se detallan a continuación.

Tabla 22. Objetivos de Operaciones

Objetivos	Año			Indicador
	2024	2025	2026	
Porcentaje de reducción de costo variable por niño con respecto al precio, y en relación al año anterior.	-	-	-0.5%	Año X+1 (CV niño / precio) – Año X (CV niño / precio)
Reclamos por cada 100 usuarios	-	< 5	< 4	(Nro. Reclamos / Número de usuarios) *100
Lograr la implementación de cada guardería en un plazo menor a 6 meses desde la firma del contrato	-	3	5	Número de guarderías implementadas en un plazo menor a 6 meses

Fuente: Elaboración propia (2023).

Las principales acciones para el logro de los objetivos de operaciones son:

- Hacer sinergia entre locales mediante contratos de servicio anuales con proveedores, principalmente de alimentos y servicio de lavandería que concentran la mayor parte del gasto operativo.
- Contar con los servicios de un diseñador para realizar el diseño de los locales y del mobiliario necesario. Tener como proveedor de mobiliario directamente a empresas fabricantes de mobiliario con capacidad de desarrollar productos de acuerdo a requerimiento de cliente y en los plazos debidos. Los factores críticos en la selección del proveedor de mobiliario serán la capacidad, calidad de materiales, oportunidad de la entrega y costo.
- Referente a calidad de servicio, el rol de la mamá cuidadora es fundamental, en ese sentido se consideran acciones para desarrollar sus competencias y afianzar su compromiso. Para esto se realizarán cuatro capacitaciones al año con proveedores externos e internamente se realizarán entrenamientos, seguimiento al desempeño y retroalimentación a través de la psicopedagoga del local.

2.2 Desarrollo y diseño del servicio

El servicio considera los siguientes aspectos generales:

- La guardería ofrece a los trabajadores de las empresas cliente el servicio de cuidado de sus hijos entre los 8 meses y los 4 años 11 meses 29 días.
- El servicio contempla el desarrollo integral del infante en las dimensiones física, emocional, social y cognitiva.
- La guardería no dará servicios a los niños y niñas que requieran atención especial para su desarrollo, estos casos pueden incluir, pero no limitarse a condiciones congénitas, discapacidades físicas, trastorno de déficit de atención entre otros.

La guardería contará con los siguientes servicios complementarios:

- Servicio de alimentación elaborado por una nutricionista e incluye desayuno, refrigerio de media mañana, almuerzo y refrigerio de media tarde. La nutricionista brindará el servicio de alimentación complementaria a los casos que lo requieran de acuerdo con las recomendaciones dadas por el pediatra y que quedan registradas en el control de crecimiento y desarrollo de cada niño/niña.
- Servicio de evaluación médica brindado por un médico-pediatra para el seguimiento al control de crecimiento y desarrollo de cada niño/niña y orientación a los padres para atención de necesidades particulares. El médico también realizará la evaluación médica del niño o niña postulante para determinar las condiciones de salud con las que está ingresando.
- Servicio de escuela para padres, que consiste en talleres dirigidos a los padres de familia para asegurar que las prácticas aprendidas por sus hijos tengan continuidad en el hogar.

La comunicación con la empresa cliente se realizará a través del Comité de Supervisión. Este comité estará integrado por trabajadores de la empresa cliente y tiene como responsabilidad evaluar el servicio brindado de manera permanente, brindar recomendaciones para la mejora del servicio y tomar decisiones ante situaciones que requieran la intervención de la empresa para asegurar la calidad y continuidad del servicio brindado.

El servicio de guardería contará con tres ambientes para el desarrollo integral de los niños de acuerdo con su edad.

- Sala de gateadores, para usuarios entre los 8 meses y 18 meses, cuenta con ambiente de cunas y ambiente para desarrollo de actividades acorde a esta edad. Entre las actividades que se desarrollarán con este grupo se consideran praxias linguales, masajes buco-faciales, ejercicios de piernas, brazos, giros, gateo libre y con obstáculos.
- Sala de exploradores, para usuarios entre los 18 meses y los 2 años, diseñado para el desarrollo de actividades que fomentan la exploración.
- Sala de caminantes para usuarios entre los 2 años y los 5 años, diseñado para realizar actividades lúdicas y de desarrollo cognitivo como canciones, cuentos, actuaciones que les ayudan a aprender conceptos básicos.

2.3 Procesos de Operaciones

2.3.1 Diseño e implementación de locales

El local será entregado por la empresa cliente, y debe tener las siguientes características:

- Ubicarse en el primer piso, ya que el servicio de guardería debe darse en el primer nivel.
- Tener área mínima de 350 m² para una capacidad de 35 infantes.
- Tener la infraestructura adecuada para la operación. *Guarderías In-Company* brinda la propuesta de diseño de infraestructura a la empresa cliente.
- Tener acceso independiente a la calle.

La implementación del local considera la ubicación del mobiliario y equipos en el inmueble entregado por la empresa cliente y la gestión para obtener la licencia de funcionamiento de la guardería. En caso de que se requieran hacer adecuaciones al inmueble, los gastos asociados serán asumidos por la empresa cliente como dueña o responsable del inmueble.

El local contará con las siguientes instalaciones:

- Ambiente de casilleros o *lockers*.
- Área administrativa
- Servicios higiénicos del personal.
- Servicios higiénicos niños / niñas.
- Cocina.
- Comedor / Sala multiusos.
- Tópico.
- Patio de juegos.
- Cuarto de cunas.
- Sala de niños gateadores de 8 meses a 18 meses.
- Sala de niños caminantes de 18 meses a 24 meses.
- Sala de niños exploradores de 24 meses a 60 meses.

Las actividades para tener el local ambientado y listo para uso con licencia de funcionamiento y los plazos respectivos son las siguientes:

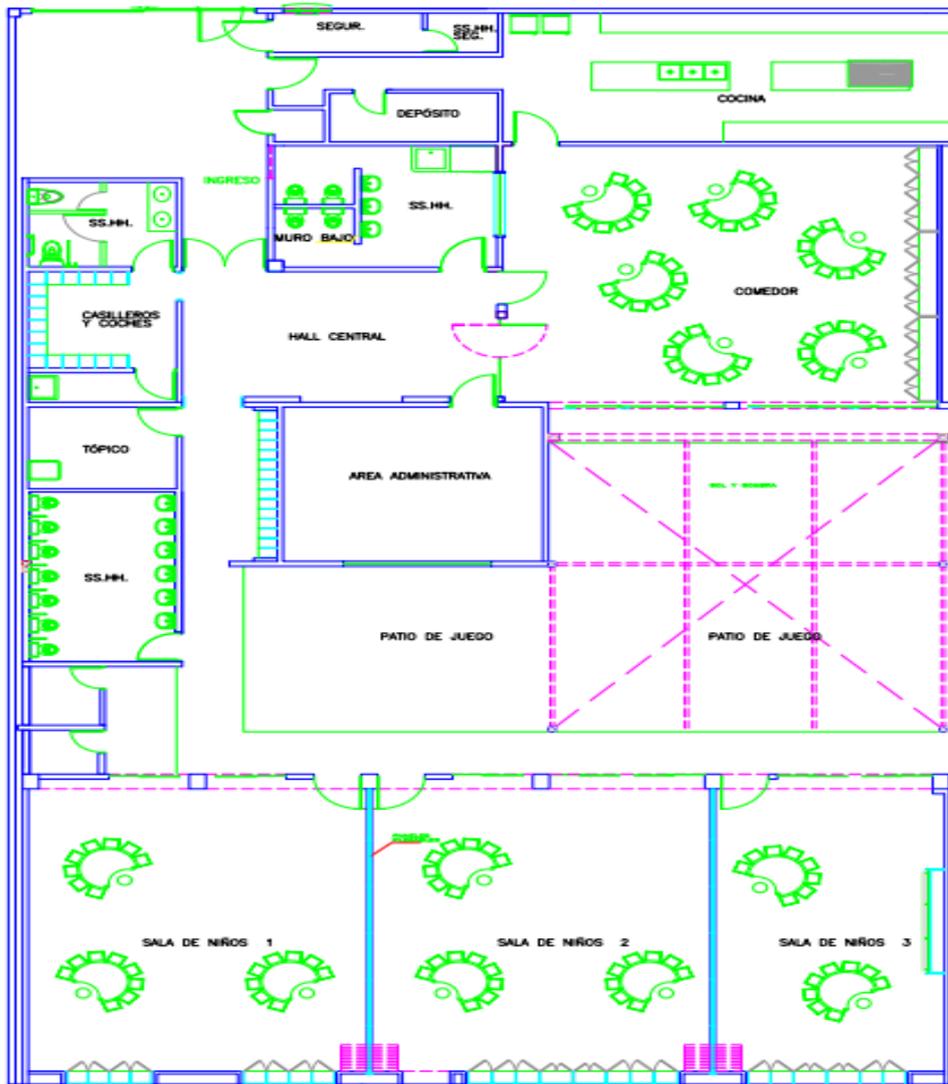
Tabla 23. Actividades pre-operativas: Implementación de local y licenciamiento

Actividades	Responsable	Meses					
		1	2	3	4	5	6
Entrega de espacio físico	Cliente						
Diseño de <i>layout</i>	<i>Guarderías In-Company</i>						
Validación de <i>layout</i>	Cliente						
Obras civiles	Cliente						
Compra de mobiliario y equipo	<i>Guarderías In-Company</i>						
Ambientación del local	<i>Guarderías In-Company</i>						
Licencia de funcionamiento	Cliente						

Fuente: Elaboración propia (2023).

A continuación, mostramos diseño propuesto sobre un área de 350 m², el cual puede ser usado como referencia y ajustado en función del local que facilite la empresa.

