



**Plan de negocios para una empresa de servicios de cuidado y atención
integral de infantes en Lima Metropolitana**

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

Rosa María Araujo Cortéz _____

Luis Manuel Carrasco Paulini _____

Carol Marcela Carrera Balta _____

Jino Johvani Olivera Rudas _____

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 61

Lima, 14 de setiembre de 2018

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación.....	2
1.5 Delimitación de la tesis.....	3
1.5.1 Alcances	3
1.5.2 Limitaciones	3
1.6 Contribución.....	3
1.7 Motivación	4
CAPÍTULO II. IDEA DEL NEGOCIO.....	5
2.1 Propuesta de valor.....	6
2.2 Segmentación de mercado.....	9
2.3 Canales y relación con los clientes.....	9
2.4 Recursos, actividades y socios clave.....	10
2.5 Estructura de costos y fuentes de ingreso.....	12
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO.....	13
3.1 Análisis externo	13
3.2 Matriz EFE y OA.....	24
3.3 Estrategias, metas y acciones.....	25
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	29
4.1 Definición del Target.....	29
4.2 Análisis cualitativo.....	30
4.2.1 Entrevistas a especialistas.....	30
4.2.2 Cliente incógnito.....	35
4.2.3 Focus group.....	37
4.2.4 Análisis de resultados.....	39
4.2.5 Conclusiones del análisis cualitativo.....	42
4.3 Análisis cuantitativo.....	43
4.3.1 Identificación del mercado.....	43
4.3.2 Estimación del mercado objetivo.....	46
4.3.3 Mercado disponible.....	46
4.3.4 Mercado efectivo.....	47
4.3.5 Mercado meta.....	47
4.3.6 Proyección de la demanda.....	47
4.3.7 Resultados de la encuesta.....	50
4.3.8 Conclusiones del análisis cuantitativo.....	63

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	64
5.1 Objetivo del Plan de Marketing.....	64
5.1.1 Objetivo general.....	64
5.1.2 Objetivos específicos.....	64
5.2 Segmentación.....	64
5.3 Estrategia de posicionamiento de marca.....	66
5.4 Marketing mix.....	69
5.4.1 Producto (servicio).....	69
5.4.2 Plaza.....	72
5.4.3 Precio.....	73
5.4.4 Promoción y comunicaciones.....	77
5.4.5 Evidencia Física.....	84
5.4.6 Personas.....	85
5.4.7 Procesos.....	86
5.5 Estrategia para incrementar el ticket promedio.....	86
5.6 Presupuesto de marketing y ventas.....	87
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y TI.....	88
6.1 Objetivos del plan de operaciones.....	88
6.2 Estrategia de operaciones.....	88
6.3 Gestión de operaciones.....	88
6.3.1 Diseño del servicio.....	89
6.3.2 Proceso productivo.....	90
6.4 Descripción del centro de operaciones.....	102
6.4.1 Asignación de espacios para la atención de cuna y guardería.....	102
6.4.2 Tipología de ambientes por nivel de atención.....	103
6.4.3 Selección de local.....	105
6.4.4 Distribución del Local.....	107
6.4.5 Diseño del Local.....	108
6.5 Índice de ocupabilidad.....	108
6.6 Tecnología empleada.....	110
6.7 Licencia y requisitos pre-operativos.....	112
6.8 Presupuesto de operaciones.....	113
CAPÍTULO VII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH.....	114
7.1 Objetivos del área de RRHH.....	114
7.2 Diseño organizacional.....	114
7.2.1 Elementos del diseño.....	115
7.2.2 Configuración organizacional.....	116
7.2.3 Organigrama.....	116
7.2.4 Descripción de los puestos de trabajo.....	117
7.3 Cultura organizacional.....	117
7.4 Política de RRHH.....	118
7.4.1 Atracción de personal.....	118
7.4.2 Control de gestión.....	120
7.4.3 Compensación y retribuciones.....	120

7.4.4 Desarrollo de personas.....	121
7.5 Requerimiento de personal.....	122
7.6 Presupuesto de personal.....	122
CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO.....	123
8.1 Datos y supuestos.....	123
8.2 Ingresos.....	124
8.3 Egresos.....	124
8.3.1 Costos fijos.....	124
8.3.2 Costos variables.....	125
8.4 Inversiones.....	125
8.4.1 Inversión en capital fijo.....	125
8.4.2 Inversión en capital de trabajo.....	126
8.5 Depreciación.....	127
8.6 Valor de recuperó.....	127
8.7 Flujo de caja económico.....	127
8.8 Tasa de descuento.....	130
8.9 Indicadores económicos.....	130
8.10 Análisis de escenarios.....	131
8.11 Análisis de sensibilidad.....	131
8.11.1 Análisis de sensibilidad unidimensional.....	131
8.11.2 Análisis del “punto muerto”.....	134
8.11.3 Análisis de sensibilidad bidimensional.....	134
CAPITULO IX. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	135
CAPITULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
ANEXOS.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	198

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 2.1. Modelo Canvas del negocio.....	7
Tabla N° 3.1. Datos de competidores para Benchmark internacional.....	14
Tabla N° 3.2. Datos de competidores para Benchmark local.....	16
Tabla N° 3.3. Matriz EFE	24
Tabla N° 3.4. Matriz OA	25
Tabla N° 4.1. Cuadro de pros y contras sobre la idea del negocio.....	39
Tabla N° 4.2. Distribución de personas según NSE 2017 de Lima Metropolitana APEIM.....	44
Tabla N° 4.3. Distribución de zonas por niveles 2017 de Lima Metropolitana – personas.....	45
Tabla N° 4.4. Análisis del mercado potencial	46
Tabla N° 4.5. Niños matriculados en la zona 7 del 2008 al 2017	48
Tabla N° 4.6. Proyección de la demanda del 2018 – 2025	49
Tabla N° 4.7. Proyección demanda	50
Tabla N° 5.1. Line UP de servicios	67
Tabla N° 5.2. POD and POP	67
Tabla N° 5.3. La flor de servicios	70
Tabla N° 5.4. Elementos importantes de la flor de servicios para el cuidado integral de niños	71
Tabla N° 5.5. Costos fijos en el primer año	74
Tabla N° 5.6. Costos variables al año 1	75
Tabla N° 5.7. Comparación de precios	75
Tabla N° 5.8. Estructura de margen de contribución y Utilidad operativa	76
Tabla N° 5.9. Capacidad y precios para inicio de operaciones	77
Tabla N° 5.10. Cálculos de presupuesto de Comunicación	81
Tabla N° 5.11. Puntos de contacto con el público objetivo	82
Tabla N° 6.1. Espacios requeridos para cuna - guardería	104
Tabla N° 6.2. Cantidad máxima de alumnos por aula	103
Tabla N° 6.3. Cantidad máxima de alumnos por aula en Little Play	105
Tabla N° 6.4. Mix de productos de Little Play	109

Tabla N° 7.1. Remuneraciones para el personal Little Play	120
Tabla N° 7.2. Personal Requerido en Planilla de Little Play	122
Tabla N° 8.1. Proyección de Ingresos de Little Play	124
Tabla N° 8.2. Capital fijo de Little Play	126
Tabla N° 8.3. Estructura de inversiones para la puesta en marcha de Little Play ...	126
Tabla N° 8.4. Estado de resultados proyectados	128
Tabla N° 8.5. Información para la tasa de descuento	130
Tabla N° 8.6. VAN y TIR del negocio	131
Tabla N° 8.7. Valores para análisis de escenarios	131
Tabla N° 8.8. Análisis del factor precio	132
Tabla N° 8.9. Análisis del factor gasto de marketing	132
Tabla N° 8.10. Análisis del factor demanda	133
Tabla N° 8.11. Análisis de punto muerto	134

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 2.1. Áreas del Canvas	5
Figura N° 4.1 Demanda de cunas guarderías del 2018 al 2025	49
Figura N° 4.2 Rango de edad de padres	51
Figura N° 4.3. Número de hijos	51
Figura N° 4.4. Distrito de residencia	52
Figura N° 4.5. Distrito de labores	53
Figura N° 4.6. Padre y madre laboran	53
Figura N° 4.7. Horario de preferencia	54
Figura N° 4.8. Factores de importancia para el servicio de cuidado de niños	55
Figura N° 4.9. Valoración de la propuesta	56
Figura N° 4.10. Precios que estarían dispuestos a pagar	56
Figura N° 4.11. Ubicación ideal respecto un lugar cercano	57
Figura N° 4.12. Distritos de opción cerca al domicilio	58
Figura N° 4.13. Distritos de opción cerca al trabajo	58
Figura N° 4.14. Top 5 de medios donde buscan información	59
Figura N° 4.15. Top 5 de servicios adicionales deseados	60
Figura N° 4.16. Preferencias en profesionalidad del personal	61
Figura N° 4.17. Importancia del género del personal	61
Figura N° 4.18. Importancia del personal compuesto solo por mujeres	62
Figura N° 5.1. Atributos de marca Little Play	66
Figura N° 5.2. Ubicación del local	72
Figura N° 5.3. Mercado de cuna guardería en crecimiento	79
Figura N° 5.4. Diseño de la facha local en 3D	85
Figura N° 5.5. Diseño de local en 3D	85
Figura N° 6.1. Ciclo Operativo del negocio	91

Figura N° 6.2. Mapa de procesos Little Play	92
Figura N° 6.3 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	94
Figura N° 6.4 Descripción del proceso del servicio cuna-guardería	96
Figura N° 6.5 Descripción del flujo del proceso de recojo del niño a domicilio	98
Figura N° 6.6. Imágenes del local	106
Figura N° 6.7. Layout de Little Play	107
Figura N° 6.8. Plano en 3D	108
Figura N° 6.9. Prototipo de la página web de Little Play	110
Figura N° 6.10. TIC en Little Play	112
Figura N° 7.1. Organigrama de Little Play	117
Figura N° 8.1. Comportamiento del VAN en las variaciones de los 3 factores	133

LUIS MANUEL CARRASCO PAULINI

Profesional con experiencia y logros en la gestión de proyectos y planeamiento estratégico en importantes empresas e instituciones. Compromiso y gran capacidad de trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN

Maestro en Administración de Negocios

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Licenciado en Gestión y Alta Dirección de empresas

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Gestor de Programas Académicos	2010 – Actualidad
Analista de Planeamiento	2009 – 2010
Representante Comercial	2002 – 2003

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD ESAN: Diploma Internacional en gestión de proyectos

UNIVERSIDAD ESAN: Programa de Especialización para Ejecutivos en BPM

CENTRO DE IDIOMAS CATÓLICA: Inglés Avanzado.

CAROL MARCELA CARRERA BALTA

Profesional con más de 7 años de experiencia en áreas de Regulación Sanitaria cosméticos en LATAM, proactiva, emprendedora, responsable, con agilidad de aprendizaje, empatía y orientación al cliente. Con sólidos conocimientos en Gestión de proyectos y Sistemas integrados de gestión, con criterio profesional y habilidad para relacionarse satisfactoriamente.

FORMACIÓN PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN

Maestro en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Titulada en Ingeniería Química

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Analista de Regulación Sanitaria Productos Nuevos Fragancias	2017– Actualidad
Analista de Regulación Sanitaria Países	2014 – 2017
Analista de Registros Sanitarios – Proyectos	2013 – 2014
Asistente de Registro Sanitarios – Proyectos	2011 – 2013

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD ESAN: Diplomado Internacional en Gestión de Proyectos.

EUROIDIOMAS: Inglés Intermedio.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO: Portugués Avanzado.

JINO JOHVANI OLIVERA RUDAS

Profesional en Ingeniería de sistemas con especialidad en análisis y desarrollo de sistemas de información. Excelente disposición de trabajo en equipo y logro de objetivos organizacionales. Experiencia desempeñando cargos de responsabilidad en la gestión de proyectos informáticos. Persona innovadora y organizada con espíritu de colaboración y buenas relaciones interpersonales.

FORMACIÓN PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN

Maestro en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA.

Bachiller en Ingeniería de sistemas

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Coordinador de proyectos informáticos	2012 – Actualidad
Analista programador de sistemas informáticos	2007 – 2012
Consultor externo de proyectos informáticos	2007 – Actualidad

OTROS ESTUDIOS

Universidad Nacional de Ingeniería: Inglés Intermedio.

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de crear una cuna guardería que brinde un servicio de cuidado integral a infantes en la ciudad de Lima empezó a desarrollarse al observar las tendencias de los estilos de vida de los profesionales de hoy y la participación de la mujer peruana en el mercado laboral, en las que ellas vienen adquiriendo mayor protagonismo.

Sin embargo, llegado el momento de convertirse en madres, ellas tienen la gran disyuntiva entre priorizar el cuidado del bebé durante sus primeros meses e incluso sus primeros años o mantener sus carreras profesionales. En este dilema, es común que

las mujeres dejen de trabajar o hagan un paréntesis a sus carreras, con los riesgos que eso conlleva a nivel laboral. Lo más difícil en esta situación, es el tener que confiar en una persona desconocida el cuidado de lo más importante que tiene una persona, un hijo.

Ante esta problemática y necesidad, la presente tesis, mediante un plan de negocios, propone brindar un servicio de cuidado integral de infantes que no sólo abarque personal capacitado para dicha labor, sino que los padres puedan monitorear lo más cerca este cuidado mediante el uso de la tecnología.

El negocio consistirá en la puesta en marcha de una cuna guardería que atenderá niños entre los tres meses y cinco años de edad. La cuna atenderá en horario matutino a los niños de hasta tres años de edad, otorgando una serie de servicios como atención médica, psicológica, alimentación, recojo, entre otros. Por su parte, la guardería atenderá en horario de la tarde a niños de hasta cinco años de edad que salen de sus colegios.

La propuesta de valor de este negocio, que llevará como nombre Little Play, radicará no sólo en los servicios mencionados, residirá también en la calidad de atención, requisito este sin el cual no se puede satisfacer las necesidades tanto de los padres y los niños. Asegurar la calidad permitirá forjar la marca del negocio y generar valor a los inversionistas.

El plan de negocios se estructuró en diez capítulos: Introducción, Idea de negocio, Plan estratégico, Investigación de mercado, Plan de marketing, Plan de operaciones y TI, Plan de recursos humanos, Plan financiero, Análisis de riesgos, terminando finalmente con el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

En la Introducción se realizó el planteamiento del problema y se estableció el objetivo general, así como los específicos. En el segundo capítulo la idea de negocio se explica a través de la herramienta Canvas, dando a conocer la propuesta de valor al cliente, las actividades y recursos clave y demás componentes del lienzo.

En la investigación de mercado, mediante la aplicación de diferentes herramientas, se obtuvo el perfil del público objetivo, sus preferencias y sus demandas para este tipo de servicio. Además, se pudo identificar el lugar idóneo para ubicar la cuna guardería. En el Análisis de la estrategia se analizó el entorno competitivo del negocio y se definió el objetivo estratégico, las metas y la misión, visión y valores.

El plan de marketing desarrolló principalmente el marketing mix y el plan de promoción y ventas que se llevará a cabo. Mientras tanto, en el plan de operaciones se definieron los procesos, se determinaron las políticas, la capacidad operativa y el inicio de las operaciones. También en este capítulo se describe la tecnología que será empleada.

En el capítulo de Recursos humanos se explican los objetivos del área, el diseño organizacional, los elementos de la cultura y los requerimientos del personal. Para la validación económica financiera se definieron primero los supuestos de análisis y luego se presentan los ingresos, egresos y se realiza la proyección del flujo de caja. Para el desarrollo de este negocio se necesita una inversión de S/ 500,000 obteniendo un VAN ascendente a S/ 214 561 y una TIR de 24.8% en un periodo de valuación de diez años.

En el noveno capítulo se realizó un análisis de los riesgos a los que se enfrenta el negocio, asociados principalmente al mercado y a razones externas como factores económicos, políticos o sociales. Los riesgos causados por el propio negocio como los de reputación, operacional y financiero son también analizados. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Convertirse en padre es uno de los hechos más importantes en la vida de las personas. Los hijos se convierten en la prolongación de la existencia y es lo que más se ama, se cuida y atesora. Son la imagen proyectada de los padres, quienes velan por sus hijos durante toda su vida, en especial, en su etapa más vulnerable, es decir, mientras son bebés o niños pequeños.

El cuidado en esa etapa es fundamental y al mismo tiempo complicado, en un contexto en el que ambos padres trabajan, sea por desarrollo profesional o por necesidad de generar mayores ingresos para el hogar. En ese sentido, es evidente la tendencia creciente de la participación de la mujer en diferentes ámbitos de la actividad económica.

1.2 Planteamiento del Problema

Dejar el cuidado de los hijos a una tercera persona, ajena al ámbito familiar, genera preocupación y mucha incertidumbre por los riesgos que ello conlleva. Entonces, muchos padres tendrán la gran tarea de encontrar una alternativa de cuidado para sus hijos entre la actual oferta del servicio de cuidado de niños en la ciudad de Lima.