Gráfico 5. *Layout* base – Plano



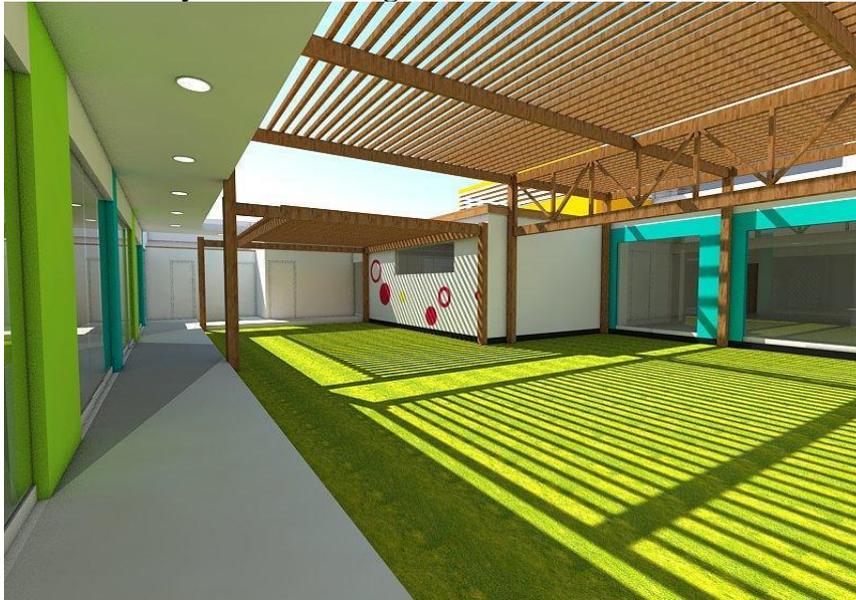
Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 6. *Layout base. Imagen 1*



Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 7. *Layout base. Imagen 2*



Fuente: Elaboración propia (2023).

2.3.2 Programación de las actividades

Proceso que tiene como objetivo la programación mensual de las actividades de la guardería. La psicopedagoga del local realiza el programa mensual de atención integral del mes donde detalla las actividades a desarrollar.

La psicopedagoga también hace el informe de las actividades desarrolladas en el mes anterior.

Los puntos a considerar en el programa mensual de atención integral y en el informe de actividades desarrolladas se detallan a continuación:

Tabla 24. Programa mensual de atención integral e informe de actividades

Programa mensual de atención integral
Detalle de las actividades a realizar para las dimensiones de desarrollo integral.
Detalle de la actividad central del mes.
Capacitación o entrenamiento a mamás cuidadoras.
Actividades de salud a realizar en el mes.
Tema a tratar en la escuela para padres.
Informe de actividades
Asistencia de los niños, ausencias justificadas o injustificadas.
Casos en seguimiento por temas de salud, nutrición o comportamiento, acciones.
Detalle de las actividades de salud y capacitación realizadas durante el mes.
Escuela de padres, asistencia y tema tratado.
Asistencia de personal de la guardería.
Otros incidentes o actividades de interés ocurridos durante el mes.

Fuente: Elaboración propia (2023).

La psicopedagoga y/o coordinador del servicio presentan el programa mensual de atención integral y el informe de actividades del mes anterior al comité de supervisión durante los primeros 15 días de cada mes.

El plan de actividades para los primeros 3 años de operación se muestra en el Anexo 10.

2.3.3 Ejecución del servicio

Proceso liderado por la coordinadora de servicio y que define los estándares operativos desde el ingreso del niño o niña para iniciar en la guardería, el monitoreo clínico de salud, nutrición considerando el seguimiento al crecimiento y desarrollo, la ejecución del plan de alimentación, la ejecución del programa mensual de actividades y la graduación del niño.

El monitoreo clínico de salud y nutrición considera cuatro evaluaciones integrales al año (considerando la evaluación de ingreso) que incluyen: Descarte de anemia, análisis parasitológico simple y evaluación antropométrica.

En este proceso es crítico el control de riesgos asociados a la operación, en ese sentido se desarrolló la matriz de riesgos, ver el Anexo 11.

2.3.4 Mejora continua

Proceso encargado de diseñar y ejecutar el programa de revisión de calidad del servicio para asegurar el cumplimiento de políticas, procedimientos y la toma de acciones para mejora continua del sistema. Este proceso es liderado por el coordinador del servicio y considera la medición de los objetivos de Operaciones.

2.4 Presupuesto de Operaciones

Para estimar el presupuesto de costos operativos se identificaron los costos fijos y variables,

estos dependen del número de guarderías por año, el número de niños y el número de mamás cuidadoras. Para determinarlos se consideraron los datos mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 25. Proyección de guarderías, niños y mamás cuidadoras

Año	2024	2025	2026
# guarderías por año	-	3	5
# de niños	-	100	165
# mamás cuidadoras	-	22	35

Fuente: Elaboración propia (2023).

Con estas proyecciones calculamos los costos operativos que forman parte del presupuesto de operaciones y que se muestra a continuación.

Tabla 26. Resumen de costos fijos y variables proyectados por año (monto en soles)

Costos Operativos	2024	2025	2026
Costo Fijo por guardería	24 557	304 703	406 383
Costo variable	21 668	926 486	1 840 863
Total costos en Soles	46 225	1 231 189	2 247 246

Fuente: Elaboración propia (2023).

En el primer año el costo variable es menor debido a que solo considera el sueldo de una psicopedagoga a ser contratada en el último trimestre del primer año. El resto de personal variable será contratado desde el segundo año con el inicio de operación de las guarderías. El detalle del presupuesto de costos operativos se presenta en el Anexo 12.

Asimismo, el detalle del presupuesto de inversión en activos fijos (oficina y guarderías) se presenta en el Anexo 13 y el detalle del presupuesto de gastos administrativos y de ventas en el Anexo 14.

Tabla 27. Resumen de presupuesto de Operaciones (monto en soles)

Presupuesto (en S/)	Año		
	2024	2025	2026
Activo Fijo Oficina (Mobiliario y equipo)	17 500	-	-
Gastos de Constitución	1 200	-	-
Depósito en Garantía (Alquiler)	10 500	-	-
Activo Fijo Guarderías (Mobiliario)	-	198 300	132 200
Costos operativos	46 225	1 231 189	2 247 246
Gastos administrativos y de ventas	251 177	333 128	405 846
Total Presupuesto	326 602	1 762 617	2 785 292

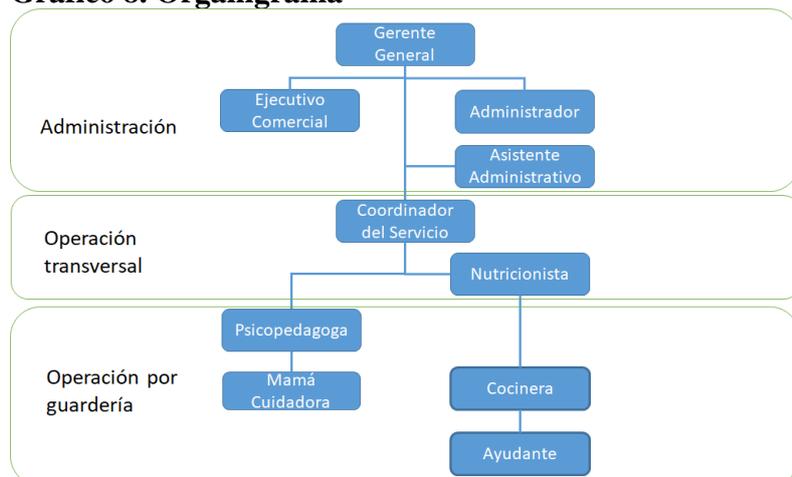
Fuente: Elaboración propia (2023).

3. Plan Funcional de Recursos Humanos

3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la siguiente:

Gráfico 8. Organigrama



Fuente: Elaboración propia (2023).

Por el lado administrativo, la posición de nutricionista y ejecutivo comercial se activará desde el Año 2 que empiezan a operar las guarderías y la posición de administrador desde el Año 3.

Tabla 28. Headcount base

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual S/
Gerencia General	1	8 000
Ejecutivo Comercial*	1	3 500
Administrador**	1	4 500
Asistente administrativo*	1	2 100
Coordinador del servicio	1	3 400
Nutricionista*	1	2 000
Psicopedagoga	1	3 000
Mamá cuidadora*	7	1 400
Cocinera*	1	1 250
Ayudante de cocina*	1	1 100
Total	15	

*Por guardería, se activan a partir del segundo año. ** Se activa a partir del tercer año.
Fuente: Elaboración propia (2023).

La Gerencia General es responsable de la gestión del talento humano de la organización durante los dos primeros años, en ese sentido es responsable del logro de los objetivos de recursos humanos que se detallan en la siguiente sección.

3.2 Objetivos de RR. HH.

Tabla 29. Objetivos de RR. HH.

Objetivos	Año			Indicador
	2024	2025	2026	
Clima laboral	85%	90%	95%	% de satisfacción de encuesta de clima laboral
Rotación de mamás cuidadoras	-	1	2	# de renunciaciones (mamás cuidadoras)

Fuente: Elaboración propia (2023).

La estructura organizacional considera posiciones con roles del alcance transversal ya que su responsabilidad es para varias guarderías y roles con responsabilidad por guardería. En el Anexo 15 se detallan los cargos y el alcance respectivo, ya sea por guardería o transversal.

3.3 Acciones de RR. HH. para lograr sus objetivos

- La gerencia general se encarga de la selección de las posiciones de rol transversal, y la coordinadora del servicio se encarga de la selección de las posiciones que tienen alcance de responsabilidad por guardería. El proceso de selección considera entrevistas y pruebas psicológicas de acuerdo a la posición.
- La gestión del talento humano se basa en el modelo de gestión por competencias, en ese sentido se definen objetivos para cada trabajador, durante el año se da retroalimentación para alinear el desempeño a las expectativas de la posición y reconocer los logros de los trabajadores, y cada jefe directo realiza la evaluación una vez al año.
- La capacitación es pilar en la gestión de la organización y está enfocada en asegurar las competencias de las mamás cuidadoras y en temas de seguridad.
- Las capacitaciones a las mamás cuidadoras son gestionadas por la psicopedagoga para asegurar la competencia en el cuidado y desarrollo integral de los niños. Se consideran 4 capacitaciones externas al año y capacitaciones internas a cargo de la psicopedagoga.
- En los objetivos de gestión del talento humano se consideran objetivos de clima laboral y rotación de personal, ya que se valora el tener personal motivado, feliz y desarrollar con ellos relaciones de trabajo a largo plazo, especialmente con las mamás cuidadoras. En ese sentido se fomenta la gestión colaborativa, el buen ambiente de trabajo y se tiene como estrategia tener un sueldo promedio con el mercado, con incentivos relacionados a capacitaciones para las mamás cuidadoras e incrementos anuales en la organización a partir del tercer año.