Esta oferta abarca diferentes tipos de servicio y alternativas, estando reguladas por la normativa establecida por el Ministerio de Educación (MINEDU), organismo que ha establecido diferentes modalidades de educación básica regular para niños entre los 0 y 5 años de edad (las cuales se podrán revisar en detalle en el anexo I).

Sin embargo, existe aún margen para implementar nuevas alternativas a la oferta actual. De esta manera, se presenta una gran oportunidad de negocio para brindar un servicio de cuidado de niños diferente, cuyo pilar fundamental será la confianza. Esta idea de negocio estará basada en una alta calidad de servicio, la tecnología y sobretodo la confianza, complementado a su vez con una serie de otros servicios que actualmente la competencia no brinda y que serán descritos en los siguientes capítulos.

1.3 Objetivos de la tesis

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de una empresa dedicada a la prestación de servicios de cuidado integral de niños de 3 meses a 5 años de edad, evaluando el atractivo del negocio y proponiendo las estrategias para una implementación exitosa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado del cuidado de niños de 3 meses a 5 años.
- Realizar una investigación de mercado para estimar la demanda efectiva, medir la disposición a pagar, evaluar las características del perfil del cliente e identificar los atributos de valor del servicio. Así mismo por el lado de la oferta, realizar el análisis de la oferta competitiva e identificar las brechas en los competidores directos y la construcción de barreras para evitar la entrada de competidores potenciales.
- Diseñar el servicio de acuerdo a los resultados del estudio de investigación de mercado, identificando los atributos principales y secundarios.
- Diseñar las estrategias de gestión para la puesta en marcha y posterior operación del negocio de servicio de cuidado y atención integral de niños de 3 meses a 5 años de edad.
- Realizar la evaluación de viabilidad económica y financiera del plan de negocios a desarrollar.

1.4 Justificación

En el siglo XXI la participación de la mujer en diferentes ámbitos del mercado laboral es más representativa, como resultado la mujer viene adquiriendo mayor poder económico y profesional. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su reporte “Brechas de género 2017”, en Lima Metropolitana, para el 2016, la población económicamente activa (PEA) desde el punto de vista del género, estuvo conformada por 45% de mujeres y 55% de hombres. A su vez, establece que las mujeres perciben ingresos un 27.2% menos que sus colegas hombres.

Asimismo, de acuerdo a cifras del INEI, en el 2016 la tasa de natalidad en el Perú fue de 19.3% (número de nacimientos por cada 1000 habitantes en 1 año) y el índice de fecundidad fue de 2.4 (número medio de hijos por mujer). Además, en el reporte “Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad 2016” refiere que, en aquel año, se registraron 626,259 nacimientos inscritos a nivel nacional, el 27.5% de estos nacimientos ocurrieron en Lima Metropolitana.

La mayor participación en la economía del hogar por parte de la mujer y el deseo de ser madre lleva a la disyuntiva a muchas familias por conseguir un servicio adecuado para el cuidado de sus hijos. Esto implica un reto para las familias, pues tienen que buscar un equilibrio entre su carrera profesional y el cuidado de sus niños, generando la oportunidad de brindar un servicio de cuidado integral de infantes de Lima Metropolitana.

1.5 Delimitación de la tesis

1.5.1 Alcance

El presente plan de negocios explorará las características en los servicios de cuidado de niños de 3 meses a 5 años en Lima Metropolitana. La investigación abarcará el comportamiento de los potenciales clientes, la demanda por el servicio, así como las empresas dedicadas al servicio de cuidado de niños.

1.5.2 Limitaciones

Como restricción se tiene el tiempo para la recolección de información, pues es menor a un año, desde noviembre de 2017. Así mismo, los registros de información del sector de educación inicial en el Perú son escasos y desactualizados.

1.6 Contribución

El objetivo de este plan de negocios es, a través de la investigación desarrollada, poner sobre relieve el conocimiento acerca del cuidado integral de niños pequeños, conocimiento que muchas veces no es tomado en consideración por aquellas personas que están a cargo de su cuidado.

Existe importante cantidad de información acerca de factores biológicos, psicológicos y socio culturales que deben ser tomados en cuenta en el desarrollo y cuidado de los niños. El aporte en ese sentido, será subrayar la importancia de todos esos factores, entrelazando la realidad que se da en países de similar idiosincrasia a la peruana con la realidad presente en el país, en particular en la ciudad capital.

Este aporte será complementado con el trabajo de investigación de mercado que se desarrollará, en el cual se analizará el estado actual de la situación competitiva de los servicios de cuidado de niños, tanto en el medio local como en el extranjero, a fin de conocer tanto las semejanzas como las diferencias de esos negocios y obtener conclusiones a partir de ello. Luego, se analizará las características de los clientes potenciales.

1.7 Motivación

Plenamente identificadas las características de los clientes potenciales y las fortalezas y debilidades de los servicios actualmente en el mercado se pueden explorar las grandes oportunidades de negocios que este rubro ofrece, como se verá con mayor detalle en el desarrollo del presente plan de negocios. La motivación radica entonces en mostrar la viabilidad de este tipo de negocios que cubrirá una necesidad latente e importante en el actual estilo de vida de un sector de las familias peruanas en la ciudad de Lima.

CAPÍTULO II. IDEA DEL NEGOCIO

El mayor desafío luego de conceptualizar una idea de negocio es cómo llevarla a cabo. Si bien es importante tener una idea bastante certera acerca del emprendimiento, es necesario también diseñar un modelo de negocio que permita incrementar las posibilidades de éxito. Precisamente, en este capítulo se explica en detalle la idea de negocio a través de la técnica Canvas, herramienta que permite explicar de una manera precisa, los elementos en las cuales se basa la propuesta de valor del negocio.

Creación de Osterwalder y Pigneur, el Canvas es una forma de explicar de manera sencilla la generación de modelos de negocios. Consiste en un esquema de nueve áreas conectadas que explican el funcionamiento de un negocio para la obtención de ingresos, considerando cuatro aspectos fundamentales: el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. En la figura N° 2.1 se observan estas nueve áreas.

Figura N° 2.1. Áreas del Canvas



Nota. Área de Canvas. Extraído de "Ministerio de Ciencia, Tecnología y Comunicaciones", Costa Rica, 2103.

Estas nueve áreas se dibujan en un lienzo, colocando al lado izquierdo las áreas enfocadas en la eficiencia y en el lado derecho aquellas relacionadas con la generación de valor, en una alusión al cerebro humano (lado izquierdo perteneciente a la lógica y el lado derecho a las emociones).

En la tabla N° 2.1 se presenta el lienzo con todas las áreas que a continuación se explicarán cada una de ellas.

2.1 Propuesta de Valor

El modelo de negocio es una cuna-guardería que brindará el servicio de cuidado y atención integral (asistencia, alimentación y educación) a niños de 3 meses a 5 años, a cargo de personal especializado para tal fin. Este negocio ofrecerá además una serie de otros servicios que le permitirán en su conjunto, diferenciarse del resto de la competencia.

Estos servicios incluyen la enseñanza basada en el método finlandés del juego, estimulación temprana, evaluación psicológica, alimentación durante todo el día, atención de enfermería, talleres de juegos, ayuda en la realización de las tareas, servicio de recojo al domicilio y monitoreo en tiempo real de los niños.

Este diseño de negocio responde a la necesidad que tienen los padres de familia de dejar a otras personas el cuidado de sus niños pequeños mientras ellos laboran. Muchas veces los padres se apoyan en un familiar para que velen por sus hijos, sin embargo, no siempre existe alguien disponible y es ahí cuando se presenta el problema y la disyuntiva a los padres. Ese hecho representa a su vez una excelente oportunidad de negocio pues la demanda por este tipo de servicios es creciente.

Tabla N° 2.1. Modelo Canvas del negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<p>Con el Municipio: Para difusión en medios de las actividades del nido y como proveedor de servicio de seguridad (serenazgo)</p> <p>Con Clubes para hacer conocer los servicios que ofrecemos</p> <p>Con instituciones educativas claves (colegios) para facilitar el ingreso de los niños a ella luego de la cuna</p> <p>Con empresa de transporte: Para la prestación del servicio de movilidad a los niños.</p> <p>Con empresas cercanas: Para atender a los niños de los trabajadores de esas empresas.</p>	<p>Impartición de metodología de aprendizaje basada en el modelo finlandés</p> <p>Atención de la alimentación de los niños durante todo el día</p> <p>Servicio de recojo a domicilio</p> <p>Servicio de monitoreo a través de app</p>	<p>Cuidado de niños a cargo de profesionales en el sector.</p> <p>Ahorro de tiempo por los servicios de recojo y alimentación.</p> <p>Monitoreo en tiempo real de las actividades de los menores</p> <p>Cercanía al domicilio o lugar de trabajo</p> <p>Horario extendido de 7 am a 7 pm</p>	<p>Informativa: A través de informes de la evolución y comportamiento de sus hijos.</p> <p>Orientativa: A través de charlas e informes</p> <p>Cercana: Acceso irrestricto a las instalaciones del local, en cualquier momento del horario de atención.</p> <p>Canales</p> <p>Canal directo con los clientes, a través de reuniones y entrevistas. Medios de comunicación y redes sociales.</p>	<p>Padres de familia con hijos entre los 03 meses y 06 años de edad, profesionales con jornadas laborales diarias, que vivan en el sector 7 de Lima Metropolitana y pertenezcan a los niveles socioeconómicos A y B.</p>
Estructura de Costos			Fuentes de Ingreso	
<p>Predominancia de costos fijos por la naturaleza del servicio (alquiler, planilla mensual, pago de servicios)</p>			<p>Ingresos por el pago mensual del servicio</p> <p>Ingresos por las actividades extracurriculares</p>	

Nota. Adaptado de "Ministerio de Ciencia, Tecnología y Comunicaciones", Costa Rica, 2103.

La propuesta de valor que otorga el negocio a los padres se basa en cinco acciones: el cuidado de los niños estará a cargo de profesionales con experiencia. El énfasis que dará el negocio en la calidad de atención asegurará que los niños sean tratados con dedicación y afecto, factor crucial en la decisión de adquisición del servicio por parte de los padres. Ofrece un sustancial ahorro de tiempo al no ser necesario que los padres tengan que trasladar a sus niños hasta el nido y luego ir a sus trabajos, y también por el hecho de no tener que preparar sus alimentos, estando asegurada la calidad de éstos.

La tercera acción está relacionada con la confianza y la seguridad, pues con mucha transparencia los padres podrán seguir de cerca todos los movimientos de sus hijos, mientras se encuentren en el local, ya que un circuito cerrado de cámaras registrará todas las actividades. Las imágenes podrán ser vistas a través de celulares por medio de una aplicación. Respecto a la cuarta acción, las instalaciones del local estarán ubicadas en una zona aledaña al domicilio o lugar de trabajo del público objetivo. Este es un tema importante debido a que ante la ocurrencia de un hecho fortuito los padres podrán acercarse rápidamente al local.

Por último, el establecimiento del horario permitirá satisfacer la necesidad de los padres de contar con horarios extendidos tanto en la mañana como en la noche. De esa manera podrán ir a sus centros de labores sin alterar sus tiempos. De igual modo, en la noche podrán recogerlos saliendo de sus labores. De esta manera, el modelo de negocio estará ofreciendo valor tanto de manera cuantitativa como cualitativa a los clientes. Valor cuantitativo debido a que ofrece simplicidad y reducción de tiempos a los padres al no tener que dejar a sus hijos en la cuna, además de reducir el riesgo que se produzca algún tipo de abuso al menor. Valor cualitativo brinda al ofrecer una experiencia del servicio y a la personalización de este. La accesibilidad también es otro factor a tomar en cuenta desde un punto de vista cualitativo.

2.2 Segmentación de mercado

El segmento al cual está dirigido este servicio se ha definido en base del nicho de mercado seleccionado, padres de familia profesionales, que laboran y no tienen la posibilidad de dejar el cuidado de sus niños a un familiar cercano.

2.3 Canales y Relación con clientes

Mediante los canales, los negocios se ponen en contacto con el público y constituyen los medios mediante los cuales se da a conocer la propuesta de valor. El canal a través del cual se establecerán lazos con los clientes será el directo, pues el servicio se presta de manera directa, sin intermediarios. Los padres de familia pueden comunicarse de múltiples maneras con el negocio: vía telefónica, whatsapp, redes sociales, página web, etc. Del mismo modo, pueden asistir en cualquier momento a la cuna guardería para ver in situ cómo se desarrollan las actividades del negocio.

La relación con los clientes se basará en la asistencia personal y se dará de tres formas. La primera de ellas es la informativa, en la cual se brindará información sobre el desempeño de sus niños, su conducta y cualquier otro detalle que puedan observar tanto la psicóloga como las profesoras. De igual manera, se brindarán detalles sobre aspectos administrativos, como fechas de pago, horarios, actividades, etc.

Otro aspecto de la relación con los clientes se da de manera orientativa, esto implica todo lo relacionado con conceptos de enseñanza a los padres en las charlas, reuniones y otras actividades que puedan llevarse a cabo. Asimismo, a través de las redes sociales y página web se pondrá a disposición de los padres consejos, datos y otras informaciones a manera de “tips” que son de mucha ayuda a padres sobre todo cuando son más jóvenes y/o tienen a su primer hijo.

El modelo de negocio contempla una relación bastante cercana con los padres de familia. El personal estará avocado en establecer lazos de cordialidad con los clientes.

El factor que incidirá en esta relación es la baja rotación que debe tener el negocio, de esa manera se establece una imagen de estabilidad y confianza a los padres de familia. El objetivo de esta relación es cumplir con la propuesta de valor hecha para de esta manera fidelizarlos.

2.4 Recursos, actividades y socios clave

El recurso humano es lo más importante que tendrá el negocio, pues de ello depende su aceptación o no en el mercado. En ese orden, el personal que prestará el servicio debe ser constantemente motivado y evaluado para que pueda cumplir sus funciones de una manera óptima. En otras palabras, las profesoras, auxiliares, psicóloga y enfermera son el núcleo del servicio. Por otro lado, en cuanto al aspecto físico es importante para el negocio el mobiliario, equipos electrónicos (destaca el circuito de cámaras) y otros equipos diversos. En los medios virtuales, lo más importante es la página web.

El promotor de la cuna guardería será una pieza clave para incentivar a los padres ingresar a sus hijos a dicha institución, es primordial que el promotor tenga experiencia en el sector y sea reconocido por ello, ya que será la imagen principal y la puerta de entrada de la institución.

Los recursos económicos, sin lugar a dudas, son primordiales, sobre todo al inicio de las operaciones en la que se necesita de una inversión importante en la adecuación del local de acuerdo al concepto elegido para el modelo de negocio. Estos recursos provendrán en parte del patrimonio de los inversionistas y de préstamos bancarios.

Cuatro son las actividades clave que se han definido para el negocio. La primera de ellas es el desarrollo de la metodología de aprendizaje. Basada en el modelo finlandés, esta metodología propugna el juego como medio para el aprendizaje de los niños menores a 6 años de edad. No debe haber nada parecido a una escuela durante ese

período de tiempo. Una de las características de esta metodología es que premia la participación y la curiosidad de los niños y adecua los objetivos y retos de acuerdo a las particularidades de cada uno de ellos. El objetivo final es promover la salud y el bienestar general en los pequeños.

La segunda actividad clave es la provisión de alimentos durante toda la permanencia del niño en la cuna-guardería. Esto incluye los snacks de la mañana, tarde y el almuerzo. Es preciso indicar que esta alimentación será preparada bajo rigurosos controles de calidad, a cargo de una nutricionista, atendiendo las diferentes necesidades de cada uno de los niños. Esta actividad será informada a los padres un mes antes para que de esa manera puedan estar al tanto y puedan brindar sus opiniones o sugerencias.

Otra de las actividades clave será el recojo a domicilio. Como se explicó líneas arriba, este servicio tiene como finalidad facilitar la labor de los padres y ahorrarles valioso tiempo en las mañanas, al ya no tener que dejarlos en sus cunas y luego ir a trabajar. En esta actividad clave se trabajará con una empresa de movilidad que cumpla con las condiciones de seguridad apropiadas para el traslado de menores. Se diseñará una ruta para el recojo de los niños de acuerdo a la ubicación de sus domicilios.

La última actividad clave es el monitoreo a través de un sistema de cámaras y app. Esto permitirá a los padres a través de sus teléfonos celulares revisar en tiempo real cada una de las actividades de sus pequeños. Esta actividad resulta muy importante pues otorga confianza a los padres quienes dejan a sus hijos al cuidado de terceros, lo que en un principio puede generar temor y plantear muchas interrogantes.

Las asociaciones con otras instituciones son beneficiosas en la medida que generan sinergias y reducen riesgos. En el caso de este modelo de negocio las alianzas vienen principalmente bajo el modelo cliente-proveedor, como el caso de los servicios de movilidad o el proveedor del sistema de cámaras y visualización a través de app.

Sin embargo, otros tipos de alianza que se pueden establecer están relacionadas con instituciones que puedan brindar otro tipo de beneficios. Ejemplo de ello, son los colegios. Esto brindará la posibilidad de que los niños puedan asegurar un cupo en el centro educativo. Otro ejemplo es el caso del municipio del distrito. Esta organización puede brindar al negocio algunos canales de comunicación como por ejemplo su revista municipal o la realización de ciertas actividades que permiten el acercamiento con el público. Otras organizaciones con las que se pueden establecer alianzas son las empresas de la zona para tratar de incrementar el volumen de ventas.

2.5 Estructura de costos y fuentes de ingreso

La estructura de costos viene definida según el valor, es decir, a la creación del mismo a un precio más alto con un costo alto. En la estructura de costos predominan los costos fijos, debido a que los gastos en los que se incurre se dan de manera mensual, por ejemplo, el pago de alquiler, pago de planillas y de servicios varios. La proporción entre costos fijos y variables está alrededor de 80% y 20% respectivamente. Por el lado de los ingresos, estos dependen casi en su totalidad por los servicios de cuna y guardería. A su vez, estos ingresos están condicionados por la capacidad de atención que tiene el local, siendo el total 110 niños.

CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se procederá sólo con el análisis del entorno externo, ya que se trata de un nuevo negocio. Luego, se definirán las estrategias, con sus respectivas metas y acciones concretas para permitir al negocio incursionar en el mercado de una mejor manera, entendiéndolo y por consecuencia generando mayor valor.

3.1 Análisis externo

Análisis de Benchmark

En el presente acápite se realiza el análisis de las principales características y mejores prácticas que ofrecen empresas del sector educación para niños menores a 6 años, en países latinoamericanos de similares características al Perú, como son Ecuador, Colombia, Chile, México y Argentina.

En la tabla N° 3.1 se muestran los datos recogidos de instituciones de cada uno de los países mencionados a través de sus medios digitales. Los criterios seleccionados son: ubicación, días de atención, servicios y características, metodología de aprendizaje y principales características de la metodología aplicada.

Entre las buenas prácticas más resaltantes se encuentran:

- Horarios extendidos para padres que laboran hasta tarde-noche
- Alimentación y transporte como servicio básico ofrecido
- Metodologías de aprendizaje certificadas por entidades nacionales e internacionales reconocidas
- Enseñanza de idiomas extranjeros
- Seguro contra accidentes
- Sistema de cámaras de video vigilancia
- Talleres de actividades extracurriculares
- Opción de pago a través de internet

Tabla N° 3.1. Datos de competidores para Benchmark internacional

	Guaba Tree	Kids Town	BabySchool	BabyStar	MagicRoom
Ubicación	Quito-Ecuador	Bogotá-Colombia	Santiago-Chile	Ciudad de México-México	Buenos Aires-Argentina
Días de atención	Lunes-Domingo	Lunes-Viernes	Lunes-Viernes	Lunes-Viernes	Lunes-Viernes
Servicios y características	<ul style="list-style-type: none"> *Aulas: 1-2 años: 10 niños 2-3 años: 13 niños 3-4 años: 15 niños *Horarios (todo el año): 8:00-13:00 hrs 8:00-16:30 hrs *Transporte *Snack y Lunch *Seguro de accidentes personales *Uniforme opcional 	<ul style="list-style-type: none"> *Nido (desde 3 meses, con acompañante) *Pre-jardín (desde 9 meses, 2-3 veces por semana) *Jardín (desde 1 año) *Alimentación balanceada *Talleres de tenis, ballet, equitación, natación, fútbol *Movilidad puerta a puerta *Clase de cortesía *App para asesorías/consultas *Pagos por página web 	<ul style="list-style-type: none"> *Jornada completa: 7:30 - 19:00 hrs *Media jornada: 8:00 - 12:30 hrsó 14:00 - 18:30 hrs *Talleres de bailes 	<ul style="list-style-type: none"> *Estimulación temprana *Alimentación apropiada (0-6 meses; 6-12 meses; desde 1 año) *Guardería express (por visita) *Talleres de yoga, zumba *Sistema de cámaras *Seguro escolar *Prevención de accidentes *Alerta sísmica 	<ul style="list-style-type: none"> *Salas: 45 días - 4 años *Horario: 7:30 - 19:00 hrs (todo el año) *Jardín: 9:00 - 12:00 hrs y 14:00 - 17:00 hrs *Almuerzo y siesta: 12:00 - 14:00 hrs *Inglés *Educación física *Talleres de música, baile, circo, literatura, teatro, artes plásticas. *Sistema de cámaras *Médico pediatra fijo
Metodología de aprendizaje	High Scope	VESS	Constructivista	Optimist	Reggio Emilia
Características de la metodología	<p>Avaladapor NAEYC (National Association for the Education of Young Children). Exploración y desarrollo en las áreas física, cognitiva, emocional y social. Programa de música. Visitas a una granja. Siembra de plantas, frutas y verduras en huerta propia. Proyecto de reciclaje para uso en aula y en casa.</p>	<p>Modelo educativo creado por Edu 1st (grupo de colegios internacionales). Conocimiento y experiencia. Estándares de calidad internacional. Se busca que los niños construyan su aprendizaje desde actividades vivenciales</p>	<p>Enfoque en el pleno desarrollo del niño. Autonomía, seguridad y felicidad. Potenciar las cualidades de cada niño. Aprendizaje por medio de la acción.</p>	<p>Actividades de Motricidad fina Bits de la inteligencia Bits de lectura y de matemáticas Educación Ambiental Inglés Cantos y Juegos Musica Computación Música Pintura</p>	<p>Enseñanza con vínculo con los niños y los padres Desarrollo de creatividad por proyectos Talleres artísticos Integración de niños con capacidades especiales Aprendizaje por juegos</p>

Nota. Obtención de atributos del servicio de competidores para Benchmark internacional.

En el caso del benchmark a nivel nacional, el análisis se ha realizado sobre la competencia existente en los distritos de la zona 7: Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro.

Los nidos-guarderías que se seleccionaron son: La casa del bosque, La casa amarilla, Kreatividad, ForeverKids, Nido Fresita y Nido Little Ones.

Como se puede observar en la Tabla N°3.2 se enlistan los 6 competidores elegidos, y entre las características más resaltantes se tiene:

- Días de atención de lunes a viernes, en su totalidad
- Horario del nido en su mayoría van de 8:00 a 13:30 horas y para las guarderías de 13:30 a 18:30 horas
- Incluyen asesoría psicología
- Sistema de cámaras de video vigilancia
- Enseñanza de idioma inglés o francés.
- Movilidad y alimentación como servicio adicional
- Talleres de danzas, karate e inglés, estimulación temprana, talleres para niños de 1° a 4° de primaria
- Capacitaciones al público en general sobre temas de pedagogía de niños
- Terapia de lenguaje y escuela de padres.

Una característica particular de cada establecimiento analizado para el benchmark local es la aplicación de diferentes metodologías de aprendizaje emergentes que son adaptadas a la filosofía y concepto del nido. Entre estas metodologías tenemos: Matemática Constructiva, Reggio Emilia, Montessori y Optimist.

Tabla N° 3.2. Datos de competidores para Benchmark local

	La casa del bosque	La casa amarilla	Kreatividad	ForeverKids	Nido Fresita	Nido Little ones
Establecimiento	Nido – Guardería	Nido	Nido	Nido – Guardería	Nido – Guardería	Nido – Guardería
Ubicación	San Borja	San Isidro, Jesús María, San Miguel, Surco, Miraflores	La Molina	La Molina	Miraflores	Surco, San Borja
Días	Lunes-Viernes	Lunes-Viernes	Lunes-Viernes	Lunes-Viernes	Lunes-Viernes	Lunes-Viernes
Servicios y características	<p>*Pre-nido (1-2 años, 8:15-12:45 hrs)</p> <p>*Nido (3-5 años, 8:15-13:30 hrs)</p> <p>*Guardería (1-5 años, 12:45-18:30 hrs)</p> <p>*Estimulación temprana (0-2 años,</p> <p>*Talleres de verano (1-5 años, 8:15-13:30 hrs, 2-5 veces por semana)</p>	<p>*Nido (3-5 años; 7:30-14:00 hrs)</p>	<p>*Nido (3-5 años, 8:30-14:00 hrs)</p> <p>*Estimulación temprana (3 meses-2.5 años, 45 min entre 9:00-17:00 hrs)</p> <p>*Idiomas inglés y francés</p> <p>*Talleres de primaria (1°-4° grado)</p> <p>*Capacitaciones (padres, nanas, docentes y público en general)</p>	<p>*Nido (3-5 años; 8:00-13:30 hrs)</p> <p>*Departamento psicológico</p> <p>*Guardería (1-5 años, 13:30-17:30 hrs)</p> <p>*Movilidad</p> <p>*Talleres de ballet, karate, inglés</p>	<p>*Nido (3-5 años; 8:00-13:30 hrs)</p> <p>*Estimulación temprana (3 meses-3 años)</p> <p>*Guardería (1-5 años, 13:30-18:30 hrs)</p> <p>*Guía psicológica</p> <p>*Terapia de lenguaje</p> <p>*Escuela de padres</p> <p>*Cámaras de video</p>	<p>*Pre-kinder (4 años, 8:00-13:15 hrs)</p> <p>*Nido (3-5 años, 8:30-12:30 hrs)</p> <p>*Guardería (1-5 años, 08:00-18:00 hrs)</p> <p>*Estimulación temprana (1mes-2 años)</p> <p>*Departamento psicopedagógico</p> <p>*Inglés intensivo</p> <p>*Talleres de fútbol, ballet, marinera, teatro</p>
Precio full	Mensualidad: S/. 1,200	Mensualidad: S/. 1,550	Mensualidad: S/. 1,320	Mensualidad: S/. 900	Mensualidad: S/. 1,350	Mensualidad: S/. 1,500
Metodología de aprendizaje	Matemática constructiva	Reggio Emilia	Montessori	Montessori	Optimist	Optimist
Características de la metodología	<p>Psicomotricidad</p> <p>Construcción de los aprendizajes</p> <p>Matemática constructiva</p> <p>Estimulación de lectura y escritura</p> <p>Diversidad de estímulos</p> <p>Programa físico como organizador neurológico</p>	<p>Teoría socio constructivista del aprendizaje</p> <p>Trabajo en grupos pequeños</p> <p>Trabajos a través de proyectos de investigación</p> <p>Técnicas y lenguajes expresivos</p> <p>Soluciones de problemas y utilización del pensamiento creativo</p> <p>Responsabilidades y autonomía</p>	<p>Autonomía</p> <p>Pensamiento crítico</p> <p>Independencia</p> <p>Liderazgo</p> <p>Agentes de cambio para un mundo mejor</p>	<p>Libertad para trabajar y moverse como parte de un grupo social</p> <p>Belleza, el orden y la realidad.</p> <p>Materiales específicamente diseñados que permiten desarrollar habilidades cognitivas esenciales</p> <p>Avances sin límites de acuerdo a sus intereses y capacidades.</p>	<p>Educación Personalizada</p> <p>Motiva a que el niño sea el propio protagonista de su aprendizaje</p> <p>Bits de información (información diferente referente a los planetas o animales salvajes, banderas de diferentes países, plantas, etc.)</p> <p>Bits de lectura y de matemáticas</p>	<p>Educación Personalizada</p> <p>Aprendizaje a través del descubrimiento y la experiencia</p> <p>Desarrollo de las funciones estructurales del cerebro del niño</p> <p>Implicación de los padres</p>

Nota. Obtención de atributos del servicio de competidores para Benchmark local.

Por otro lado, al analizar los mejores sistemas de educación a nivel mundial, se identificó al de Finlandia como uno de los líderes de este concepto, pues cuenta con un sistema de educación integral ubicado en el top del ranking mundial de los últimos años, de acuerdo al Informe Pisa realizado por la OCDE. En este país la escolarización inicia a los 7 años.

Las guarderías finlandesas ponen énfasis en el juego creativo, basándose en la idea que el juego organizado favorece el desarrollo de cualidades en niños pequeños, como por ejemplo capacidad de atención, concentración, perseverancia y resolución de problemas; estas cualidades serían predictores de éxito académico más sólidos a partir de los 4 años.

Dentro del personal que maneja una guardería finlandesa se tienen maestros de kinder, quienes cuentan con título de especialista de 3 años, y enfermeras de guardería, que cuentan con experiencia mínima de 2 años. Por ejemplo, para niños menores de 3 años la proporción personal-niño es típicamente de 1 a 4 y para niños mayores la proporción es de 1 a 7 (The Guardian, 2016).

Análisis SEPTTE

Con el análisis SEPTTE se podrán conocer los factores de influencia positiva o negativa, en los aspectos socio-culturales, económicos, político-legales, tecnológicos y ecológicos.

Fuerzas socio-culturales

Según el último censo realizado en octubre del 2017, la población total estimada del Perú es de 31, 237 385 millones de habitantes. La población peruana en los últimos 10 años ha tenido un crecimiento poblacional de 10,7%, con un promedio anual de 1,0%, observándose una tendencia decreciente del ritmo de este crecimiento en los últimos 56 años.

La pirámide poblacional viene mostrando ahora una base más reducida y tiene un ensanchamiento progresivo en los centros, ello refleja que hay un menor número de

nacimientos y mayor población en edad activa, viéndose una mayor proporción de población adulta mayor, esto debido al descenso de la tasa de fecundidad. En el periodo de mayor crecimiento de la población, la tasa global de fecundidad era de 6,0 hijas/os en promedio por mujer, esto ha descendido hasta 2,5 en el lapso 2010 -2015.

Según datos del INEI, en el 2016, se encuentran registrados 626,259 nacimientos a nivel nacional, el 27.5% nacimientos corresponden a Lima Metropolitana, siendo el departamento con más nacimientos.

Por otro lado, en el siglo XXI la participación de la mujer en diferentes ámbitos del mercado laboral es más representativa, como resultado la mujer viene adquiriendo mayor poder económico y profesional. Según el INEI en Lima, en el año 2016, las mujeres y hombres ocupados eran 40,782.2 de personas; representando las mujeres el 45%, en comparación, en el 2007 las mujeres representaban el 44% del total de 40,416.7 de personas ocupados.

Por tanto, la mayor participación en las actividades laborales por parte de la mujer y la búsqueda del equilibrio entre su profesión y su rol como madre, origina la necesidad de muchas familias de dejar a un tercero el cuidado de sus hijos. Esta necesidad de las familias genera la oportunidad de brindar un servicio de cuidado integral de infantes en Lima Metropolitana.

Fuerzas económicas

De acuerdo a la empresa Intéligo SAB, del grupo Intercorp, para el 2018 el PBI del Perú crecerá hasta 3.9%, así mismo se tendrá un ambiente internacional favorable para la economía peruana. Se tendría mayor crecimiento de la inversión pública y proyectos de transporte, los que serían disparadores para el crecimiento económico en el 2018.

Según APEIM, el nivel socioeconómico A en la distribución del gasto, asigna el 17% a educación, porcentaje similar al B, siendo el valor más alto comparado a los otros niveles económicos. Además, el NSE A tiene mayor presencia en la zona 7 de Lima (Santiago de Surco, La Molina, San Borja, San Isidro y Miraflores) con un 58.2%.

En ese sentido, los padres en el nivel socioeconómico A, no sólo tienen más ingresos para poder inscribir a sus niños en una cuna guardería, sino además están dispuestos a otorgar a la educación un porcentaje mayor de sus presupuestos que otros. Basándose en ello, y considerando que sería una alternativa interesante, es que el servicio propuesto está enfocado hacia el nivel socioeconómico A2, en las familias que viven en la zona 7.

Fuerzas político-legales

En el Perú se ha implementado leyes relacionadas al cuidado de los niños tanto a nivel nacional como privado. Por ejemplo, existe el programa estatal WawaWasi, que tiene en cuenta la necesidad del servicio de cuidado diurno para los hijos e hijas de trabajadores de instituciones públicas y privadas.

El Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2002-2010, aprobado por Decreto Supremo N° 003-2002-PROMUDEH, elevado a rango de ley mediante Ley N° 28487, establece como el objetivo estratégico fundamental, asegurar el inicio de una vida sana para niños y niñas entre 0 - 5 años; para este efecto se establece como resultado, el desarrollo integral de niñas y niños desde temprana edad.