3.4 Presupuesto del plan de RR. HH.

El presupuesto de RR. HH. considera los gastos de planilla para los tres primeros años.

En el primer año se considera como gasto fijo el sueldo del gerente general y asistente administrativo, como costo operativo variable el sueldo de la psicopedagoga por 3 meses y como costo operativo fijo el sueldo de la coordinadora del servicio por 6 meses. El detalle del presupuesto de gastos de planilla se presenta en el Anexo 16.

Los gastos asociados a capacitaciones externas se consideran en el presupuesto de operaciones.

Tabla 30. Resumen del presupuesto de RR. HH. en soles

Planilla	Tipo	Fijo - Variable	Año 1	Año 2	Año 3
Gasto	Administrativo	Fijo	145 895	196 452	265 580
Costo	Operativo	Variable	21 668	557 216	1 102 323
Costo	Operativo	Fijo	24 557	78 003	78 003

Fuente: Elaboración propia (2023).

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Guarderías In-Company no plantea un plan de responsabilidad específico, ya que el objetivo y formulación del plan de negocio tiene un sentido de responsabilidad social por sí solo. De hecho, la responsabilidad social está inmersa en la manera de dirigir y ejecutar todas las actividades y la operación de la empresa teniendo en cuenta el impacto social que se quiere generar en los clientes y los usuarios, tal como se ha descrito a lo largo de este documento.

Los diferentes planes funcionales manifiestan ese sentimiento de responsabilidad social integral en la empresa. Se busca en ellos atender las expectativas y necesidades de todos los *stakeholders*: socios, colaboradores, proveedores, clientes, usuarios y sus familias, el Estado y la sociedad en su conjunto.

5. Plan de Finanzas y evaluación financiera

El plan financiero tiene como objetivo evaluar las principales proyecciones e indicadores que permitan cumplir los objetivos de rentabilidad y validar la viabilidad financiera del proyecto en un periodo de 5 años.

5.1 Objetivos del plan financiero

Tabla 31. Objetivos financieros

Objetivos	Año			Indicadores
	2024	2025	2026	
Lograr un margen bruto/ ventas de:	-	> 20%	> 25%	Margen Bruto sobre ventas
Lograr una utilidad neta antes de impuestos sobre ventas de:	-	> 1%	> 10%	Utilidad neta antes de impuestos sobre ventas (ROS)
Lograr un resultado sobre activos de:	-	> 5%	> 25%	Utilidad operativa sobre total de activos (ROA)
Lograr un resultado sobre patrimonio de:	-	> 4%	> 20%	Utilidad neta sobre patrimonio (ROE)

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.2 Datos, supuestos y políticas

Datos:

- *Guarderías In-Company* se constituye como una empresa pequeña dado que el ingreso anual proyectado se encuentra en el rango de 150 UIT¹ (Diario Oficial El Peruano, 2022) y no excede los 1 700 UIT.
- La compañía se registrará bajo el Régimen MYPE Tributario aplicable a micro y pequeñas empresas. La tasa de impuesto a la renta aplicable a ganancias mayores a 15 UIT es de 29.5%.
- Según el Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa, corresponde el pago de 2 gratificaciones por un monto equivalente a media remuneración cada una, y Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) de 15 remuneraciones diarias (equivalente a media remuneración).
- Los estados financieros se harán considerando un horizonte de 5 años.

Supuestos:

- El valor del Impuesto a la Renta (IR), tipo de cambio, Impuesto General a las Ventas (IGV), y el régimen laboral se mantendrán constantes durante los años del plan.

Políticas:

- No se contempla pago de utilidades a los socios.

5.3 Monto de inversión y fuente de financiamiento

La inversión inicial será de S/ 568 118 y está conformada por todos los costos requeridos para el inicio de operaciones que incluye los gastos asociados a la puesta en marcha del negocio, así como el capital de trabajo inicial requerido.

¹ Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es un índice de referencia en normas tributarias cuyo valor para el año 2023 según Decreto Supremo N°309-2022-EF es de S/4 950.

Tabla 32. Inversión inicial

Concepto	Detalle	Costo unitario	Costo total S/
Mobiliario y equipo de oficina			17 500
Depósito de garantía	Alquiler de oficina	3 500	10 500
Marketing (pre-operativos)	Presupuesto de Marketing	2 240	2 240
Gastos de constitución	Pre-operativo	1 200	1 200
Presupuesto de inversión inicial			31 440
Capital de trabajo inicial			536 678
Inversión inicial (Año 0)			568 118

Fuente: Elaboración propia (2023).

El cálculo del capital de trabajo inicial requerido se muestra en el Anexo 17.

La fuente de financiamiento será a través de capital propio.

5.4 Determinación del punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades hemos usado la siguiente fórmula:

$$PE = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta} - \text{Costo de venta}).$$

Tal como se ve en la siguiente tabla, el punto de equilibrio es de 18 niños al mes por guardería.

Tabla 33. Punto de equilibrio

Cálculo de punto de equilibrio	
	En soles
Ingresos por niño	1 600
Costo Variable por niño	934
Costo Fijo Mensual	11 344
Número de niños al mes	18
*Este punto de equilibrio es referente a una guardería	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Dado que la operación de las guarderías se inicia en el Año 2 y nuestra estrategia de precio considera un precio fijo base equivalente a 18 niños al mes, se inicia la operación garantizando cubrir el punto de equilibrio, considerando adicionalmente que el objetivo de ocupabilidad es de más de 30 niños por guardería.

5.5 Estados financieros y flujo de caja libre

Los estados financieros presentados en las Tablas 34 y 35 a continuación, están proyectados por un periodo de operación de 5 años y están expresados en soles.

Tabla 34. Estado de situación financiera

Estado de Situación Financiera					
<i>Expresado en Soles</i>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
<u>Activo corriente</u>					
Caja y equivalentes de efectivo	246,966	81,827	492,036	1,113,483	1,942,522
Pagos a cuenta del IR	-	23,760	47,520	216,339	379,371
Gastos pagados por adelantado	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
	253,966	112,587	546,556	1,336,822	2,328,894
<u>Activo no corriente</u>					
Activo fijo, neto	14,000	175,750	251,570	300,950	456,090
Intangibles, neto	2,752	2,064	1,376	688	-
	16,752	177,814	252,946	301,638	456,090
Total activos	270,718	290,401	799,502	1,638,460	2,784,984
Pasivo y patrimonio neto					
<u>Pasivo corriente</u>					
Impuesto por pagar	-	5,807	151,898	292,302	424,454
	-	5,807	151,898	292,302	424,454
<u>Patrimonio neto</u>					
Capital social	568,118	568,118	568,118	568,118	568,118
Resultados acumulados	-	(297,401)	(283,524)	79,486	778,039
Resultados del ejercicio	(297,401)	13,877	363,010	698,553	1,014,372
	270,718	284,594	647,604	1,346,158	2,360,530
Total pasivo y patrimonio	270,718	290,401	799,502	1,638,460	2,784,984
ROA	-110%	7%	64%	60%	52%
Objetivo	-	>5%	>25%	>25%	>25%
ROE	-110%	5%	56%	52%	43%
Objetivo	-	>4%	> 20%	> 20%	> 20%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 35. Estado de resultados

Estado de Resultados					
<i>Expresado en Soles</i>					
	Periodo				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	1,584,000	3,168,000	4,512,000	5,856,000
Costo de ventas	46,224	1,231,189	2,247,246	3,107,311	3,994,741
Utilidad bruta	(46,224)	352,811	920,754	1,404,689	1,861,259
Gastos administrativos	186,206	246,616	298,006	304,910	311,896
Gastos de ventas	60,782	82,324	103,652	104,735	106,349
Depreciación y amortización	4,188	4,188	4,188	4,188	4,188
	251,177	333,128	405,846	413,833	422,433
Utilidad (pérdida) operativa	(297,401)	19,683	514,908	990,855	1,438,826
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	(297,401)	19,683	514,908	990,855	1,438,826
Impuesto a la renta	-	5,807	151,898	292,302	424,454
Utilidad (pérdida) neta	(297,401)	13,877	363,010	698,553	1,014,372
ROS		1%	16%	22%	25%
Objetivo	-	>1%	>10%	>15%	>15%
Margen Bruto		22%	29%	31%	32%
Objetivo	-	> 20%	> 25%	> 30%	> 30%

Fuente: Elaboración propia (2023).

En adición, con respecto al flujo de caja económico y financiero presentado en la Tabla 36 a continuación y la respectiva evaluación financiera como proyecto por un periodo de 5 años, se utilizaron los siguientes criterios:

- Para evaluar el proyecto se consideró el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VAN) descontado.
- La tasa del costo promedio ponderado del capital (WACC) es de 9.08%. Ver cálculo en el Anexo 18.

Tabla 36. Flujo de caja económico y financiero

Flujo de caja económico y financiero						
<i>Expresado en Soles</i>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		-	1,584,000	3,168,000	4,512,000	5,856,000
Costos operativos		(46,225)	(1,198,139)	(2,194,366)	(3,027,991)	(3,888,981)
Margen		(46,225)	385,861	973,634	1,484,009	1,967,019
Gastos administrativos y ventas		(243,489)	(328,940)	(401,658)	(409,645)	(418,245)
EBITDA		(289,713)	56,921	571,976	1,074,363	1,548,774
Depreciación y Amortización		(4,188)	(37,238)	(57,068)	(83,508)	(109,948)
EBIT		(293,901)	19,683	514,908	990,855	1,438,826
Impuesto		-	(23,760)	(29,567)	(320,717)	(455,334)
EBIAT		(293,901)	(4,077)	485,341	670,138	983,492
Depreciación y Amortización		4,188	37,238	57,068	83,508	109,948
FCO		-	(289,713)	33,161	542,409	1,093,440
CAPEX	(31,440)	-	(198,300)	(132,200)	(132,200)	(132,200)
Capital de trabajo	(536,678)	-	-	-	-	-
FCE	(568,118)	(289,713)	(165,139)	410,209	621,446	961,240
				TIR Económica		19.97%
				VAN Económico		405,029

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 37. Periodo de recuperpo

Periodo de Recupero						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE Acumulado	(568,118)	(857,831)	(1,022,970)	(612,761)	8,685	969,925
Payback	4 años					

Fuente: Elaboración propia (2023).