El Plan Nacional de Apoyo a la Familia 2004-2011, tiene como acción estratégica primordial el promover la organización de servicios de cuidado infantil en todos los centros de trabajo tanto públicos como privados y comunales.

Asimismo, el Plan Nacional de Competitividad, establece “Mejorar la atención de la infancia temprana y educación inicial”; asimismo, señala en su política 3.2. “Mejorar la atención integral de la población entre 0 y 3 años”. Dentro de este contexto, el Estado considera prioritario disponer que las entidades de la Administración Pública implementen los servicios de cuidado diurno a través de las cunas o WawaWasi institucionales.

El Decreto Supremo n° 002-2007 del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMDES), decretó la implementación de servicios de cuidado diurno en las entidades en cuyas sedes laboren y/o presten servicios más de 50 mujeres en edad fértil y/o donde los trabajadores requieran del servicio de cuidado diurno para sus hijos, en un número no menor de 16 niñas y niños. Podrían ser cunas o WawaWasi. En ambos casos, la cobertura del servicio de cuidado diurno se brindará a niñas y niños desde los 3 meses de edad.

En el 2017, la licencia de maternidad se amplió a 18 semanas para las madres, es decir 4 semanas más según la ley anterior. La licencia por paternidad es de 10 días calendario consecutivos en caso de parto natural o cesárea.

Las leyes en el Perú han ido cambiando y dando mayor cobertura al cuidado de los niños desde temprana edad, sabiendo que desde pequeños es importante que tengan una educación adecuada, teniendo a su vez en cuenta la problemática actual de su cuidado mientras sus padres están en horario laboral.

Fuerzas tecnológicas

En el Consumer Electronics Show (CES) del 2017 se presentaron grandes innovaciones pensadas en hacer más fácil la cotidianidad. Asimismo, se presentaron innovaciones relacionadas al cuidado de los bebés y niños más pequeños, tales como el monitor MIMO, que usa una serie de sensores que miden la respiración, la temperatura y el movimiento en el sueño, lo que permite verificar si el bebé está dormido. De igual manera, esta Remi, monitor para niños, que funciona como reloj, alarma y monitor, para poder estar pendiente del comportamiento de los niños.

Una forma en la que también se emplea la tecnología en el cuidado de los niños, es el monitoreo vía cámaras. Hoy un padre puede monitorear y ver que está haciendo su hijo en cualquier momento sin estar en dicho lugar, el uso de cámaras y sensores permite que los padres puedan tener mayores herramientas para el cuidado de los más pequeños.

Fuerzas ecológicas

Ante los últimos eventos climáticos cada vez más extremos y dañinos, es primordial la conciencia hacia el cuidado del medio ambiente y promoción de la cultura para ello.

En el Perú, el Ministerio de la Educación, tiene el proyecto GLOBE Perú, cuyo objetivo es inculcar la conciencia ambiental desde la escuela, dirigido a los niveles primario y secundario.

Así mismo, existe la creación de espacios de Vida (ESVI), la cual es una propuesta pedagógica integral que busca la creación, recuperación o aprovechamiento de espacios baldíos o verdes disponibles en una Institución Educativa (IE), con la finalidad de crear y cuidar la vida y hacer de este espacio un recurso pedagógico para el aprendizaje.

Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo analiza la intensidad competitiva del sector en el cual este negocio desarrolla sus operaciones, a través de cinco fuerzas, que son las siguientes:

Poder de negociación de los proveedores

En el caso de este tipo de negocios no se ha identificado a proveedores con un alto poder de negociación. Este grupo incluye una serie de organizaciones de diversa índole, desde empresas de mobiliario hasta de juguetes. El mercado para estas empresas se encuentra atomizado por lo que el poder de negociación de estos no influye en el devenir del negocio propuesto.

Poder de negociación de los clientes

En esta categoría, el de educación y cuidado de niños pequeños, los clientes -los padres de familia- ostentan un gran poder de negociación, básicamente por la influencia que pueden tener sobre otros clientes, al transmitir sus percepciones acerca de la calidad del servicio, lo que se conoce como el boca a boca.

En este aspecto, las redes sociales y los medios de comunicación juegan un papel primordial en la reputación y prestigio que pueda lograr un negocio de esta naturaleza.

Por otro lado, los clientes pueden cambiar de nido a sus hijos sin que ello implique algún tipo de complejidad. Tienen además el amparo de una serie de instituciones estatales como el Ministerio de Educación y el Indecopi los cuales están a su servicio cuando se trata de realizar un reclamo por incumplimiento del servicio.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta y se explica por dos razones principales. La primera de ellas es que no se necesita un elevado capital para iniciar un proyecto de este tipo. El otro factor que explica la entrada de nuevos competidores es la demanda de las familias actuales, particularmente en las grandes ciudades como Lima, en donde ambos padres laboran y no tienen con quien dejar a sus niños pequeños. Por otro lado, vale la pena indicar que muchos centros educativos, sobre todo particulares, vienen ofreciendo el servicio de cuna guardería para así integrar a los niños desde esa etapa.

Para mitigar dichos efectos, el negocio debe de idear estrategias que permitan el establecimiento de barreras de entrada. Aparte de la calidad del servicio se debe, por ejemplo, establecer alianzas con colegios claves para que, de esta manera, asegurar una vacante y evitar el muchas veces engorroso proceso de admisión de los centros educativos. Así mismo, que los niños que estudien en la cuna guardería por la calidad de aprendizaje sean aceptados sin problemas en estas instituciones de categoría y sea una referencia de que los niños de esta cuna guardería tienen una calidad de estudios y un perfil acorde a instituciones escolares de calidad de Lima Metropolitana. A la vez, hacer alianzas estratégicas con los clubes, tanto para hacer conocer los servicios que ofrecemos en la cuna guardería sino también para ofrecer e impartir los talleres y actividades extracurriculares.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La otra opción que contemplan los padres cuando dejan al cuidado de un tercero a sus hijos es contratar a una nana. Sin embargo, esta opción plantea serias dudas debido a la desconfianza natural que provoca el dejar a sus hijos a una persona desconocida. También contribuye el hecho que existen muy pocas empresas especializadas en el mercado peruano. La mayoría de empresas que ofrecen este tipo de servicios, aún hoy, los ofrecen junto con el servicio de amas de casa, es decir, no hay especialización en la labor.

Las guarderías constituyen otra alternativa a las familias. Desprovistas de la atención integral que ofrecen las cunas, su objetivo principal es mantener a los niños a buen recaudo hasta que los padres puedan venir por ellos. Algunas de ellas ofrecen servicios adicionales como estimulación temprana y alimentación. Su ventaja reside en la flexibilidad de los horarios, sin embargo, el no contar con los permisos de la autoridad educativa y el atender a gran cantidad de niños hace que esta opción sea menos atractiva que las cunas, en los sectores socioeconómicos más altos.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad competitiva entre los participantes de este sector no es alta, debido a la cantidad (rondan los 500 en Lima Metropolitana) existiendo margen para lograr una diferenciación entre los servicios de cada uno de estos negocios. Se pueden obtener ciertas diferencias en cuanto a la metodología de enseñanza, y otros servicios adicionales. En general, la competencia viene dada por la zona geográfica en donde se encuentran las cunas-guarderías.

De acuerdo a lo visto en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se deben tomar medidas para obtener la confianza de los clientes, brindando un servicio de calidad, que permita destacar en su percepción y que el negocio pueda diferenciarse plenamente de otras alternativas. Asimismo, una forma de establecer barreras de entrada es la asociación con jardines y colegios para el ingreso directo de los niños a estos centros educativos.

3.2 Matriz EFE y OA

Mediante la matriz EFE se analizan las principales amenazas y oportunidades que se tienen respecto a los factores externos. A continuación, en la Tabla N° 3.3 se muestra la matriz EFE con sus respectivas ponderaciones:

Tabla N° 3.3. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Puntaje
Mayor participación del género femenino en el sector laboral	0.08	4	0.32
Mayor inversión en educación en niveles socioeconómico más altos (A y B)	0.05	4	0.20
Ambiente internacional económico favorable	0.04	3	0.12
Mayor facilidad de implementación de estos negocios	0.04	3	0.12
Economía peruana en crecimiento	0.10	4	0.40
Avances tecnológicos que mejoran el cuidado de niños pequeños	0.05	4	0.20
Aparición de nuevas tecnologías que generen nuevas tendencias en los diversos mercados	0.02	4	0.08
Cambios en las leyes que dan mayor énfasis al cuidado de los niños desde temprana edad	0.03	3	0.09
Mayor Importancia del desarrollo del niño a temprana edad	0.04	4	0.16
Demanda insatisfecha	0.05	4	0.20
Amenazas	Peso	Calificación	Puntaje
Inestabilidad política	0.08	2	0.16
Creación de diversos programas para el cuidado de niños pequeños por el estado	0.03	2	0.06
Inseguridad de dejar a terceros el cuidado de niños a temprana edad	0.05	2	0.10
Aumento del riesgo país	0.05	1	0.05
Disminución del poder adquisitivo por inestabilidad política	0.08	2	0.16
Disminución de la cantidad de natalidad anual	0.02	1	0.02
Inseguridad Social	0.03	2	0.06
Cambio de leyes en el sector educativo inicial	0.07	2	0.14
Cambios en la preferencia del consumidor	0.03	1	0.03
Aparición de nuevos competidores	0.06	1	0.06
	1.00	Total	2.73

Nota. Elaboración de la matriz EFE.

Como resultado se obtiene un puntaje total mayor a 2.73, resultando que el entorno es atractivo para el negocio, y por tanto se pueden aprovechar más los beneficios de las oportunidades que los impactos de las amenazas.

A partir de las amenazas y oportunidades más relevantes que anteriormente se analizaron, se plantean las siguientes estrategias en lo que se ha denominado matriz "OA" (ver Tabla N° 3.4).

Tabla N° 3.4 Matriz OA

Oportunidades	Estrategias alternativas
Mayor participación del género femenino en el sector laboral	Incluir comunicación al público femenino trabajador en el plan de promoción para hacerle conocer la oferta del negocio.
Mayor inversión en educación en niveles socioeconómico más altos (A y B)	Ofrecer variedad en servicios de educación que el NSE A2 tenga interés en adquirir.
Economía peruana en crecimiento	Invertir en mayores capacidades para ofrecer servicios de calidad que el cliente perciba de mejor valor.
Demanda insatisfecha	Monitorear constantemente a la demanda insatisfecha para publicitar la propuesta de negocio.
Amenazas	
Aumento del riesgo país	Mantener un plan financiero con escenario moderado para mitigar posibles riesgos por aumento de riesgo país.
Disminución de la cantidad de natalidad anual	Brindar un servicio de alta calidad para obtener las mejores recomendaciones de los padres hacia nuevos posibles clientes ante el riesgo de disminución del mercado potencial.
Cambios en la preferencia del consumidor	Vigilar las tendencias del mercado para estar en la vanguardia y acorde a las preferencias del cliente.
Aparición de nuevos competidores	Monitorear la oferta del mercado y buscar constantemente posibilidades de barreras de entrada para nuevos competidores.

Nota. Elaboración de la matriz OA.

3.3 Estrategias, metas y acciones

De acuerdo al análisis externo desarrollado líneas arriba, se formulará en primer lugar, el objetivo del negocio y luego la estrategia y metas que permitan cumplir con dicho objetivo y con la propuesta de valor al cliente.

Objetivo estratégico

Ser el modelo de negocio de referencia, por calidad de servicio y rentabilidad, en el sector de cunas y guarderías en Lima

Estrategia genérica

La estrategia competitiva, pone las bases sobre las cuales una unidad de negocio puede lograr una ventaja competitiva en su mercado. Porter, quien fue pionero en este campo, propone que existen tres estrategias genéricas distintas que pueden utilizar las organizaciones para lograr una ventaja competitiva. Las cuales son:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Segmentación

Bowman y D'aveni utilizan las estrategias genéricas para competir en el mercado, partiendo del principio que las organizaciones logran la ventaja competitiva ofreciendo a sus clientes lo que necesitan, con mayor eficacia que los competidores.

Con base en el reloj estratégico, la estrategia competitiva que se utilizará será la de diferenciación, ofreciendo un servicio con ventajas distintas a las de los competidores, muy valoradas por los clientes.

En ese sentido, las metas fijadas para la organización son las siguientes:

- Posicionar al negocio como la mejor opción en el cuidado de niños pequeños en el mercado propuesto.
- Desarrollar procesos eficientes de acuerdo a la normativa educativa.
- Constituirse como un centro de labores de excelencia por su clima laboral y por su política de retención de personas.
- Ser financieramente rentable en el tiempo.

Planes de acción

Para hacer realidad estas metas, se desarrollan planes de acción en las diferentes áreas, los cuales se describen a continuación:

- **Marketing**

Se desarrollarán estrategias de marketing de acuerdo con el diseño del producto, la publicidad, promoción, fijación de precios y distribución.

- **Operaciones**

Se establece el ciclo operativo del negocio y se definen los procesos clave que definen las características del negocio de acuerdo a la normativa educacional vigente.

- **Recursos Humanos**

Se define el diseño organizacional del negocio y la gestión de los recursos humanos que abarca el diseño de puestos, reclutamiento y selección del personal, así como la política remunerativa.

- **Financiero**

Se presentan los supuestos que servirán de base para desarrollar el plan económico financiero. Se detalla el monto de inversión, las fuentes de financiamiento, el pronóstico de ventas y el análisis de diferentes escenarios que puedan presentarse durante las operaciones del negocio.

Otros componentes del proceso de planeación estratégica

Misión del negocio

La misión describe lo que una empresa hace, su razón de ser, es la definición del negocio. En ese orden de ideas, la misión que se ha definido para el negocio es la siguiente:

“Somos una empresa peruana dedicada, con profesionalismo y esmero, al cuidado integral de niños pequeños, buscando satisfacer las necesidades de padres de familia por un cuidado de calidad y confianza de sus hijos.”

En la definición de esta misión intervienen elementos que son valorados por el cliente potencial como la calidad de atención y la confianza que desean obtener al dejar el cuidado de sus hijos.

Visión del negocio

La visión establece lo que desea en el futuro la empresa, por ello, la visión que se ha definido para el negocio es:

“Constituirse como un concepto de referencia en el cuidado integral de los niños, con sucursales tanto en Lima como en provincias”

Esto significa que el negocio está enfocado no sólo en convertirse en la referencia del sector, sino que, a futuro, pueda convertirse en una cadena con gran presencia en Lima y otras ciudades del país.

Valores institucionales

Los valores que definirán al negocio son los siguientes:

- **Dedicación:** En concordancia con la declaración de la misión y la propuesta de valor al cliente, este valor es fundamental en el desarrollo de los servicios del negocio.
- **Respeto:** Pilar en el trato hacia los clientes y hacia los integrantes del propio negocio.
- **Confianza:** Valor que se demostrará a los padres de familia. El mismo cuidado que ellos proveen a sus hijos será dado a sus niños cuando se encuentren en la cuna-guardería
- **Integridad:** De todos los integrantes del equipo de negocio en el cumplimiento de sus labores.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercado permite conocer la composición y tamaño del mercado, además de los modelos de consumo, características de la competencia y servicios similares existentes en el mercado (Arbaiza, 2013).

En el presente capítulo se describe el target al que estará dirigido el servicio propuesto, el perfil del cliente potencial y se analiza el mercado a través de técnicas cualitativas como entrevistas a especialistas, cliente incógnito y focus group. Asimismo, para el análisis cuantitativo se realiza una encuesta on-line y presencial a una muestra de 385 personas, que cumplieron con el perfil definido.

4.1 Definición del Target

Para la definición del target se utilizarán los siguientes criterios, demográfico, Psicográfico, conductual y geográfico.

Perfil Demográfico

Dirigido a hombres y mujeres entre 25 y 45 años, que son padres de familias con hijos de 3 meses y 5 años, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B. Así mismo, cuentan con ingreso familiar mayor o igual a S/ 7,000 (APEIM, 2017)

Perfil Psicográfico

Refiere a personas que buscan servicios modernos, novedosos, de calidad y apoyados por tecnología. Se incluyen en los segmentos modernos, innovadores y sofisticadas del criterio de clasificación adoptado por Arellano Marketing, 2018

Perfil Conductual.

Refiere padres que trabajan fuera del hogar, y están en busca de servicios principales y complementarios.

Cobertura Geográfica.

El estudio se realiza en los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana que incluyen los distritos de San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y Miraflores.

4.2 Análisis cualitativo

Se realiza el análisis cualitativo con el objetivo de conocer las preferencias de los clientes potenciales, la oferta de la competencia y los criterios de los expertos del sector, lo que nos ayudará a modelar los servicios ideales para el mercado objetivo. Los métodos a utilizar son: entrevistas a especialistas, cliente incógnito y focus group.