De la evaluación de los indicadores se puede concluir que el plan de negocio es rentable con valor actual neto positivo y tasas de retorno por encima de la tasa exigida por los inversionistas. En adición lo estados financieros proyectados muestran margen positivo a partir del segundo año y los flujos de caja muestran que el periodo de recuperación es de 4 años considerando que la inversión inicial es intensa en capital.

5.6 Análisis de sensibilidad

Una de las variables de mayor importancia es la demanda proyectada que estima una captación esperada de 2 clientes adicionales por año, por lo que consideramos evaluar los escenarios en relación con la cantidad de guarderías a implementar que es la variable más relevante en el modelo de negocio y tal como se ve en la siguiente tabla la más sensible ante cambios.

Tabla 38. Análisis de sensibilidad - Guarderías por año

Análisis de sensibilidad			
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
# de guardería nuevas por año	1	2	3
Ingresos totales	11 664 000	15 120 000	18 576 000
TIR Económica	9.27%	19.97%	28.62%
VAN Económico	6 078	405 029	811 135

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.7 Planes de contingencia

Los riesgos identificados, impactos y planes de acción se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 39. Plan de contingencias

Contingencia	Impacto	Acciones
No se logran captar los primeros clientes en los tiempos esperados para iniciar la implementación de las guarderías.	Impacto en el inicio de la operación comercial y por ende en los flujos de ingresos y periodo de recuperación. La falta de liquidez limitaría el poder cubrir los gastos durante todo el periodo adicional no esperado previo a la operación comercial, y por ende la probabilidad de presentar pérdida en el segundo año sería alta.	- Evaluar durante los primeros meses el plan de <i>marketing</i> y la efectividad de la estrategia para asegurar el objetivo de captación de clientes.
Los permisos y licencias municipales demoran más de lo esperado.		- Incrementar las actividades y reuniones directas con potenciales clientes y asegurar contactar a las personas claves en la toma de decisiones. - Trabajar en conjunto con el cliente para evitar demoras en la presentación de la información requerida para solicitar los permisos y licencias.
No se alcanza el número de clientes y niños por guardería de acuerdo con la proyección de la demanda.	Impacto en los resultados esperados y los flujos de caja estimados, así como los índices de rentabilidad y periodo de recuperación de la inversión.	- Considerar un nuevo aporte de capital para cubrir los costos y gastos hasta recuperar y/o captar la demanda esperada.

Fuente: Elaboración propia (2023).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. El análisis del macro y microentorno realizado nos permitió identificar un entorno favorable para la creación de cunas y guarderías debido a la escasa oferta a nivel nacional y en Lima en particular, evidenciando la demanda insatisfecha por este tipo de servicio.
2. La investigación cualitativa a través de entrevistas a los actores claves involucrados nos permitió identificar la disposición de los clientes potenciales a dar este servicio como beneficio laboral a sus empleados, concluyendo que nuestro *target* inicial debe enfocarse en grandes empresas GPTW y Merco, y que tengan interés en generar un impacto en sus negocios y en la sociedad con un propósito de responsabilidad social.
3. El estudio cuantitativo muestra una alta disposición de los trabajadores por usar un servicio de guardería dentro de las empresas. Asimismo, nos permitió identificar que la necesidad es mayor para los sectores socioeconómicos bajos, por lo que el enfoque inicialmente está diseñado a ser un beneficio para operarios, donde el impacto social es aún mayor para ellos y sus familias.
4. La experiencia de empresas en México, con una propuesta de valor similar, ha mostrado resultados bastante favorables para las empresas (clientes), en términos de rotación y clima laboral. Asimismo, la experiencia de Kasa Kuna implementada por Yanbal en Perú, muestra resultados favorables en torno al desarrollo y crecimiento del niño debido al enfoque en nutrición y control de la salud.
5. Como organización nueva en el mercado, no hay competidores directos que ofrezcan este tipo de servicios a empresas como beneficio laboral a sus empleados. La estrategia competitiva y propuesta de valor engloba el servicio completo de implementación y gestión de guarderías en empresas con un servicio de calidad y refuerzo nutricional, así como con un monitoreo de la salud del niño, con el respaldo de la experiencia previa del lado del cliente en dicha gestión del líder del negocio.
6. El proyecto es rentable bajo los supuestos planteados en la evaluación financiera, con un periodo de recupero de 4 años; sin embargo, tiene una alta sensibilidad a supuestos claves como el número de guarderías a implementar anualmente.

2. Recomendaciones

1. Lograr un posicionamiento rápido y poder medir resultados de rotación y retención de personal serán claves para poder generar un crecimiento sostenido y rápido (clave en el esquema de negocio).
2. El proceso de negociación del precio será muy importante, el margen de negociación de precios es muy estrecho.
3. Una vez se tenga una posición estable, se puede abrir a más empresas que no estén en la lista de *Great Place to Work* o Merco y que tengan interés en impactar positivamente en las familias de sus trabajadores.
4. Como segunda etapa se podría evaluar abrir guarderías en edificios corporativos en zonas estratégicas para concentrar varios clientes que tenga un número de niños limitado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Advenio. (s.f.). *Nosotros*. <https://www.advenio.mx/nosotros/>
- Alomía, C. (2023). ¡Cansados del tráfico! Lima es la ciudad con mayor congestión vehicular en América Latina. *La República*. 22 de mayo. <https://larepublica.pe/sociedad/2023/05/22/lima-es-la-ciudad-con-mayor-congestion-vehicular-en-america-transito-traffic-1472460>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). Notas de estudios del BCRP N.º 59. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-59-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023a). *BCRP: Producto bruto interno y otros indicadores - PBI (variación porcentual)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023b). *BCRP: Resumen Informativo Semanal*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-03-02.pdf>
- Barney, J B. y Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin.
- Copera Infancia (2021). *D'Janira Paucar: "El 4% de mortalidad de niños en el Perú se debe a la contaminación del aire"*. <https://coperainfanciaperu.com/2021/07/06/mortalidad-infantil-peru-causada-contaminacion-aire/#:~:text=Este%20tema%20ya%20es%20parte,a%20la%20contaminaci%C3%B3n%20del%20aire>
- CPI. (2022). *Perú: Población 2022*. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoquinta edición. Pearson Educación.
- Diario El Comercio. (2017). *En Lima y Callao solo hay 624 guarderías autorizadas*. 3 de junio. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/lima-y-callao-hay-624-guarderias-autorizadas-428352-noticia/>

- Diario Gestión. (2021). *Perú a un paso de autorizar tecnología 5G para celulares*. 9 de abril. <https://gestion.pe/economia/peru-a-un-paso-de-autorizar-la-implementacion-de-tecnologia-5g-en-celulares-noticia/>
- Diario Oficial El Peruano. (2022). *Valor de la Unidad Impositiva Tributaria durante el año 2023*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-durante-el-ano-2023-decreto-supremo-n-309-2022-ef-2137588-1>
- Educación al Futuro. (2018). *La Educación Inicial en el Perú*. <https://educacionalfuturo.com/articulos/la-educacion-inicial-en-el-peru-2/>
- Great Place to Work Perú [GPTW]. (s.f.). *Quiénes somos. Nuestra historia. Misión. Nuestros clientes son líderes culturales*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos>
- IFC [Corporación Financiera Internacional] (2017). *Cuando las empresas ofrecen beneficios de cuidado infantil, las familias, los empleadores y las economías ganan: Informe de IFC*. <https://pressroom.ifc.org/all/pages/PressDetail.aspx?ID=24769>
- Indeed. (2023). *¿Cuánto se gana como niñera en Lima?* <https://pe.indeed.com/career/ni%C3%B1era/salaries/Lima--Lima>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/1ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/1ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Población ocupada del país alcanzó los 17 millones 770 mil personas en el II Trimestre del 2022*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-los-17-millones-770-mil-personas-en-el-ii-trimestre-del-2022-13850/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023a). *Población con empleo en Lima Metropolitana alcanzó los 5 millones 124 mil personas en el primer trimestre de 2023*. Nota de Prensa. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-con-empleo-en-lima-metropolitana-alcanzo-los-5-millones-124-mil-personas-en-el-primer-trimestre-de-2023-14343/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre del 2023*. Mayo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4595349/Comportamiento%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Peruana%20en%20el%20Primer%20Trimestre%20de%202023.pdf?v=1684874388>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2019). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Melo, Y. (2023). Mafias sangrientas de la extorsión siembran el terror en Perú: amenazan, asesinan y cobran millones a empresarios en Lima y regiones. 10 de junio. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/06/10/mafias-sangrientas-de-la-extorsion-siembran-el-terror-el-peru-amenazan-asesinan-y-cobran-millones-a-empresarios-en-lima-y-regiones/>
- Merco Perú. (2022a). *Ranking Merco de Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2022*. Empresas Perú. <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Merco Perú. (2022b). *Ranking Merco de Talento 2022*. Empresas Perú. <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2023). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2023-2026*. www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2023_2026.pdf
- Ministerio de Salud [Minsa]. (2017). *Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia Materno Infantil y la Desnutrición Crónica Infantil en el Perú: 2017-2021*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4189.pdf>
- Ministerio de Salud [Minsa]. (2022). *CDC Perú: Cerca de 1 millón y medio de casos por infecciones respiratorias son reportados en menores de 5 años en todo el país*. <https://www.dge.gob.pe/portalnuevo/informativo/prensa/cdc-peru-cerca-de-1-millon-y-medio-de-casos-por-infecciones-respiratorias-son-reportados-en-menores-de-5-anos-en-todo-el-pais/>
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2021). Lima Metropolitana: ciudad de Latinoamérica con peor calidad de aire, según estudio. *Clima de cambios*. <https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/noticias/lima-metropolitana-ciudad-de>

latinoamerica-con-peor-calidad-de-aire-segun-
estudio/#:~:text=Los%20gases%20de%20efecto%20invernadero,presentado%20en%
20la%20capital%20peruana

Produce (2021). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno. 2021*.
[https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-
publicaciones/publicaciones-anuales/item/1063-anuario-estadistico-industrial-
mipyme-y-comercio-interno-2021](https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1063-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2021)

Reliefweb. (2022). *Perú - Plan de Respuesta para Refugiados y Migrantes (RMRP) 2023-2024*.
[https://reliefweb.int/report/peru/peru-plan-de-respuesta-para-refugiados-y-migrantes-
rmrp-2023-2024](https://reliefweb.int/report/peru/peru-plan-de-respuesta-para-refugiados-y-migrantes-rmrp-2023-2024)

Sistema de Información para la Gestión de Riesgo de Desastres [Sigrid]. (2019). *Mapa de
ubicación de cunas (cuidado diurno) a nivel nacional*.
<https://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/documento/7967>

Unicef (2016). *300 millones de niños respiran aire tóxico debido a la contaminación, según
un informe de Unicef*. [https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/300-millones-
ni%C3%B1os-aire-t%C3%B3xico-contaminaci%C3%B3n-UNICEF](https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/300-millones-ni%C3%B1os-aire-t%C3%B3xico-contaminaci%C3%B3n-UNICEF)

Zaga, D. (2023). *Perspectivas económicas para la región Andina en 2023*. *Amcham News*.
<https://amcham.org.pe/news/perspectivas-economicas-para-la-region-andina-en-2023/>

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica – Entrevistas

Ficha técnica – Entrevistas																																									
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Validar las hipótesis del plan en cuanto a la necesidad del servicio. Conocer la motivación y disposición para tomar el servicio y asumir el costo Conocer los principales problemas y desafíos del servicio en la actualidad 																																								
Número de personas entrevistadas	17 entrevistas: Empresas: 6 Guarderías: 2 Padres de familia: 9																																								
Documento metodológico	Cuestionario																																								
Medios	Entrevistas presenciales y virtuales																																								
Fecha de realización	Del 15.12.2022 al 03.01.2023																																								
Duración	Entre 20 y 30 minutos																																								
Perfil de los entrevistados	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Cargo/Posición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Empresas</td> </tr> <tr> <td>Cecilia Maldonado</td> <td>VP de RRHH de Anglo American</td> </tr> <tr> <td>Bruno Burgos</td> <td>Gerente de RRHH de Don Ricardo</td> </tr> <tr> <td>Katherine Otero</td> <td>Gerente de RRHH de América Televisión</td> </tr> <tr> <td>Nelly Viñas</td> <td>Gerente de RRHH de HV Contratistas</td> </tr> <tr> <td>Lucero Cortez</td> <td>Jefa Bienestar Social Yanbal – Experiencia Programa Kasa Kuna</td> </tr> <tr> <td>Wayta Maria Rosales</td> <td>Gerente de Operaciones de América Televisión</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Guarderías</td> </tr> <tr> <td>Ángela Malaspina</td> <td>Dueño de nido</td> </tr> <tr> <td>Laura Tuesta</td> <td>Docente de educación inicial</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Padres de familia</td> </tr> <tr> <td>Ángela Lora</td> <td>Administrativa – Usuaría de nido</td> </tr> <tr> <td>Fiorella La Torre</td> <td>Administrativa – Usuaría de nana</td> </tr> <tr> <td>Cecilia Beltrán</td> <td>Administrativa – No usuaria</td> </tr> <tr> <td>Valeria Malaspina</td> <td>Administrativa – Usuaría de nana</td> </tr> <tr> <td>Marisol Zapata</td> <td>Administrativa – Usuaría de nana</td> </tr> <tr> <td>Blanca Galecio</td> <td>Administrativa – Usuaría de nana</td> </tr> <tr> <td>Wilfredo Viñas</td> <td>Administrativo – Usuario de guardería</td> </tr> <tr> <td>José Shimabuko</td> <td>Operario – No Usuario</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Cargo/Posición	Empresas		Cecilia Maldonado	VP de RRHH de Anglo American	Bruno Burgos	Gerente de RRHH de Don Ricardo	Katherine Otero	Gerente de RRHH de América Televisión	Nelly Viñas	Gerente de RRHH de HV Contratistas	Lucero Cortez	Jefa Bienestar Social Yanbal – Experiencia Programa Kasa Kuna	Wayta Maria Rosales	Gerente de Operaciones de América Televisión	Guarderías		Ángela Malaspina	Dueño de nido	Laura Tuesta	Docente de educación inicial	Padres de familia		Ángela Lora	Administrativa – Usuaría de nido	Fiorella La Torre	Administrativa – Usuaría de nana	Cecilia Beltrán	Administrativa – No usuaria	Valeria Malaspina	Administrativa – Usuaría de nana	Marisol Zapata	Administrativa – Usuaría de nana	Blanca Galecio	Administrativa – Usuaría de nana	Wilfredo Viñas	Administrativo – Usuario de guardería	José Shimabuko	Operario – No Usuario
Nombre	Cargo/Posición																																								
Empresas																																									
Cecilia Maldonado	VP de RRHH de Anglo American																																								
Bruno Burgos	Gerente de RRHH de Don Ricardo																																								
Katherine Otero	Gerente de RRHH de América Televisión																																								
Nelly Viñas	Gerente de RRHH de HV Contratistas																																								
Lucero Cortez	Jefa Bienestar Social Yanbal – Experiencia Programa Kasa Kuna																																								
Wayta Maria Rosales	Gerente de Operaciones de América Televisión																																								
Guarderías																																									
Ángela Malaspina	Dueño de nido																																								
Laura Tuesta	Docente de educación inicial																																								
Padres de familia																																									
Ángela Lora	Administrativa – Usuaría de nido																																								
Fiorella La Torre	Administrativa – Usuaría de nana																																								
Cecilia Beltrán	Administrativa – No usuaria																																								
Valeria Malaspina	Administrativa – Usuaría de nana																																								
Marisol Zapata	Administrativa – Usuaría de nana																																								
Blanca Galecio	Administrativa – Usuaría de nana																																								
Wilfredo Viñas	Administrativo – Usuario de guardería																																								
José Shimabuko	Operario – No Usuario																																								

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 2. Ficha técnica – Encuestas

Ficha técnica – Encuesta	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Validar el potencial del beneficio laboral por tipo de trabajador. • Confirmar necesidades, requerimientos y criterios valorados en el cuidado de sus hijos • Consideraciones en relación con el costo del servicio como beneficio
Universo	Trabajadores formales del sector privado en Lima Segmento: Mediana y Gran Empresa Tamaño de la población: 2 410 000 puestos formales (BCRP, 2022)
Tamaño de la muestra	385 empleados formales El cálculo considero lo siguiente: Nivel de confianza: 95% Margen de error: 5% Muestreo simple
Nivel de representatividad de la muestra	Alto Permite extrapolar y generalizar los resultados observados en esta.
Documento metodológico	Encuesta
Técnica de recolección	Medios digitales (redes sociales, mails)
Fecha de realización	Del 25.01.2023 al 12.02.2023
Perfil de los entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados formales padres de familia (administrativos y operarios) que trabajan en empresas privadas • Empleados en posiciones administrativas: <ul style="list-style-type: none"> o 68% de los encuestados o Edades están entre los 31 y 40 años o 52% mujeres y 48% hombres • Empleados en posiciones de operarios: <ul style="list-style-type: none"> o 32% de los encuestados o Edades están entre los 26 y 36 años o 82% mujeres y 18% hombres

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 3. Resultado de encuestas

¿Cuántos hijos tienes?

Nº Hijos	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
1	38%	24%	33%
2	56%	45%	52%
3	2%	24%	9%
más de 3	5%	6%	5%
Total general	100%	100%	100%

¿A partir de qué edad considerarías dejar a tus hijos en una guardería?

Edad	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
Antes de los 8 meses	2%	3%	2%
De 1 a 2 años	37%	27%	33%
De 2 a 3 años	32%	12%	25%
De 3 a 4 años	13%	9%	11%
Entre 8 meses y 1 año	11%	36%	20%
Mayor a 4 años	6%	12%	8%
Total general	100%	100%	100%

¿Quién se encarga del cuidado de tus hijos mientras usted trabaja?

	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
Cuna / Guardería	2%	9%	4%
Familiar	19%	45%	28%
Mamá/Papá	27%	36%	30%
Nana	52%	9%	38%
Total general	100%	100%	100%

¿Cuál es el ingreso promedio mensual de su hogar?

Nuevos Soles	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
1,000 a 2,000	8%	55%	24%
2,000 a 4,000	3%	27%	11%
4,000 a 6,000	5%	6%	5%
6,000 +	84%	12%	59%
Total general	100%	100%	100%

Si utilizaras el servicio de una nana, cuna o guardería ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este servicio mensualmente?

Nuevos Soles	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
+1,500 soles	10%	0%	6%
1,000 a 1,500	46%	9%	33%
500 a 1,000	32%	27%	30%
0 a 500	8%	42%	20%
No utilizaría	5%	21%	10%
Total general	100%	100%	100%

¿Qué es lo que más te preocupa del cuidado de tus hijos? Siendo 5 el de mayor Valor

Valor	Puesto administrativo				Puesto operativo			
	Seguridad	Alimentación	Estimulación y Aprendizaje	Salud/Control de crecimiento y desarrollo	Seguridad	Alimentación	Estimulación y Aprendizaje	Salud/Control de crecimiento y desarrollo
1	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
2	0%	6%	3%	8%	0%	0%	3%	6%
3	5%	8%	6%	16%	15%	15%	12%	12%
4	10%	35%	43%	29%	9%	12%	21%	15%
5	84%	49%	46%	46%	76%	73%	64%	67%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

¿Si tu empleador decidiera implementar una guardería en sus instalaciones o muy cerca a tu lugar de trabajo, accederías a dicho beneficio?