4.2.1 Entrevistas a especialistas

A continuación, se presentan los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los especialistas relacionados al modelo de negocio propuesto, entre los cuales se tienen: psicólogos, pediatra, enfermera, profesores y administrador de negocio similar.

Entrevista a Pediatra

- En el primer mes de vida hay un mayor riesgo de muerte, por ello se deben reconocer los signos de alarma como irritabilidad, falta de lactancia, respiración rápida, fiebre, coloración azul de la piel, entre otros. Además, es importante tomar medidas preventivas como la posición decúbito supino al dormir (boca arriba), cuidados de higiene de la piel y cordón umbilical, e incentivar la lactancia materna exclusiva.
- En niños de 1 mes a 5 años, las principales causas de muerte son las infecciones respiratorias y diarreicas. Por lo que es importante el lavado de manos, vacunación al día, así como reconocer los signos de alarma como respiración rápida, hundimiento de costillas, signos de deshidratación y control de temperatura. Otros riesgos a tomar en cuenta para esta etapa del niño son las caídas, intoxicaciones, quemaduras y ahogamiento.
- Los conocimientos básicos que debe tener el cuidador son:
 - Primeros auxilios y Reanimación Cardiopulmonar (RCP) básico pediátrico
 - Cuidados básicos del niño en alimentación, higiene, estimulación y juegos
 - Conocimiento general de etapas del desarrollo del niño
- La alimentación adecuada es importante para asegurar el crecimiento y desarrollo del niño, es por ello que el cuidador debe conocer que alimentos

puede dar al niño, la preparación, consistencia, cantidad (ración) y la frecuencia. La misma importancia se debe tener respecto al momento de alimentar a los niños, como la paciencia al darles de comer, alentarlos, hablarles manteniendo el contacto visual y evitar distracciones.

Entrevista a Psicólogos

- Dentro de los factores psicológicos más importantes, se encuentra el factor socio emocional, tanto de los padres como de los cuidadores hacia los niños, donde lo adecuado es un vínculo equilibrado en el que haya empatía y expresiones de cariño a través del uso del tiempo libre, frases, tono de voz y rutinas funcionales que se respeten en el hogar y centro de cuidado, con las mismas normas de conducta, reforzadores y correctivos.

Otro factor es el cognitivo, que incluye el área de lenguaje y la estimulación constante con objetos de la vida diaria, a través de los sentidos, psicomotricidad, canciones, juegos lúdicos, etc. De igual forma, la salud es otro factor que garantiza el buen desarrollo del niño. Ellos deben ser vacunados y evaluados periódicamente por médicos y nutricionistas.

- El proceso natural en que el niño se hace independiente y se desvincula de la madre, se prolonga hasta los 2 años de edad. Este proceso comienza a los 6 meses, cuando inicia con la alimentación de sólidos y va disminuyendo la lactancia.
- La estimulación temprana potencia las habilidades en los niños, mejora el desempeño en la educación inicial tanto a nivel cognitivo como socio emocional. A partir de los 3 meses el niño ya tiene todos los sentidos desarrollados y puede comenzar con la estimulación temprana, donde se le da estímulo para que el niño haga sus primeras conexiones sinápticas o conexiones neuronales. Los 3 primeros años son fundamentales, porque se cimentan las primeras experiencias que sirven de base para los aprendizajes futuros mediante estímulos, a través de las redes neuronales que se puedan crear mediante un estímulo.

- Los padres tienen un rol básico y primordial en la evolución psicológica del niño, son la columna vertebral del desarrollo emocional, por otro lado, los errores y aciertos de los padres se graban en los niños.
- Los cuidadores tienen el rol de padres sustitutos, por lo que tienen la responsabilidad de manejar a varios niños al mismo tiempo, con lo que deben desarrollar la empatía, amor al prójimo, vocación, creatividad y paciencia.
- Se sugiere que a todo niño se le realice una evaluación psicológica de forma que se descarte la necesidad de una estimulación o intervención psicológica temprana. Así mismo, se deben conocer los ítems del desarrollo del niño, con la finalidad de identificar lo esperado para la edad del niño y lo logrado.
- Para el cuidado del niño hiperactivo se sugiere, mantenerlo vigilado en todo momento, hacerlo participar de forma constante en las actividades, sentarlo junto a niños que se modulen conductualmente para que copien modelos positivos, y reforzar las conductas positivas mediante caritas felices, aplausos, abrazos, etc.
- Para el cuidado del niño “difícil” se recomienda primero establecer una buena relación terapéutica (rapport) a través de juegos, enseñarle a seguir indicaciones por medio de juegos lúdicos (p.e: con sonido del pito todos deben sentarse), luego de establecer la autoridad positiva se le debe enseñar al niño que obedecer es divertido, se debe utilizar un lenguaje positivo (p.e.: en lugar de decir “no”, decirle: “después, mañana o más tarde”; y en lugar de decir “no te pares”, decirle: “atrapa tu silla”).

Entrevista a Profesores

- De 0 a 2 años se pueden realizar didácticas a base de juegos con la finalidad que los niños puedan identificar los objetos de forma progresiva. De 3 a 5 años los niños llevan clases en la base escolar, lo que es nivel inicial, en donde se desarrollan temas de acuerdo a una currícula.
- La estimulación temprana es importante para desarrollar en el niño la psicomotricidad fina y gruesa. Además, durante esta etapa se prepara al niño y la madre para una “separación”. La estimulación temprana se puede realizar de 0 a 2 años, a nivel estatal se le llama Sala de Estimulación Temprana (SET).

- El ingreso al nido se recomienda desde los 3 años. Existe una tendencia en la cual los niños inician su aprendizaje a edades más tempranas, sin embargo, se debe buscar un balance entre la educación y la socialización del niño.
- Para un adecuado reforzamiento del aprendizaje que se da en la estimulación temprana o en el nido, se recomienda repetir las rutinas en casa, por ejemplo, al terminar de utilizar los juguetes regresarlos a su lugar, de ese modo el niño podrá mantener el comportamiento tanto en la escuela como en casa. Para esto es vital que los padres coordinen constantemente con los profesores.
- Las formas de estimular al infante en la lectura y el razonamiento lógico se dan a través de dinámicas e imágenes que buscan desarrollar la curiosidad, razonamiento, lectura y creatividad, donde las dinámicas sean idóneas para capturar el interés del niño y aprendan los tópicos de cada clase, considerando que los niños de 3 a 6 años se distraen muy fácilmente.
- Existen varias metodologías de aprendizaje emergentes, como el método Montessori en donde el niño desarrolla su creatividad y obtiene mayor autonomía, siendo capaz de trabajar independientemente o en grupo. Otro método es el Reggio Emilia, donde el niño se desarrolla a nivel intelectual mediante expresiones simbólicas.

Entrevista a Enfermera

- Los principales riesgos en la salud del infante son las enfermedades respiratorias, como la neumonía y la crisis asmática. Con respecto a accidentes los principales son las caídas y traumatismos leves.
- Los conocimientos básicos que debe contar el cuidador de niños son: primeros auxilios, atención en caída, fracturas, aspiraciones de alimentos u otros objetos y alergias.
- En los últimos años y hasta la actualidad, las enfermeras emigran a Italia y España para trabajar en hospitales y de forma adicional en el cuidado de adultos mayores a domicilio.
- Actualmente, no existen escuelas de enfermería en el Perú, y si se ofrece esta especialidad en las universidades, tomando 5 años para terminar la carrera.

- La participación de una enfermera para servicios de cuidado de un niño no sería necesaria, ya que bastaría con la persona a cargo cuente con conocimientos de primeros auxilios, y podría ser una enfermera para todo el centro de educación en caso de traumatismos, enfermedades o una emergencia.

Entrevista a Personas con experiencia en la gestión de negocios similares

- El potencial de negocios como guardería de niños es grande, debido a que existe una demanda creciente. En el caso del entrevistado indica que dejaron de aceptar niños porque alcanzaron el límite en su capacidad.
- Dentro de las características percibidas como más aceptadas por los padres están: contar con cámaras para que puedan visualizar lo que realizan sus hijos en tiempo real, posibilidad de servicio personalizado por los horarios ofrecidos, las medidas de seguridad para los niños y los aprendizajes de nuevas habilidades para los pequeños.
- Para afrontar los riesgos en este tipo de negocios se establecen políticas y procedimientos que permitan reducir, evitar o trasladar los riesgos, esto último a través de seguros.
- Una manera de generar confianza con los padres es darle la libertad de visitar las instalaciones y conversar con los cuidadores en cualquier horario que soliciten, además de contar con cámaras en las instalaciones para que puedan visualizar a sus hijos.
- Otros servicios conexos que se pueden dar dentro de las guarderías son:
 - Talleres de estimulación temprana
 - Talleres de teatro
 - Fiestas infantiles
- Las tarifas que se manejan en la guardería en cuestión son por paquetes por horas, mensualmente llegaba a los S/ 1,000.00, ubicada en el distrito de Magdalena del Mar.
- El perfil de las nanas en la guardería es auxiliar de inicial, aunque se encuentra algo complicado conseguir ese tipo de profesionales por la baja oferta y la alta rotación.

- La estrategia de marketing más efectiva fue el volanteo cerca de la zona donde se encuentra el local, y las recomendaciones de persona a persona.

4.2.2 Cliente incógnito

En esta técnica de estudio, se analizó los diversos tipos de negocios de la categoría de educación inicial, los servicios que brindan, la metodología de trabajo, las instalaciones y la interacción con el cliente, para ello se han visitado 4 establecimientos, de los cuales se ha elaborado un informe de resultados.

La utilización de esta técnica tiene como objetivo general: conocer los niveles de servicio de la competencia e identificar oportunidad de mejora.

La metodología a utilizar fue la de analizar las fortalezas y debilidades mediante las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los horarios disponibles?
- ¿Cuáles son los servicios que brindan?
- ¿Dan alimentación a los niños?
- ¿Tienen servicio psicológico?
- ¿Movilidad?
- ¿Seguro?
- ¿Cómo actúan en caso de alguna emergencia?
- ¿Desarrollan actividades extracurriculares?
- ¿Realizan actividades los fines de semana?
- ¿Podemos ir a una clase para ver las aulas y ver el trabajo de las profesoras?
- ¿El precio?
- ¿Tienen convenios con colegios para el ingreso directo de los niños?

Una vez realizadas las visitas, y la evaluación de los establecimientos, se concluye lo siguiente:

- Los negocios visitados tienen horarios de medio tiempo y completos desde las 8 am hasta las 6pm.
- Los servicios que destacan son: servicio diseñado para el cuidado y desarrollo infantil desde los 3 meses, evaluación del desarrollo y alerta en salud, aprendizaje a través de juegos y canciones, enseñanza personalizada, instalaciones especialmente diseñadas para niños, seguridad, terapias e idiomas.
- En cuanto a la alimentación, se brinda como un servicio adicional mediante un programa de nutrición adecuada para los niños.
- El servicio psicológico está disponible sólo en uno de los establecimientos visitados, los otros establecimientos derivan este servicio al igual que las terapias a un tercero.
- Ningún establecimiento cuenta con movilidad propia para infantes, los clientes lo contratan de manera independiente.
- En cuanto a la seguridad de los niños, las instalaciones son adecuadas para ellos, contando en su mayoría con cámaras de video vigilancia, donde el padre puede acceder si lo solicitara, aunque no de manera online.
- En caso de emergencias cuentan con personal con conocimientos en primeros auxilios y/o actúan con el seguro particular del niño.
- Solo uno cuenta con actividades extracurriculares tales como clases de música y deportes.
- No realizan actividades los fines de semana.
- Los padres pueden presenciar la metodología de enseñanza y el cuidado de los niños, si así lo requieren.
- Los precios varían desde S/ 1,500 a S/ 2,200, en algunos casos requieren de matrícula que varía desde los S/ 1,000 soles hasta los US\$ 10,000 dólares.
- No cuenta con convenios para el ingreso directo de los niños al nivel de educación inmediato.
- Uno de los establecimientos cuenta con aplicación móvil para el seguimiento del aprendizaje y desarrollo del niño.

4.2.3 Focus group

Se realizaron dos focus group entre mayo y junio del presente año en las instalaciones de ESAN, cada grupo contó con la participación de ocho personas, quienes tienen al menos un hijo/hija de 3 meses a 5 años de edad. A continuación, se presenta los hallazgos más importantes de los focus group realizados.

Factores más importantes que consideran los padres en el cuidado de sus hijos.

- Calidad del servicio, relacionado a la interacción del niño con el personal más cercano (profesora).
- Sentir que los profesores, el psicólogo, el personal más cercano a su entorno, lo conoce y le importa tu hijo como a ti.
- El trato sea óptimo durante el cuidado de los niños.
- Tener la seguridad de que le pasa a tu hijo, poder monitorearlo, verlo, aumenta la confianza de los padres.
- El servicio sea personalizado.

Como consideran los padres que este tipo de negocio podría ganar su confianza:

- El manejo de circunstancias como una pataleta o una llamada de atención al niño sin que este le cause un problema psicológico por parte de la profesora a cargo.
- La imagen de calidez y de confianza que pueda transmitir la profesora a cargo.
- El trato al niño sea con respeto en todo momento, incluso durante sus pataletas.
- El niño exprese sus ganas de ir al nido, eso asegura que el niño se siente cómodo en ese lugar.
- Comunicación fluida con los padres.
- Áreas de salubridad, adecuadas instalaciones en buen estado, con énfasis en la higiene.
- Referencia de otros padres que han tenido sus hijos en ese lugar.

Otros servicios que consideran deberían de tener el modelo de negocio

- Comunicación electrónica (correo) durante el día entre los padres y profesores.
- Tener en cuenta una alimentación saludable relacionada a alergias y condiciones de salud de los niños.
- Movilidad de la casa al centro y viceversa, acondicionado para los niños (silla para bebé).
- Ubicación no esté cerca de grandes avenidas con tráfico.
- Brinden servicios los fines de semana como un área donde puedan divertirse con juguetes de material que no se pueden malograr con facilidad (madera), teatro, cuentos, etc.
- Reuniones con los padres no deben ser realizadas los fines de semana, resta tiempo libre que tienen los padres con sus hijos. La comunicación de algún consejo o información sea por otras vías (correo, aplicación electrónica, videos).
- Talleres extracurriculares los fines de semana, como canto, música, baile, etc.
- Aprendizaje moderno y tradicional, preparar al niño para que no tenga un gran cambio cuando deba ir al pre-kínder y kínder bajo la modalidad tradicional de aprendizaje.
- Dar la libertad al niño a ser independientes, que puedan explorar o experimentar solos si así lo desean.
- Inclusión de niños con enfermedades con Síndrome de Down.

En la Tabla N° 4.1 se presentan los pros y contras que se obtuvieron luego de la presentación de la idea del negocio como un servicio de cuna guardería para niños de 3 meses a 5 años edad.

Tabla N° 4.1. Cuadro de pros y contras sobre la idea del negocio

A Favor	En contra
<ul style="list-style-type: none"> ● Facilidad para los padres que trabajan de contar con un servicio adecuado para el cuidado de sus niños. ● Médico o Enfermera responsable para la atención de los niños ante accidentes. ● Psicólogo presente durante el crecimiento de los niños y haya una retroalimentación con los profesores y padres. ● Monitoreo constante vía cámaras en el lugar, aumenta la confianza de los padres acerca del servicio que reciben sus hijos. ● Aprendizaje Vivencial. ● Horario atención 7 am -7 pm favorable para el horario de trabajo de los padres. ● El horario de guardería, permite a los padres poder recogerlos. ● Alimentación Saludable. ● Para los niños que tienen el servicio de guardería se brindará el apoyo en la realización de tareas del colegio que provienen. ● Se pueden realizar convenios con empresas ofreciéndoles ofertas atractivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desconfianza de dejar a sus hijos con otras personas, el cuidado y atención que puedan recibir sus hijos. ● Muy amplio el rango de 0 a 6 años para el servicio de cuna y jardín, mucha diversidad. ● Colegios ya brindan servicio de kínder y pre kínder y es un negocio enlazado. ● Reputación del Nido depende de la recomendación de otros padres, al ser un negocio nuevo no cuenta con ello.

Nota. Pros y contras que se obtuvieron del estudio de mercado por el método cualitativo.

4.2.4 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los principales hallazgos en la oferta de la competencia, los criterios de los expertos del sector y las preferencias de los clientes potenciales.

a. Oferta de la competencia

La competencia en los distritos de la zona 7: Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro, prestan servicios de cuidado de niños menores de 6 años en horario de oficina, es decir, de lunes a viernes, en modalidad de nido o cuna de 8:00 a 13:30 horas y como guardería de 13:30 a 18:30 horas.