	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
No	2%	3%	2%
Si	81%	88%	83%
Tal Vez	17%	9%	15%
Total general	100%	100%	100%

¿Cuánto valorarías que la empresa en la que trabajas instale una guardería en sus instalaciones o cerca?

	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
Lo valoraría mucho	57%	73%	63%
Lo valoraría	35%	15%	28%
indiferente	3%	12%	6%
Poco	3%	0%	2%
Nada	2%	0%	1%
Total general	100%	100%	100%

¿Cuánto valorarías que la empresa en la que trabajas subvencione parte del costo de la guardería?

Etiquetas de fila	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
Lo valoraría mucho	73%	73%	73%
Lo valoraría	21%	15%	19%
indiferente	3%	12%	6%
Poco	2%	0%	1%
Nada	2%	0%	1%
Total general	100%	100%	100%

¿Qué aspecto considerarías para optar por el servicio de guardería? Siendo 5 el de mayor valor

Valor	Puesto administrativo					Puesto operativo				
	Seguridad	Precio	Ubicación	Infraestructura	Personal Capacitado	Seguridad	Precio	Ubicación	Infraestructura	Personal Capacitado
1	2%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
2	0%	3%	8%	3%	0%	0%	0%	3%	6%	0%
3	5%	21%	6%	6%	3%	21%	30%	21%	18%	13%
4	11%	44%	37%	40%	19%	9%	33%	27%	18%	14%
5	83%	30%	49%	49%	77%	70%	36%	48%	58%	73%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

¿En qué horario te gustaría contar con este servicio?

Horario	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
8am a 5pm	67%	67%	67%
8am a 1pm	24%	18%	22%
1pm a 5pm	3%	6%	4%
Otros	6%	9%	7%
Total general	100%	100%	100%

¿Qué es lo que más valorarías como servicio adicional de la guardería? Siendo 5 el de mayor valor

Valor	Puesto administrativo					Puesto operativo				
	Escuela de Padres	Control crecimiento y desarrollo	Citas con cuidadoras	Seguimiento nutricional	Seguimiento nutricional	Escuela de Padres	Control crecimiento y desarrollo	Citas con cuidadoras	Seguimiento nutricional	Seguimiento nutricional
1	8%	5%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
2	14%	5%	3%	6%	6%	0%	0%	6%	0%	0%
3	25%	11%	30%	17%	17%	24%	15%	12%	15%	15%
4	29%	27%	37%	33%	33%	21%	24%	39%	15%	15%
5	24%	52%	30%	43%	43%	52%	61%	42%	70%	70%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

¿Cómo preferirías recibir esta información propuesta en la pregunta anterior?

	Puesto administrativo	Puesto operativo	Total general
Informes presenciales	29%	55%	38%
Citas virtuales	32%	24%	29%
Mediante una aplicación	33%	3%	23%
Informes escritos personalmente	6%	9%	7%
Virtuales y presenciales	0%	6%	2%
	0%	3%	1%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 4. *Targets* potenciales

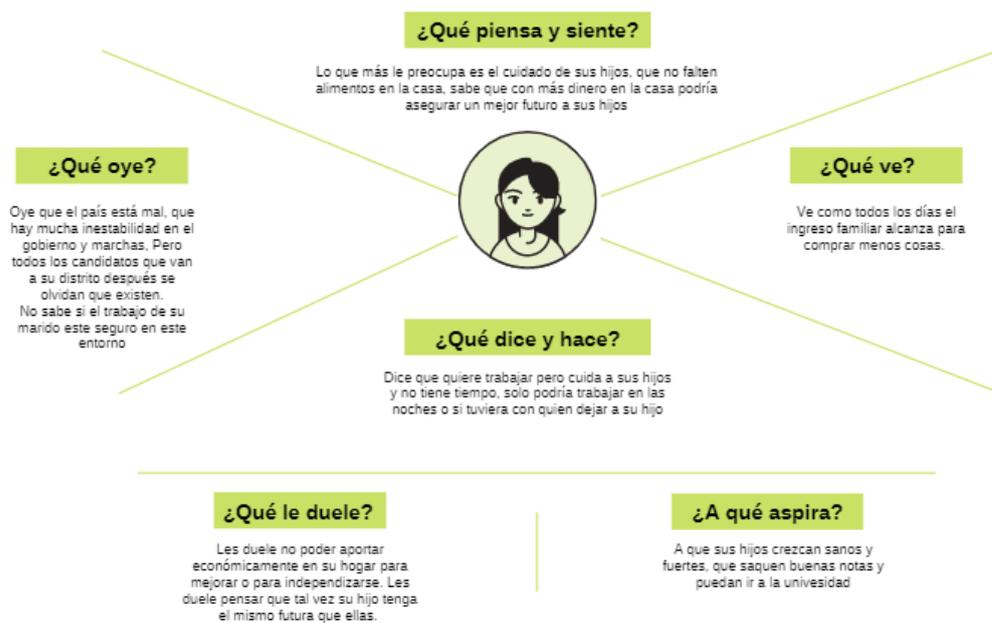
Empresas	merco TALENT O	merco RESPONSABILID AD ESG	GREAT PLACE TO WORK	EMPLEADOS
KONECTA			x	16,846
AJE	x	x		8,000
SAN FERNANDO	x	x		4,300
TELEPERFORMANCE			x	3,894
BACKUS AB InBev	x	x		3,814
ALICORP	x	x		3,312
RANSA	x	x		3,300
LATAM	x	x		3,000
TASA	x	x		3,000
NESTLÉ	x	x		2,989
REDONDOS			x	2,900
PETROPERÚ	x	x		2,600
ARCA CONTINENTAL LINDLEY	x	x		2,342
UNICON			x	2,279
REPSOL	x	x		2,272
PAMOLSA			x	1,657
ISM-INDUSTRIAS SAN MIGUEL	x	x		1,500
QUIMICA SUIZA	x	x	x	1,452
YANBAL	x	x		1,300
YICHANG			x	1,295
KIMBERLY-CLARK	x	x		1,205
DP WORLD			x	987
LAP (LIMA AIRPORT PARTNERS)	x	x		800
MONDELEZ INTERNATIONAL	x	x		800
LUZ DEL SUR			x	771
BELCORP	x	x		730
CBC PEPSI	x	x		700
PLUSPETROL	x	x		670
TCONTACTO			x	665
AEROPUERTOS DEL PERÚ			x	574
ENGIE	x	x		500
UNIÓN			x	408
SUDAMERICANA DE FIBRAS			x	402
DHL	x		x	381
Total				81,645

Fuente: (GPTW, s.f.) (Merco Perú, 2022a) (Merco Perú, 2022b). Elaboración propia (2023).

Anexo 5. Principales actores en el proceso de compra y mapa de empatía del usuario

	Cliente	Usuario
Iniciador	Gerencia Gestión Humana / Gerencia de Responsabilidad Social	Padre / Madre de Familia
Influenciador	Gerencia Finanzas / Gerencia General	Responsable de bienestar social, otros usuarios de guardería
Decisor	Dependiendo del tamaño de empresa: Gerencia General / Gerencia Gestión Humana / Gerencia de Responsabilidad Social	Madre
Comprador	Gerencia Gestión Humana	Padre / Madre (Colaborador de la empresa)
Usuario	Colaboradores	Infante

Fuente: Elaboración propia (2023).



Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 6. Customer Journey

Customer Journey - Cliente

Primer contacto con cliente potencial	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Gestión Humana recibe una comunicación sobre un servicio nuevo de guarderías <i>in-house</i>, ya sea por algún referido, redes sociales (LinkedIn), o en conferencias relacionadas al sector. Se genera una reunión presencial con el representante comercial, se presentan las ventajas del esquema y el impacto social positivo que genera. El cliente recibe una consultoría gratuita de mapeo de niños potenciales y situación económica de los hogares
Segundo contacto con cliente potencial	<ul style="list-style-type: none"> El gerente de Gestión Humana recibe los hallazgos e impactos potenciales, específicamente en su personal operario, así como la presentación del servicio con una propuesta económica base. Se presentarán datos respecto al impacto generado en otras empresas clientes y/o en empresas de otros países que han tomado servicios similares, así como la mejora reputacional de la empresa. Dependiendo de la cultura y convencimiento se podría tener más reuniones o no. Elaboración de contrato intervención de diversas áreas (legal, finanzas, entre otras)
Etapla implementación	<ul style="list-style-type: none"> Se forma el Comité de Supervisión por parte de la empresa (Cliente) En conjunto se busca un espacio en el predio del cliente o un local cercano (Cliente y GIC) Se presenta el diseño del local para aprobación y modificaciones al <i>layout</i> (GIC) Se le entrega el local habilitado a GIC (Cliente) Se compra el mobiliario y adecúa el local (GIC) Se gestionan las licencias y permisos (GIC y Cliente) Se elabora el manual de operaciones y reglamento, el cual debe ser validado y ajustado por el cliente (GIC y Cliente) Entrega de mapa de riesgos y contingencias (GIC)
Etapla operación	<ul style="list-style-type: none"> Envío de informes y presentación mensual al Comité de Supervisión: <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de programa mensual de actividades Informe de asistencia Estatus de los infantes Retroalimentación y <i>feedback</i> de los padres

Fuente: Elaboración propia (2023). GIC (*Guarderías In-Company*)

Customer Journey - Usuario

Etapla previa	<ul style="list-style-type: none"> Primera charla del nuevo beneficio corporativo dada por la empresa Se explicará el Servicio Se explicarán los beneficios en el desarrollo integral del niño que ofrece la guardería Casos de éxito de otras personas (Cuando se tengan)
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación socioeconómica por parte del cliente a través de entrevista dependiendo de los criterios definidos por el cliente aplicará principalmente si hay más demanda que capacidad en la guardería, la priorización se establecerá en conjunto con el cliente) En esta etapa se realizarán entrevistas en los hogares para poder priorizar los niños que participarán del programa, si aplica de acuerdo con lo que se haya definido con el cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> Visita a las instalaciones con el hijo Entrevistarse con la psicopedagoga El niño tiene la oportunidad de jugar en los ambientes Se explica nuevamente a los padres los reglamentos y beneficios de dejar a su hijo en la guardería
Inicio de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Los padres dejan a sus hijos a partir de minutos antes del inicio de la jornada laboral (el local estará en su lugar de trabajo o muy cerca) para evitar tardanzas Al término de la jornada laboral será el recojo de los niños del local, solo serán entregados a los padres o algún familiar previamente comunicado y de acuerdo a protocolo establecido. Todos los meses los padres recibirán el menú del mes y el programa anual de evaluación médica integral. Los padres podrán separar citas con la psicopedagoga tanto de manera virtual como presencial para recibir los avances de sus hijos y los resultados de los controles.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> Existirán reuniones semestrales con los padres para recibir retroalimentación de parte de ellos y evaluar posibles ajustes en conjunto con el cliente.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 7. Aspectos de toma de decisión