Dentro de los servicios ofrecidos por los competidores se mantiene un alto nivel al brindar cuidados integrales, donde además de la enseñanza y cuidados que incluyen observación psicológica, se ofrecen opciones de alimentación y movilidad. Además, algunos de estos servicios están apoyados por la tecnología, están en sintonía con las exigencias actuales en idiomas extranjeros y vienen acompañados de actividades extracurriculares como talleres de baile y artes marciales.

Respecto a las metodologías de aprendizaje que aplican los competidores, éstas son emergentes, se encuentran entre las más reconocidas y están basadas en modelos europeos, como: Matemática Constructiva, Reggio Emilia, Montessori y Optimist. Aunque en su minoría los colegios a los cuales luego los niños asisten aplican también estas metodologías.

b. Criterio de los expertos del sector

Si bien el cuidado de los niños es de carácter sensible y delicado, existe el paradigma del extremo cuidado para los niños pequeños, pudiendo llegarse a la sobreprotección. Por ejemplo, para los expertos entrevistados no se tiene la real necesidad de contar con enfermeras para el cuidado exclusivo del niño, únicamente se requiere de una persona con conocimientos de cuidado básico y de primeros auxilios.

El cuidado esmerado y las medidas preventivas serán primordiales para un adecuado cuidado del niño, ya que permitirá estar alerta a las señales de sintomatologías en los pequeños. Otro factor primordial para asegurar el crecimiento y desarrollo del niño es la alimentación, ya que debe ser la adecuada en la selección, preparación, ración, horario e ingesta.

El vínculo entre los cuidadores y los niños debe ser equilibrado con empatía, expresiones firmes y rutinas funcionales que se respeten en el centro de cuidado y en el hogar, para trabajar las mismas normas de conducta, reforzadores y correctivos. Para tal objetivo se debe mantener constante comunicación entre los padres y los encargados del cuidado.

A pesar de la existencia de una tendencia para el temprano inicio de aprendizaje del niño, lo primordial para el bien a largo plazo del futuro adulto se encuentra en un balance entre la educación y la socialización del niño. En consecuencia, se recomienda el uso de dinámicas idóneas para capturar el interés del niño y puedan desenvolverse de modo interactivo, y a la vez puedan aprender los tópicos de cada clase.

c. Preferencias de los clientes potenciales

Para los padres entre los factores determinantes en la elección del centro de cuidado de sus hijos menores de 6 años, está el buen trato al niño, la seguridad y la confianza. Cabe mencionar los dos últimos factores se encuentran fuertemente relacionados por ser uno consecuencia del otro.

Para generar confianza en los padres tenemos las siguientes consideraciones: el trato cálido de la profesora/auxiliar, adecuado manejo de situaciones difíciles, la limpieza completa del establecimiento, la comunicación fluida, las recomendaciones de otros padres satisfechos con el servicio brindado y no menos importante el hecho que el niño muestre disposición y entusiasmo para ir a su nido-guardería.

Dentro de los servicios adicionales deseados por los padres que asistieron a los focus group están: la alimentación natural y balanceada, comunicación electrónica diaria (prefieren no utilizar los mensajes instantáneos como whatsapp), movilidad, centro de diversión para los días de fin de semana, talleres, actividades extracurriculares y apoyo en la realización de las tareas.

4.2.5 Conclusiones del análisis cualitativo

Luego del análisis realizado a nivel cualitativo mediante entrevistas a expertos y focus groups se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Los nidos guarderías en el sector 7 de Lima Metropolitana, en general cuentan con un horario casi estandarizado, que, sin embargo, no cubre al 100% del horario laboral de los padres, obligándolos a encontrar otras alternativas. En general, la diferencia entre los establecimientos es la metodología empleada y los diferentes servicios ofrecidos.

Los expertos tanto el pediatra como la enfermera dieron énfasis en los accidentes frecuentes que pueden sufrir los niños de 03 meses a 5 años, siendo una edad vulnerable y expuesta a ello. Por ello, es importante que la persona a cargo conozca primeros auxilios y sepa manejar este tipo de situaciones. Por otro lado, se debe tener en cuenta que a estas edades es donde el niño inicia el desarrollo psicológico y pasa por un proceso de independencia. Por tanto, es crucial darles la importancia debida a estos cambios ya que un mal manejo puede marcar al niño en su futuro desarrollo.

Los padres que participaron en el focus group indicaron que la mejor manera que ellos puedan estar más tranquilos con un servicio como este, es cuando observaban a sus hijos con deseos de acudir a su cuna y/o guardería, ello los tranquilizaba y les daba la seguridad que en dicho lugar sus niños se sentían a gusto, tanto así que ellos voluntariamente querían acudir a sus clases. Así mismo, la facilidad de poder monitorear a sus hijos en cualquier momento mediante cámaras de vigilancia desde sus celulares les daba mayor seguridad. Otro punto primordial era percibir que la atención o cuidado a sus hijos sea personalizada y en todo momento tratar a los niños con respeto, incluso en la hora de llamarles la atención.

Finalmente, las familias en donde la madre y el padre tienen un horario de oficina o un negocio que atender, su posición ante el modelo de negocio presentado fue satisfactorio ya que este cubría el horario de oficina en mayor rango, permitiéndoles poder recoger a sus hijos sin problemas luego del horario laboral y no preocuparse en el horario de ingreso por el servicio de movilidad.

A la vez, el ofrecerles una comunicación constante mediante una aplicación para el seguimiento del aprendizaje y desarrollo nutricional y psicológico serán un plus al servicio, asimismo dar a los padres la posibilidad del monitoreo online de sus hijos a través de cámaras de vigilancia.

4.3 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se llevó a cabo mediante la realización de una encuesta dirigida al público objetivo. Para la elaboración de esta encuesta se tomó en consideración la teoría de Porter sobre las 7 P's del servicio. Para ello, se realizó una estimación del tamaño de la muestra con la finalidad de determinar el número de personas a encuestar.

4.3.1 Identificación del mercado

Para fines de estimación de la muestra y contar con fuentes primarias, cuya información fue tomada de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM 2017) y del Instituto nacional de Estadística e informática (INEI 2014). En el estudio de investigación se consideran a niños de 0 a 5 años de edad, del NSE A2, que viven en la zona 7 de Lima Metropolitana,

Es importante señalar que el servicio de cuna guardería estará dirigido a los NSE A2 por dos razones:

1. Por el estilo de vida de los padres de familia de dichos niveles socioeconómicos, profesionales que laboran y cuentan con los medios necesarios para poder asumir este servicio.

2. El precio del servicio al público va acorde al mercado de dicho nivel socioeconómico.

Lima Metropolitana cuenta con un total de 10'190,922 personas (APEIM 2017) y según la figura N°4.1, el 3.6% pertenece al NSE A2. Aplicando este porcentaje sobre el total de personas, se obtiene un total de 366,873 personas del NSE A2.

Tabla N° 4.2. Distribución de personas según NSE 2017 de Lima Metropolitana – APEIM

NSE	ESTRATO	PORCENTAJE %	
A	A1	0.8	4.4
	A2	3.6	
B	B1	8.9	24.5
	B2	15.6	
C	C1	27.3	42.2
	C2	14.9	
D	D	23	23
E	E	5.9	5.9

Nota. Distribución de personas según NSE de Lima Metropolitana. Extraído de “Asociación Peruana de Estudios de Investigación de Mercado”, APEIM, 2017.

Se ha identificado que los distritos en los cuales se aplicará la técnica de recojo de información son los distritos comprendidos en la zona 7: Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro.

Nuevamente, de acuerdo a APEIM, en la figura N° 4.2, el 55.6% de personas del NSE A corresponden a la zona 7, aplicando este porcentaje sobre la porción correspondiente al NSE A2, tenemos un total de 166,893 personas que pertenecen al NSE A2 que residen en la zona 7 de Lima Metropolitana.

Tabla N° 4.3. Distribución de zonas por niveles 2017 de Lima Metropolitana-personas

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	A	B	C	D	E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0.0	6.4	12.6	15.4	18.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	7.7	16.2	16.7	11.6	1.1
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	3.2	7.9	12.3	16.6	15.8
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	5.8	11.8	9.6	8.1	4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2.2	7.1	11.3	12	12.8
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	16.9	12.4	2.4	1.3	0.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.6	13.4	1.9	1.9	1.8
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	4.9	10.5	8.2	6.8	6.3
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	0	5	13.4	15.5	21.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.7	9	11.1	9.8	16.3
Otros	0.0	0.3	0.5	1	2.1

Nota. Distribución de zonas por niveles de Lima Metropolitana-personas. Extraído de “Asociación Peruana de Estudios de Investigación de Mercado”, APEIM, 2017.

Según INEI (2014) el 6.1% de los distritos que conforman la zona 7, son niños de 0 a 5 años, aplicando dicho porcentaje al total de personas de NSE A2 de la Zona 7, se obtiene 10,180 niños, el cual representaría el mercado potencial.

Mediante la siguiente ecuación se realiza el cálculo de la muestra, donde se requiere un total de 371 encuestas como número representativo, con un nivel de confianza del 95% y un 5% de margen de error.

Margen de error = 5.0%

Tamaño de la población = 35,617

Nivel de confianza = 95%

Valores Z (valor del nivel de confianza)	90%	95%	97%	98%	99%
Varianza (valor para reemplazar en la fórmula)	1.645	1.960	2.170	2.326	2.576

$$\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA} = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N-1))} = 371$$

4.3.2 Estimación del mercado objetivo

Para cuantificar el mercado a efectos de proyectar la demanda, se divide al mercado en mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo y mercado meta.

El mercado potencial son aquellos consumidores que puedan necesitar el servicio propuesto, en el caso de cuidado de niños son todos los niños de 0 a 5 años que pertenecen al NSE A2, que viven en la zona 7 de Lima Metropolitana.

La siguiente tabla N° 4.4 es el resultado del análisis del mercado potencial el cual se calcula en base a la segmentación del mercado.

Tabla N° 4.4. Análisis del mercado potencial

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	Características	Datos (%)	Fuente de información	Resultados (n°)
Nivel socioeconómico	A2	3.6 (NSE A)	APEIM	366,873 personas de NSE A2
Geografía	Zona 7	45.5 (NSE A2)	APEIM	166,893 personas
Niños	De 0 a 5 años	6.1%	INEI	10,180 niños

Nota. Cálculo del mercado potencial utilizando fuentes primarias

Por lo tanto, se tiene un mercado potencial de 10,180 niños.

4.3.3 Mercado disponible

Es el conjunto de consumidores que tiene la necesidad específica del servicio, dichos consumidores son una parte del mercado potencial.

Este mercado se estima a través de una pregunta de la encuesta, específicamente la pregunta ¿Usted y el padre/madre de su hijo/hijos laboran actualmente?

La respuesta Sí representa el 86.8% del mercado potencial, por lo que se obtiene que el mercado disponible está conformado por 8,835 niños de 0 a 5 años.

4.3.4 Mercado efectivo

Está formado por el grupo de consumidores que además de tener la necesidad específica, también tienen la intención de adquirir el servicio que se ofrece. La cantidad de consumidores se estima a través de la encuesta, específicamente con la pregunta ¿Qué tanto le gustó o disgustó la idea que le acabo de mostrar?

Para calcular el mercado efectivo se utiliza la respuesta “gustó mucho”, ya que son las personas más interesadas o con mayor probabilidad de adquirir los servicios ofrecidos. Por tanto, se aplica el 58% al mercado disponible, obteniendo como mercado efectivo 5,124 niños de 0 a 5 años.

4.3.5 Mercado meta

Es la parte del mercado efectivo que el negocio se fija como meta a ser alcanzada, es decir la cantidad de personas que captaría la empresa con las estrategias de marketing diseñadas.

Para el servicio de cuidado integral de niños se considera atender el 2.15% del mercado efectivo (esta cifra se basa en la capacidad máxima de atención del local seleccionado). Realizando el cálculo se obtiene como mercado meta 110 niños de 0 a 5 años.

4.3.6 Proyección de la demanda

Para determinar si las ventas del servicio se incrementan, se analizará el método de proyección de la demanda.

En el caso del cuidado integral de niños, se utilizará como herramienta de proyección de demanda, la regresión lineal. Es lo más recomendable dado que existen negocios del mismo rubro y se cuenta con datos históricos gracias a ESCALE, de los últimos 10 años de niños matriculados de 0 a 5 años en cunas guarderías en el sector privado.

En la siguiente tabla N° 4.5 se muestran los datos históricos de niños matriculados de 0 a 5 años de la Zona 7 de Lima Metropolitana.

Tabla N° 4.5. Niños matriculados en la zona 7 del 2008 al 2017

Datos históricos	
Periodos	Cantidad demandada Y
2008	8488
2009	8647
2010	9188
2011	9359
2012	11385
2013	11882
2014	11745
2015	11529
2016	10954
2017	11437

Nota. Adaptado de “Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación”, ESCALE, 2017.

La ecuación de mínimos cuadrados para la regresión lineal es la que se muestra a continuación, donde β_0 y β_1 son los parámetros de intercepto y pendiente, respectivamente:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x$$

$$\beta_0 = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$\beta_1 = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

De la ecuación, se tiene: $Y = mX + b$

Donde m es: 376.0606061 y b es: 8393.06667

En la siguiente tabla N° 4.6 se muestra la proyección de la demanda de niños inscritos en cunas guarderías en los próximos 8 periodos, específicamente hasta el 2025.

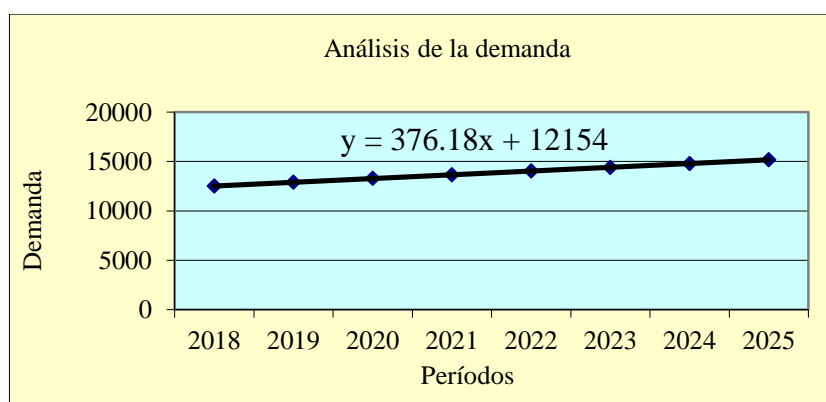
Tabla N° 4.6. Proyección de la demanda del 2018 - 2025

	Año	Demanda
Periodos	X	Y
2018	11	12530
2019	12	12906
2020	13	13282
2021	14	13658
2022	15	14034
2023	16	14410
2024	17	14786
2025	18	15162
Total	116	110768

Nota. Proyección de número de niños matriculados del año 2018 al 2025

En la figura N° 4.1 se muestra la tendencia incremental de demanda de cunas guarderías hasta el 2025.

Figura N° 4.1 Demanda de cunas guarderías del 2018 al 2025



Nota. Gráfico de proyección de la demanda de niños del grupo objetivo

Para obtener la proyección de la demanda del negocio propuesto se multiplica la demanda de cuna-guardería por el factor de alcance propuesto del 0.41%, como se observa en la siguiente tabla N° 4.7.

Tabla N° 4.7. Proyección demanda

Periodos	X	Y	Demanda Factor de alcance 0.41%
2018	11	12530	51
2019	12	12906	52
2020	13	13282	57
2021	14	13658	63
2022	15	14034	71
2023	16	14411	82
2024	17	14787	95
2025	18	15163	110
2026	19	15539	127
2027	20	15915	147
2028	21	16291	170

Nota. Proyección de número de niños matriculados en el negocio desde el año 2018 al 2028.

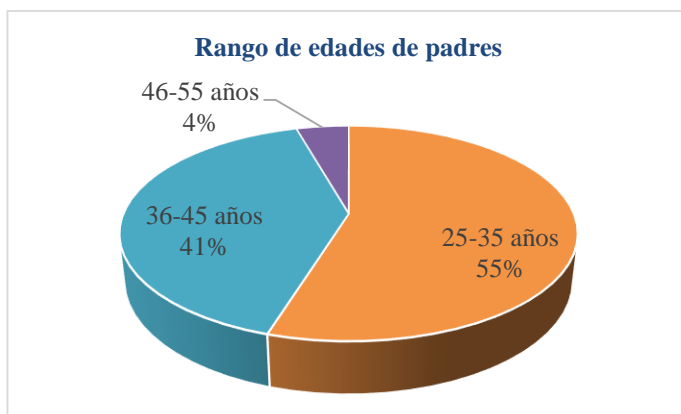
4.3.7 Resultados de la encuesta

En el presente acápite se mencionan los principales hallazgos de la encuesta realizada, para las que se cuentan con 385 encuestas efectivas, respondida por padres de al menos un hijo/hija de 3 meses a 5 años de edad, profesionales que laboran y/o residen en Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro.

Edad del público objetivo:

Se observa que el rango de edad predominante en la muestra tiene entre 25 y 35 años de edad, alcanzando el 55%, seguido del 41% que tiene entre 36 y 45 años, y un 4% se encuentra entre los 46 y 55 años. Ver figura N° 4.2

Figura N° 4.2 Rango de edad de padres

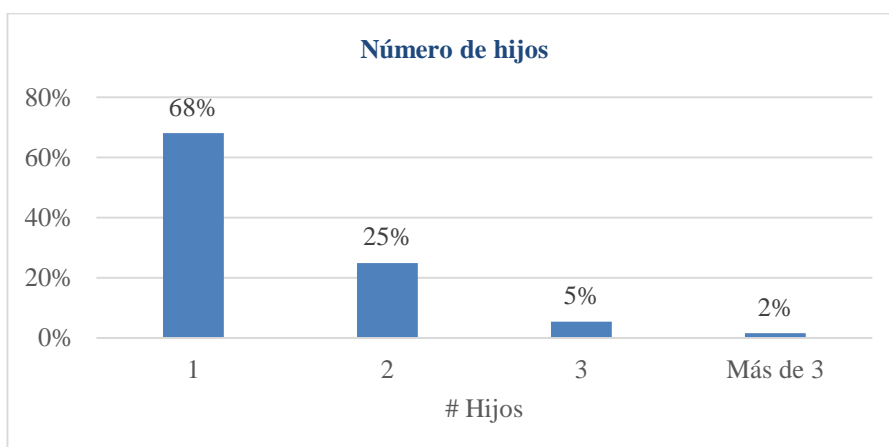


Nota. Resultado de encuesta según rango de edades.

Número de hijos:

Se encuentra que en su mayoría los padres encuestados tienen solo 1 hijo con un 68% de la muestra, el 25% tiene 2 hijos, el 5% tiene 3 hijos y por último solo el 2% tiene más de 3 hijos. A continuación, se muestran los datos de forma gráfica en la figura N° 4.3

Figura N° 4.3. Número de hijos

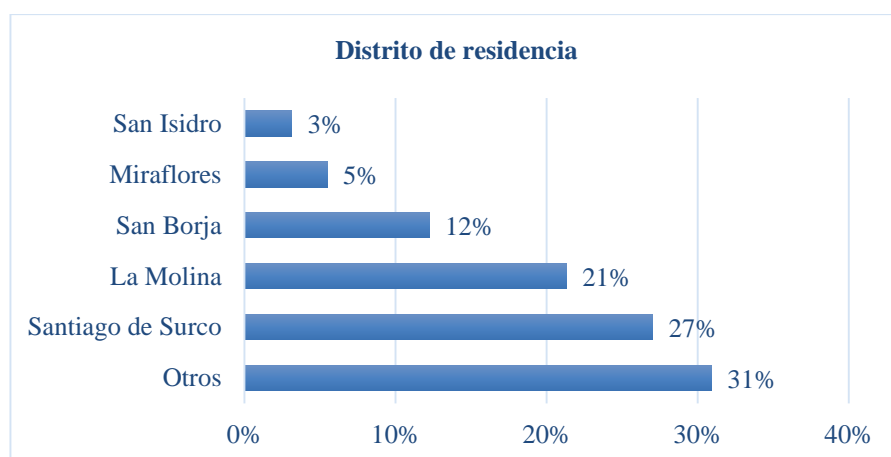


Nota. Resultado de encuesta según número de hijos.

Distrito donde residen:

Ante la pregunta del distrito donde reside, se observa que el 31% vive en otros distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana, y dentro de los distritos de interés se tiene en primer lugar a Santiago de Surco con un 27%, seguido de La Molina con un 21%, San Borja con un 12%, Miraflores con 5% y San Isidro con 3%, tal como se muestra en la figura N° 4.4.

Figura N° 4.4. Distrito de residencia

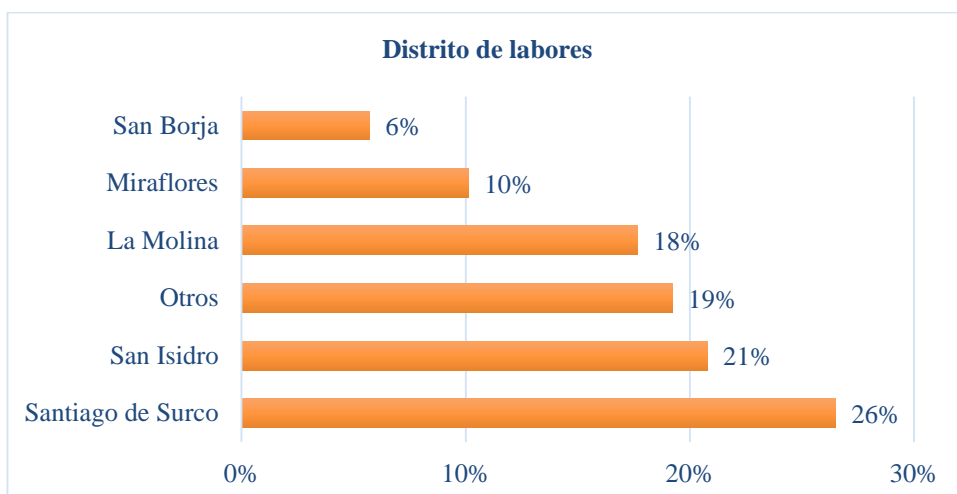


Nota. Resultado de encuesta según distrito de residencia.

Distrito donde laboran:

Se observa que en su mayoría el distrito donde laboran los encuestados es Santiago de Surco con un 26% de la muestra, seguido de San Isidro con 21%, otros distritos que no pertenecen a la zona 7 con 19%, La Molina con 18%, Miraflores con 10% y San Borja con 6%. Ver figura N° 4.5.

Figura N° 4.5. Distrito de labores

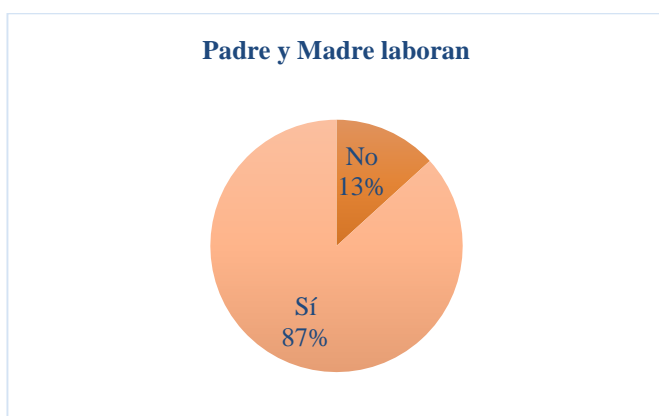


Nota. Resultado de encuesta según distrito donde laboran los padres.

Padres que laboran:

A fin de conocer si ambos padres laboran y de esta forma comprender las necesidades que presenta el público objetivo, se realizó la respectiva consulta, obteniendo el 87% con la respuesta Si y un 13% para la respuesta No. Ver figura N° 4.6.

Figura N° 4.6. Padre y madre laboran

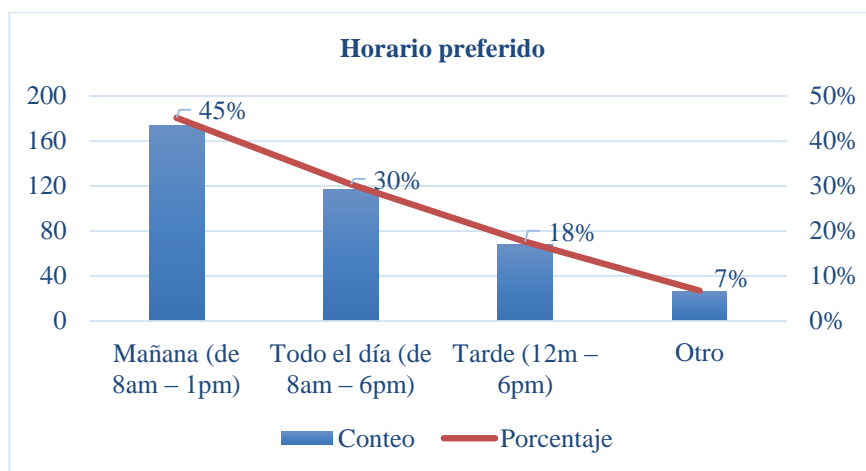


Nota. Resultado de encuesta del porcentaje de que ambos padres laboran.

Horario de atención:

Ante la pregunta por la preferencia por el horario de atención del servicio, se observa que en primer lugar está el horario de mañana (8am a 1pm) con un 45%, seguido del horario para todo el día (8am a 6pm) con un 30%, luego el horario por la tarde (12m a 6pm) con un 18% y finalmente otro horario con un 7%. A continuación, en la figura N° 4.7 se pueden ver gráficamente estos resultados.

Figura N° 4.7. Horario de preferencia



Nota. Resultado de encuesta del horario preferido.

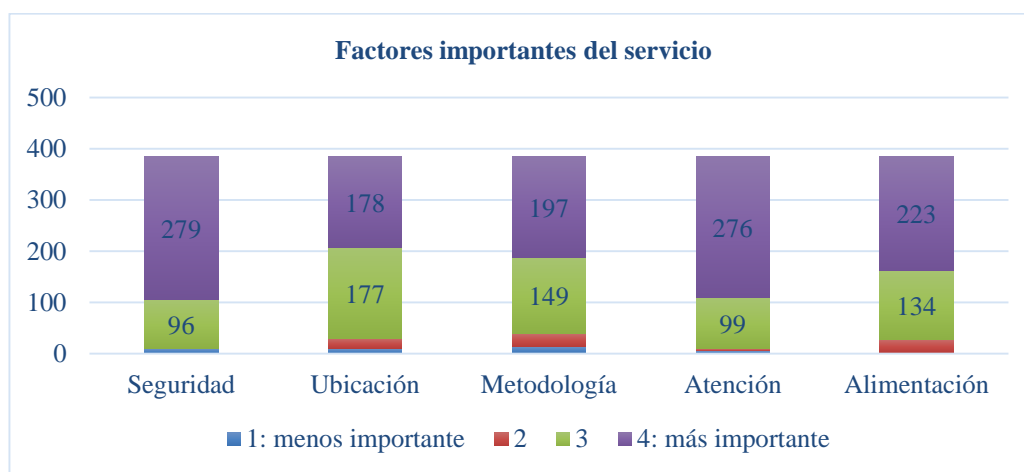
Factores importantes del servicio:

A fin de conocer los factores de mayor importancia para los padres en el servicio de cuidado de sus hijos se pidió la respectiva valoración a cinco características, obteniendo entre los 3 factores con mayor ponderación nivel 4 (el más importante) a la seguridad con 279 votos, seguido de la atención al niño con 276 votos y alimentación con 223 votos.

Para la valoración nivel 3, es decir importante, se observa que la ubicación alcanza 177 votos, seguido de la metodología de aprendizaje con 149 y alimentación con 134.

De esta forma al considerar las valoraciones más altas (3 y 4) se tiene un empate entre seguridad y atención al niño con 375 votos, seguidos por alimentación con 357, luego se tiene a ubicación con 355 y por último a metodología de aprendizaje con 346 votos. Ver figura N° 4.8.

Figura N° 4.8. Factores de importancia para el servicio de cuidado de niños

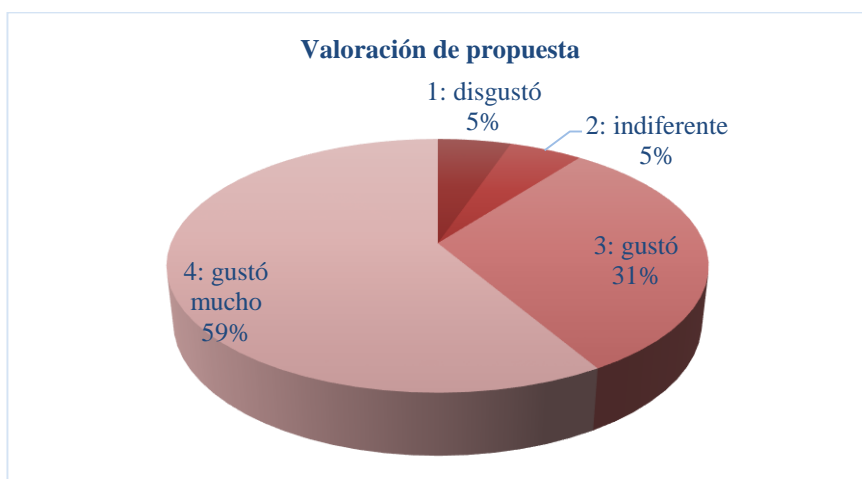


Nota. Resultado de encuesta según factores importantes para el servicio de cuidado de niños.

Valoración de la propuesta:

Para la consulta de valoración de la propuesta se le presentó al encuestado el concepto del negocio propuesto, según se explicó a detalle en el acápite 5.5. Se observa que al 59% de los encuestados le gustó mucho la propuesta, al 31% le gustó, al 5% le fue indiferente y solo al 5% no le gustó. Ver figura N° 4.9.

Figura N° 4.9. Valoración de la propuesta

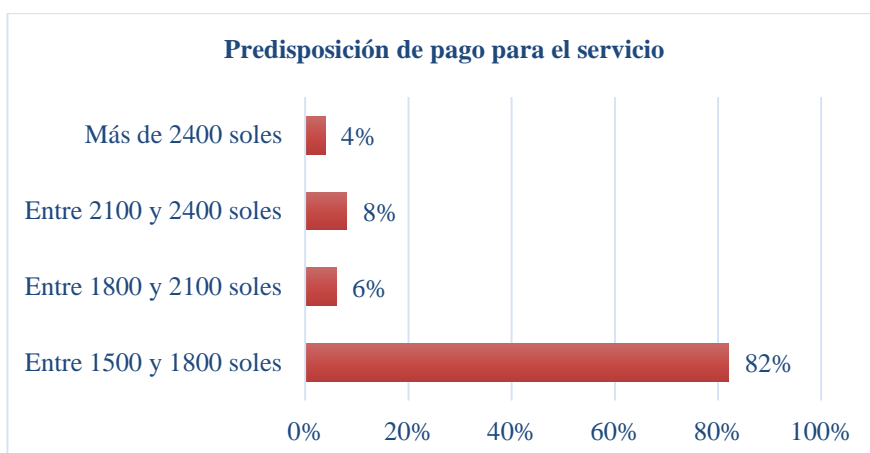


Nota. Resultado de encuesta según valoración de propuesta.

Rango de precios:

Ante la pregunta por el rango de precios que estarían dispuestos a pagar para el servicio propuesto, se observa que en su mayoría tienen una predisposición a pagar entre 1,500 y 1,800 soles significando el 82% de la muestra. Luego muy por debajo el 8% estaría dispuesto a pagar entre 2,100 y 2,400 soles, el 6% indica que pagaría entre 1,800 y 2,100 soles y un 4% indica que estaría dispuesto a pagar más de 2,400 soles. En la figura N° 4.12 se muestra gráficamente los datos obtenidos.

Figura N° 4.10. Precios que estarían dispuestos a pagar

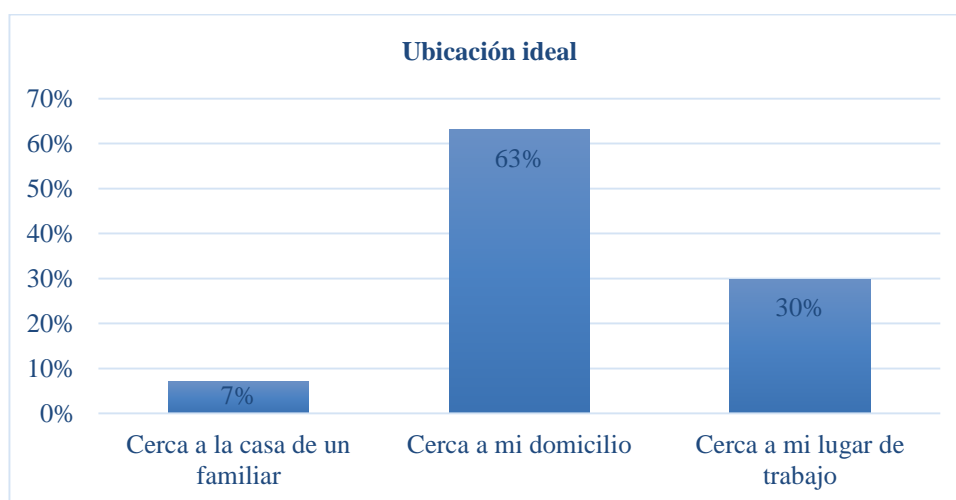


Nota. Resultado de encuesta según predisposición de pago del servicio.