	Cliente	Usuario
Motivaciones, necesidades y beneficio esperado	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar en los rankings de clima laboral Innovar en los beneficios a sus trabajadores Generar un impacto social relevante en las familias de sus trabajadores Requiere que el riesgo a la marca sea muy acotado y no se vean afectadas en caso algo falle Mejorar su rotación e imagen institucional. Contar con un gestor que entregue el proyecto “Llave en mano” 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene hoy por hoy donde dejar a sus hijos, salvo sea con un familiar o uno de los padres deje de trabajar Quieren que el desarrollo de sus hijos sea adecuado Quieren que esté bien alimentado y seguro Los padres buscan reincorporarse en el mundo laboral y mejorar la economía de su hogar
Duración del proceso de compra y frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de compra puede tardar de 1 a 4 meses, adicionalmente la implementación puede tardar entre 4 y 6 meses (dependerá mucho del local). Un solo proceso de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de compra único, el proceso puede tardar unas semanas, en caso se requiera hacer una revisión socioeconómica Pueden ingresar en cualquier momento en el rango de edad 8 meses hasta antes de 5 años.
Atributos claves en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo general de necesidad del beneficio Casos de éxito (una vez se tengan) Mapa de riesgos acotados y plan de contingencias Proyecto llave en mano 	<ul style="list-style-type: none"> Que sea un lugar seguro Que incluya la alimentación de sus hijos y sea saludable Que incluya seguimiento a su crecimiento y desarrollo. Que el precio / descuento de planilla sea bajo Que esté cerca del lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 8. Cronograma del plan de *Marketing* y calendario de actividades para captación de clientes

Actividades Año 1	Meses												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación de página web	■												
Preparación de propuestas	■												
Presentación a empresas <i>targets</i>													
AJE		■	■										
San Fernando		■	■										
Backus		■	■										
Alicorp		■	■										
Ransa			■	■									
Tasa			■	■									
Nestlé			■	■									
Redondos			■	■									
Lindley				■	■								
Pamolsa				■	■								
Química Suiza				■	■								
Yanbal				■	■								
Kimberly Clark				■	■								
Otras						■	■	■	■	■	■	■	■
Presencia en eventos de RSE, asociaciones empresariales y sectoriales (*)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

(*) La presencia en eventos relacionados con temas de Responsabilidad Social Empresarial se gestionará durante el año cuando ocurran.

Fuente: Elaboración propia (2023).

En los años 2 y 3 el cronograma de actividades se actualiza con el resto de empresas listadas como parte de las 34 empresas GPTW y Merco que forman parte de nuestro nicho de mercado.

Anexo 9. Estimación de presupuesto de *Marketing* (monto en soles)

Presupuesto (en S/)	Inversión Inicial	Año		
	0	1	2	3
Creación/diseño de logotipo	380			
Creación de página web/actualizaciones	950		570	570
Compra del dominio	110	110	110	110
Compra de <i>hosting</i>	7	84	84	84
Compra de correo electrónico	15	180	180	180
Impresión tarjetas de presentación	94			
Diseño y presentación de propuestas	684			
Promoción y plaza (Movilidad, gastos de representación)	-	12 000	12 000	12 000
Presentaciones en eventos (equipamiento audiovisual, <i>merchandising</i> , etc.)	-	2 000	6 000	6 000
Preparación y análisis de resultados de encuestas de satisfacción	-	-	1 710	1 710
Total Presupuesto	2 240	14 374	20 748	21 338

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 11. Riesgos y contingencias - Plan de Operaciones

Riesgo	Acciones de control
Accidentes	Capacitación al personal en primeros auxilios
	En caso de algo leve: atender en tópico
	En caso de complicación: comunicar a contacto de emergencia y evacuar a centro de salud de acuerdo a protocolo establecido
	Activar seguro de accidentes del niño
Intoxicación alimentaria	Desinfección diaria de superficies
	Gestión adecuada de inventario de alimentos (FIFO)
	Análisis microbiológico
	Cocineros carnet de sanidad emitido por la Dirección Regional de Salud (DIGESA)
Pelea entre niños	Monitoreo permanente de mamá cuidadora
	Desarrollar buenos hábitos de convivencia
	Llevarlos con la psicopedagoga para evaluación
	Informar a los padres
Pérdida de niño	Monitoreo constante con cámaras de seguridad
	Personal permanente en la puerta de ingreso
	Solo podrán recoger a los niños los padres trabajadores o personas autorizadas de acuerdo a protocolo establecido
	Dos mamás cuidadoras estarán en la puerta en el momento de ingreso y salida de niños
Maltrato	Capacitación al personal en trato a los niños
	Videovigilancia
	Falta grave y medidas disciplinarias
Padres no involucrados	Seguimiento en el Comité de Supervisión
	Impulsar su participación en la escuela de padres
Enfermedad	Atender en tópico
	Comunicarse con padres o contacto de emergencia para su recojo
Muerte	Capacitación en primeros auxilios
	Seguro contra accidentes
	Protocolo de evacuación
	Comunicación con el cliente y los padres
	Informe y entrega de videos a autoridades

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 12. Presupuesto de costos operativos

Proyección de costos operativos (en Soles)						
Año	1	2	3	4	5	
		S1	S2			
# de guarderías por año	0	2	3	5	7	9
# guarderías nuevas en el año	0	2	1	2	2	2
# de niños	0	65	100	165	235	305
# de mamás cuidadoras	0	14	22	35	48	62
Costos fijos						
	Anual por guardería					
Mapeo general sobre beneficio laboral (*)	10,000	-	20,000	10,000	20,000	20,000
Trámite/Asesoría licencia de funcionamiento (*)	3,500	-	7,000	3,500	7,000	7,000
Diseño de layout (*)	12,000	-	24,000	12,000	24,000	24,000
Servicio de lavandería, mantenimiento y limpieza (36,000	-	36,000	54,000	180,000	252,000
Capacitación mamás cuidadoras (4 al año)	2,000	-	2,000	3,000	10,000	18,000
Equipos de cocina	2,000	-	4,000	2,000	4,000	4,000
Uniformes mamás cuidadoras	200	-	2,800	1,600	7,000	9,600
Capacitación - Escuela para padres (4 al año)	3,200	-	3,200	4,800	16,000	28,800
Mantenimiento y sistema de cámaras	1,500	-	1,500	2,250	7,500	13,500
Costo de personal fijo	24,557	39,002	39,002	78,003	78,003	78,003
Depreciación	-	-	33,050	52,880	79,320	105,760
<i>(*) Solo al inicio del servicio, por cada nueva guardería</i>						
Costos variables						
Año	1	2	3	4	5	
		S1	S2			
Costos por niño						
Alimentación (S/210 mensual)	-	81,900	126,000	415,800	592,200	768,600
Monitoreo clínico de salud y nutrición						
Evaluación médica (S/120) cada trimestre	-	15,600	24,000	79,200	112,800	146,400
Análisis clínicos (S/150) cada trimestre	-	19,500	30,000	99,000	141,000	183,000
Seguro para niños (S/156 anual)	-	5,070	7,800	25,740	36,660	47,580
Útiles y materiales (S/60 mensual)	-	23,400	36,000	118,800	169,200	219,600
Costos de personal	21,668	218,842	338,374	1,102,323	1,534,628	1,994,098
Total Costos Operativos	46,225	1,231,189	2,247,246	3,107,311	3,994,741	
Costos variables	21,668	926,486	1,840,863	2,586,488	3,359,278	
Costos fijos	24,557	304,703	406,383	520,823	635,463	
- Depreciación	-	33,050	52,880	79,320	105,760	
Total Costos operativos - FCE	46,225	1,198,139	2,194,366	3,027,991	3,888,981	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 13. Presupuesto de inversión en activo fijo en soles

Activos Fijos				
Concepto	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total en Soles
OFICINA				
Mobiliario oficina	Escritorio	3	500	1,500
Mobiliario oficina	Mesa de reuniones	1	2,000	2,000
Mobiliario oficina	Estante	3	400	1,200
Mobiliario oficina	Televisor	1	1,200	1,200
Mobiliario oficina	Sillas de oficina	8	200	1,600
Mobiliario oficina	Archivador	2	300	600
Equipos de oficina	Laptops	4	1,200	4,800
Equipos de oficina	Impresora multifuncional	1	1,000	1,000
Equipos de oficina	Proyector	3	1,200	3,600
Total Mobiliario Oficina				17,500
GUARDERIA				
Equipos de oficina	Cámaras de seguridad	8	400	3,200
Equipos de oficina	Sistema de CCTV	1	5,000	5,000
Mobiliario Comedor	Mesas niños	4	1,000	4,000
Mobiliario Comedor	Sillas niños	35	100	3,500
Mobiliario Comedor	Estantería	3	1,500	4,500
Mobiliario Comedor	Mesa	1	1,000	1,000
Mobiliario Comedor	Sillas	6	150	900
Equipos de Cocina	Cocina industrial	1	2,000	2,000
Equipos de Cocina	Congelador	1	1,000	1,000
Equipos de Cocina	Refrigerador	1	1,500	1,500
Mobiliario ambientes	Gateadores	1	10,000	10,000
Mobiliario ambientes	Caminantes	1	10,000	10,000
Mobiliario ambientes	Exploradores	1	10,000	10,000
Mobiliario ambientes	Patio de juegos	1	3,500	3,500
Mobiliario ambientes	Cunas de cuarto de cunas	6	1,000	6,000
Total Mobiliario Guardería				66,100 PEN
Total Activo Fijo				83,600 PEN

Mobiliario	Compras en Soles					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
GUARDERIA	0	2	3	5	7	9
Equipos de oficina	0	6,400	3,200	6,400	6,400	6,400
Equipos de oficina	0	10,000	5,000	10,000	10,000	10,000
Mobiliario Comedor	0	8,000	4,000	8,000	8,000	8,000
Mobiliario Comedor	0	7,000	3,500	7,000	7,000	7,000
Mobiliario Comedor	0	9,000	4,500	9,000	9,000	9,000
Mobiliario Comedor	0	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
Mobiliario Comedor	0	1,800	900	1,800	1,800	1,800
Equipos de Cocina	0	4,000	2,000	4,000	4,000	4,000
Equipos de Cocina	0	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
Equipos de Cocina	0	3,000	1,500	3,000	3,000	3,000
Mobiliario ambientes	0	20,000	10,000	20,000	20,000	20,000
Mobiliario ambientes	0	20,000	10,000	20,000	20,000	20,000
Mobiliario ambientes	0	20,000	10,000	20,000	20,000	20,000
Mobiliario ambientes	0	7,000	3,500	7,000	7,000	7,000
Mobiliario ambientes	0	12,000	6,000	12,000	12,000	12,000
Total Mobiliario	-	132,200	66,100	132,200	132,200	132,200
Total Compras AF	-		198,300	132,200	132,200	132,200
Saldo Acum Costo AF	17,500		215,800	348,000	480,200	612,400

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 14. Presupuesto de gasto administrativos y de ventas

Proyección de gastos administrativos y de ventas (en Soles)								
Año		1	2	3	4	5	GA	GV
Gastos	Mensual							
Alquiler de oficina	3,500	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	100%	
Servicios públicos (Agua, Luz)	300	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	100%	
Teléfono/Internet/Celulares	150	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	70%	30%
Servicios de contabilidad e impuestos	3,420	20,520	41,040	41,040	41,040	41,040	100%	
Actualización páginas web		-	570	570	570	570		100%
Pago de Hosting y correo electrónico	22	264	264	264	264	264		100%
Renovación de dominio (S/110 anual)		110	110	110	110	110		100%
Campaña regular de Marketing								100%
Transporte visita clientes	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400		
Impresión tarjetas de presentación		-	94	-	94	-		
Diseño y presentación de propuestas		-	-	684	-	-		
Gastos de representación	800	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600		
Presentaciones en eventos		2,000	6,000	6,000	6,000	6,000		
Encuestas de satisfacción al cliente y usuario		-	1,710	1,710	1,710	1,710		
Seguro de Responsabilidad Civil		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	100%	
Útiles y materiales	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	70%	30%
Limpieza y mantenimiento	900	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	100%	
Reclutamiento y selección de personal		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	70%	30%
Gastos de personal		145,895	196,452	265,580	271,157	276,851	70%	30%
Integración anual		-	4,500	7,500	10,500	13,500	100%	
Depreciación		3,500	3,500	3,500	3,500	3,500		
Amortización		688	688	688	688	688		
Total Gastos administrativos y de ventas		251,177	333,128	405,846	413,833	422,433		
- Depreciación y amortización		4,188	4,188	4,188	4,188	4,188		
Total Gastos administrativos y de ventas - FCE		243,489	328,940	401,658	409,645	418,245		
Gastos Administrativos		186,206	246,616	298,006	304,910	311,896		
Gastos de Ventas		60,782	82,324	103,652	104,735	106,349		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 15. Perfiles y responsabilidades

Cargo	Estructura	Perfil	Responsabilidades
Gerencia General	Transversal	Profesional con 8 años de experiencia, con perfil comercial y experiencia en guarderías o nidos	Planificación estratégica de las operaciones
			Gestión de los recursos
			Cierre de procesos comerciales
			Gestión con proveedores
Ejecutivo Comercial	Transversal	Profesional con 3 años de experiencia comercial	Prospección de clientes
			Asegurar participación en eventos de gestión humana, asociaciones empresariales y responsabilidad social
Administrador	Transversal	Profesional con 3 años de experiencia en administración y finanzas	Gestión de RRHH
Asistente administrativo	Transversal	Profesional en administración, junior	Gestión administrativa y financiera
			Soporte a la gestión administrativa y comercial
Coordinador del servicio	Transversal	Educador o Psicólogo con 3 años de experiencia en educación infantil	Procesar facturas, coordinación con servicio de contabilidad
			Implementación de las guarderías.
			Realiza las OC
			Supervisión de la operación de las guardería
Nutricionista	Transversal	Profesional con 3 años de experiencia	Presentación del programa del mes e informe de actividades al comité de supervisión de la empresa cliente.
			Elaborar el plan de alimentación del mes
			Realiza requerimientos de insumos
Psicopedagoga	Guardería	Profesional en educación con 4 años de experiencia	Seguimiento nutricional
			Programar las actividades mensuales
			Ejecutar el servicio de cuidado integral de acuerdo a políticas
			Realiza requerimientos de materiales
Mamás cuidadoras	Guardería	Trabajadora con experiencia en cuidado de niños	Capacitar a mamás cuidadoras
			Elaborar el informe mensual de actividades
			Cuidado de los niños
			Gateadores (8 a 18 meses): 1 mamá cuidadora cada 4 niños
Cocinera	Guardería	Técnico en cocina con 3 años de experiencia	Caminantes (18 a 24 meses): 1 mamá cuidadora cada 6 niños
			Elaborar el menú diario de acuerdo al plan de alimentación
			Exploradores (24 a 60 meses): 1 mamá cuidadora cada 6 niños
Ayudante de cocina	Guardería	Trabajador con 2 años de experiencia en cocina	Control del inventario de alimentos
			Hacer los requerimientos de compra de alimentos
			Soporte a la operación de cocina

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 16. Gastos de personal administrativo y operativo (en soles)

Posición	Cantidad	Sueldo mensual S/	Gratificación S/	CTS S/	Sueldo anual S/	Beneficios sociales S/	Total planilla base anual S/
Gerencia General	1	8,000	4,000	4,000	108,000	7,560	115,560
Ejecutivo Comercial	1	3,500	1,750	1,750	47,250	3,308	50,558
Administrador	1	4,500	2,250	2,250	60,750	4,253	65,003
Asistente administrativo	1	2,100	1,050	1,050	28,350	1,985	30,335
Total Gasto	4		9,050	9,050	244,350	17,105	261,455
Coordinador del servicio	1	3,400	1,700	1,700	45,900	3,213	49,113
Nutricionista	1	2,000	1,000	1,000	27,000	1,890	28,890
Psicopedagoga	1	3,000	1,500	1,500	40,500	2,835	43,335
Mamás Cuidadoras	1	1,400	700	700	18,900	1,323	20,223
Cocinera	1	1,250	625	625	16,875	1,181	18,056
Ayudante de cocina	1	1,100	550	550	14,850	1,040	15,890
Total Costo	4		6,075	6,075	164,025	11,482	175,507

Proyección costo variable de planilla	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses	3	6	6		
# de guarderías	2	2	3	5	7
# de mamás cuidadoras	0	14	22	35	48
Costo de personal por guardería	43,335	77,281	77,281	78,904	80,561
Costo de mamás cuidadoras	0	20,223	20,223	20,223	20,223
Total	21,668	218,842	338,374	1,102,323	1,534,628

Proyección planilla	Tipo de costo/gasto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de personal	Administrativo	Fijo	145,895	196,452	265,580	271,157	276,851
Costo de personal	Operativo	Variable	21,668	557,216	1,102,323	1,534,628	1,994,098
Costo de personal	Operativo	Fijo	24,557	78,003	78,003	78,003	78,003

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 17. Capital de trabajo

Cálculo del Capital de Trabajo														
Año 0	Año 1	Año 2											Año 2	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov		Dic
Ingresos	-	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,584,000
Egresos	(289,713)	(286,081)	(102,881)	(102,881)	(102,881)	(102,881)	(102,881)	(230,483)	(138,883)	(138,883)	(138,883)	(138,883)	(138,883)	(1,725,379)
CF	24,557	65,750	14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	43,275	17,775	17,775	17,775	17,775	17,775	271,653
CV	21,668	60,719	60,719	60,719	60,719	60,719	60,719	93,696	93,696	93,696	93,696	93,696	93,696	926,486
Gastos	243,489	27,412	27,412	27,412	27,412	27,412	27,412	27,412	27,412	27,412	27,412	27,412	27,412	328,940
Compra de AF	-	132,200	-	-	-	-	-	66,100	-	-	-	-	-	198,300
Saldo	(289,713)	(182,081)	1,119	1,119	1,119	1,119	1,119	(70,483)	21,117	21,117	21,117	21,117	21,117	(141,379)
Saldo acumulado		(471,793)	(470,674)	(469,554)	(468,435)	(467,315)	(466,196)	(536,678)	(515,561)	(494,444)	(473,326)	(452,209)	(431,091)	
Capital de trabajo requerido		(536,678)												

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 18. Cálculo COK y WACC

Cálculo WACC	
COK PERÚ	COK USA + Riesgo País
COK USA	Tasa Libre de riesgo + Prima Riesgo * Beta
Tasa libre de Riesgo (RF)	3.67%
Riesgo de Mercado (RM)	7.43%
Prima de Riesgo (RM-RF)	3.76%
Beta	0.90
COK USA	7.05%
Riesgo País	2.03%
COK PERÚ	9.08%
Costo de Deuda (Kd)	22.67%
Tasa de Impuesto (t)	29.50%
Capital	568 118
Deuda Financiera	-
	568 118
WACC	9.08%

Fuentes: Tasa Libre de Riesgo: <https://home.treasury.gov/>

Riesgo de mercado (18/08/2023): https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Beta Sector educación (18/08/2023):

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Prima Riesgo país:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>

Tasa promedio Activa SBS – Sistema financiero peruano (18.08.2023)

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
Elaboración propia (2023).