Ubicación ideal:

Al consultar sobre la ubicación ideal respecto a un lugar cercano, el 63% indicó que preferiría que el centro de cuidado del niño se encuentre cerca a su domicilio, el 30% preferiría que esté cerca de su centro de labores y el 7% cerca al domicilio de algún familiar. Ver la figura N° 4.11.

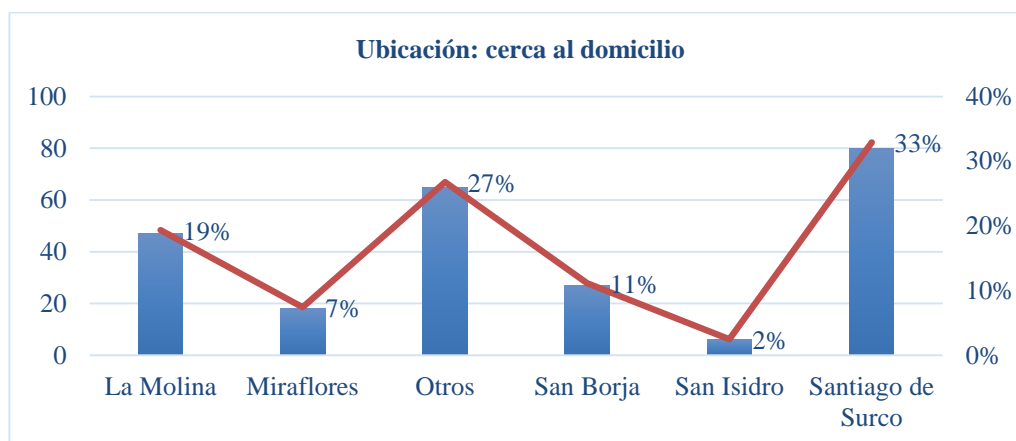
Figura N° 4.11. Ubicación ideal respecto un lugar cercano



Nota. Resultado de encuesta según ubicación ideal del negocio respecto a la cercanía al centro de trabajo o domicilio

Al revisar las respuestas de los encuestados que optaron por una ubicación cerca a su domicilio, se encuentra que la mayor parte reside en Santiago de Surco siendo el 33%, luego se tiene el 19% en La Molina, 11% en San Borja, 7% en Miraflores y 2% en San Isidro, en otros distritos el 27%, según se muestra en la figura N° 4.12.

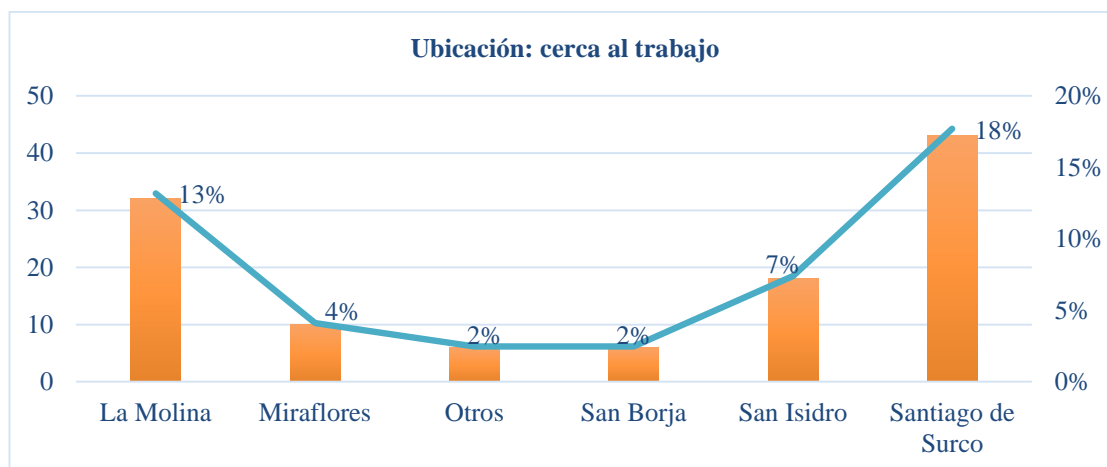
Figura N° 4.12. Distritos de opción cerca al domicilio



Nota. Resultado de encuesta según ubicación de cercanía al domicilio.

De igual forma, para los que optaron por una ubicación cerca al trabajo, se observa que la mayor porción labora en Santiago de Surco con un 18%, seguido por La Molina con 13%, el 7% en San Isidro, 4% en Miraflores, 2% en San Borja y el otro 2% en otros distritos. En la figura N° 4.13 se muestran los datos.

Figura N° 4.13. Distritos de opción cerca al trabajo

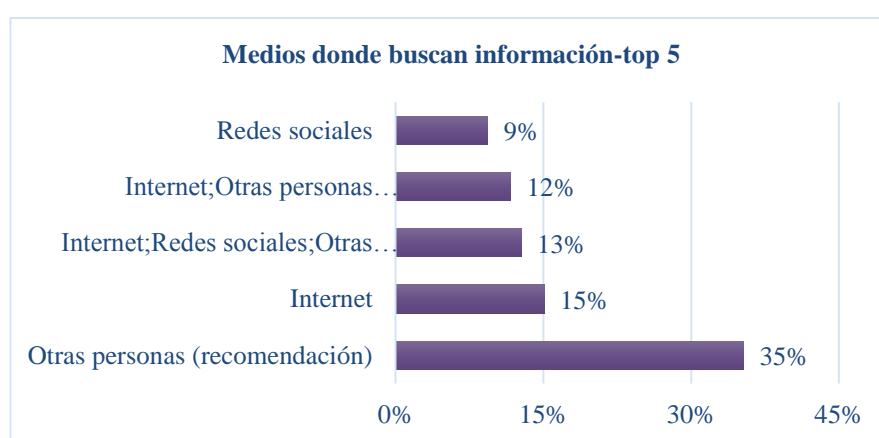


Nota. Resultado de encuesta según ubicación de cercanía al centro de labores.

Medios de información:

Para conocer los medios donde el público objetivo busca información para este tipo de servicios se realizó la pregunta con opciones múltiples, dentro de las 5 más votadas se tienen: las referencias por recomendación con un 35%; seguidas de internet con 15%; internet-redes sociales-recomendaciones con 13%; internet-recomendaciones con 12% y redes sociales con un 9%. En la figura N° 4.14 se muestran los resultados de forma gráfica.

Figura N° 4.14. Top 5 de medios donde buscan información



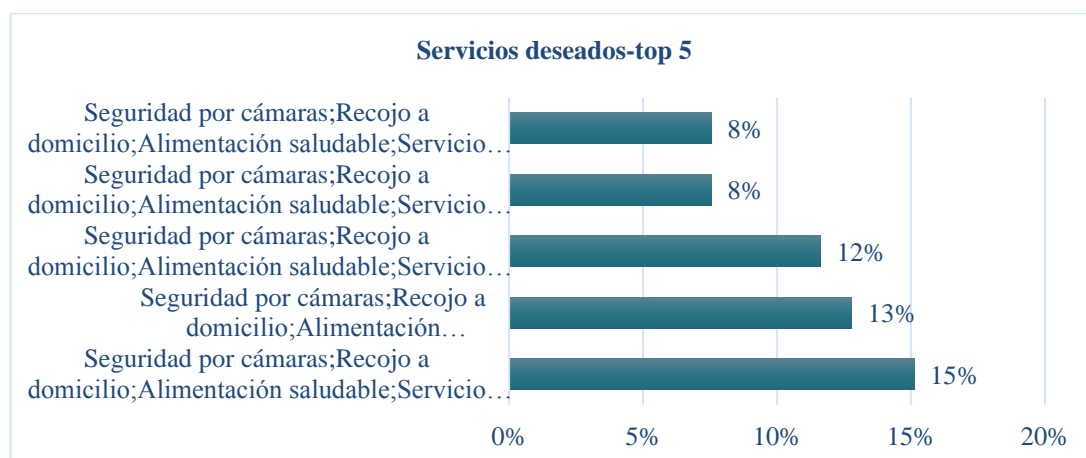
Nota. Resultado de encuesta según medios donde los padres buscan información de negociación del rubro.

Servicios adicionales:

Con la finalidad de conocer los servicios adicionales que desearían los padres para sus hijos en este tipo de establecimientos, se realizó la consulta con opciones múltiples, para lo cual se obtuvo que el 15% prefiere la combinación de seguridad por cámaras-recojo a domicilio-alimentación saludable-servicio médico-servicio psicológico; seguido por un 13% que prefiere seguridad por cámaras-recojo a domicilio-alimentación saludable-eventos-servicio médico-servicio psicológico-gimnasio para niños-actividades extracurriculares; un 12% prefiere seguridad por cámaras-recojo a domicilio-alimentación saludable-servicio médico-servicio psicológico-gimnasio para niños.

El 8% prefiere seguridad por cámaras-recojo a domicilio-alimentación saludable-servicio médico-servicio psicológico-actividades extracurriculares y otro 8% prefiere seguridad por cámaras-alimentación saludable-servicio médico-servicio psicológico-actividades extracurriculares. En la figura N° 4.15 se puede observar el top 5 mencionados.

Figura N° 4.15. Top 5 de servicios adicionales deseados



Nota. Resultado de encuesta según preferencia de servicios.

Profesionalidad del personal:

Otro punto importante es el nivel de profesionalidad deseada para los cuidadores por parte de los padres de familia, por lo que se realizó la respectiva pregunta y los encuestados respondieron en su mayoría que preferían que el personal fuera tanto profesional como profesional-técnico siendo el 65% de la muestra, el 29% señaló que prefería que sean profesionales y el 6% indicó que prefería profesionales técnicos. Ver figura N° 4.16.

Figura N° 4.16. Preferencias en profesionalidad del personal

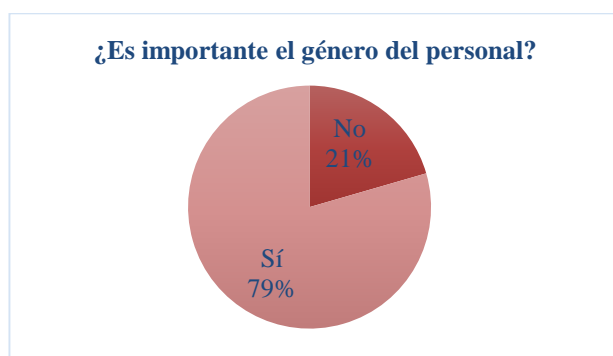


Nota. Resultado de encuesta según preferencias en profesionalidad del personal.

Género del personal:

Para conocer si al público objetivo le parece importante el género del personal se le realizó la respectiva consulta, obteniendo un 79% con respuesta afirmativa y un 21% con respuesta negativa. Ver figura N° 4.17.

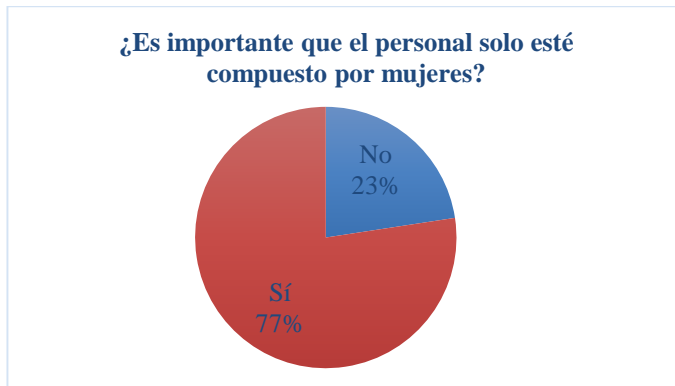
Figura N° 4.17. Importancia del género del personal



Nota. Resultado de encuesta según importancia del género del personal.

Para profundizar en este aspecto, además se consultó si consideraban importante que el personal estuviese compuesto únicamente por mujeres, ante lo cual se obtuvo una mayoría con afirmación positiva del 77% de los encuestados y una respuesta negativa con 23%. En la figura N° 4.18 se muestran los resultados de forma gráfica.

Figura N° 4.18. Importancia del personal compuesto solo por mujeres



Nota. Resultado de encuesta según preferencia de que el personal sea femenino.

4.4.8 Conclusiones del análisis cuantitativo

De la investigación cuantitativa realizada se puede concluir que la propuesta tiene una aceptación del 90%, considerando las proporciones que gustó mucho de la propuesta (59%) y a los que les gustó (31%). De la misma forma, se encuentra que los factores más importantes para el servicio del cuidado de niños son la seguridad y la atención al niño.

Respecto a las características del público objetivo se concluye que el 96% se encuentra entre los 25 a 45 años, el 93% tiene hasta 2 hijos, y el distrito de la zona 7 de Lima Metropolitana donde la mayor proporción vive (27%) y/o trabaja (26%) es Santiago de Surco. Adicionalmente, sobre la ubicación ideal, el 93% prefiere que el centro de cuidado se encuentre cerca a su domicilio o cerca a su lugar de trabajo, por lo que se concluye que el distrito más idóneo para la ubicación del negocio es Santiago de Surco.

En su mayoría padre y madre laboran, por lo que se ven en la necesidad de contar con un servicio adecuado de cuidado de niños. Asimismo, el 82% estaría dispuesto a pagar por el servicio propuesto entre 1,500 y 1,800 soles, y además están interesados en adquirir servicios adicionales como seguridad por cámaras, el recojo a domicilio, alimentación saludable, el servicio médico y el psicológico.

El público objetivo en su mayoría busca información sobre la oferta de este tipo de servicios por recomendación de otra persona (35%), asimismo utiliza medios digitales como internet, redes sociales y la combinación de éstas con las recomendaciones.

En referencia al personal, el 65% del público objetivo considera que el personal debe ser profesional y profesional-técnico, asimismo, en su mayoría (79%) considera que el factor género del personal es relevante y prefiere con un 77% que el personal esté compuesto sólo por mujeres.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

Este plan de marketing define como la empresa alcanzará sus metas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing enfocadas en el cliente. En base a la investigación de mercado analizada en el capítulo anterior, se establecen dichas estrategias, proyección de la demanda y por último un programa de acción.

5.1 Objetivo del Plan de Marketing

El objetivo del plan de marketing está alineado con los objetivos del modelo de negocio propuestos en la presente tesis. Se presentan las principales acciones para alcanzar el crecimiento del negocio y generar rentabilidad.

5.1.1 Objetivo general

Crear valor en el consumidor y establecer una relación a largo plazo que permita alcanzar los objetivos de ventas generando valor al accionista.

5.1.2 Objetivos específicos

- Alcanzar una participación de mercado en el primer año del 0.4% y un crecimiento promedio de 11.2% anual, un promedio de 6 niños cada año.
- Diseñar, planificar y presupuestar un plan de promoción que permita captar al cliente objetivo para una puesta en marcha exitosa.
- Establecer el posicionamiento de la marca en el mercado.

5.2 Segmentación

Considerando que una segmentación debe ser medible, accesible, sustancial, diferenciable y aplicable (Kotler y Armstrong, 2010), se plantea el perfil del cliente potencial para el negocio propuesto:

- Hombres y mujeres, padres, entre 25 y 45 años.
- Nivel socioeconómico A2.

- Residen en la zona 7 de Lima Metropolitana en los distritos de San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y Miraflores.
- Tienen ingresos mensuales promedio de S/ 14,250 (APEIM, 2017).
- Profesionales dependientes e independientes.
- Tienen al menos un hijo/hija de 3 meses a 5 años de edad.
- Mujeres modernas y sofisticadas que buscan su realización personal y como madres, les gusta arreglarse y buscan el reconocimiento de la sociedad (Arellano Marketing, 2018).
- Hombres sofisticados que buscan la modernidad, son educados, liberales, cosmopolitas, valoran la imagen personal, son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias (Arellano Marketing, 2018).

A continuación, se mencionan las características de la segmentación del público objetivo:

Medible: De acuerdo a la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), en su estudio Niveles Socioeconómicos 2017, señala que, de un total de 10'190,922 de personas en Lima Metropolitana, el 3.6% pertenece al NSE A2, de los cuales corresponden a la Zona 7 el 45.5%. Adicionalmente, en base a datos del INEI en 2014, en la Zona 7 de Lima Metropolitana se determinó que el 6.1% de personas son niños en edades de 0 a 5 años.

Accesible: Según se evidenció en los resultados de la encuesta aplicada, los padres de familia prefieren en su mayoría que el centro de cuidado se encuentre cerca a su domicilio o cerca de su trabajo, siendo el distrito donde la mayor porción de encuestados reside o trabaja es Santiago de Surco, considerando que la ubicación es céntrica a los otros distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana.

Sustancial: De acuerdo a lo revisado en la característica “Medible” el tamaño de mercado es lo aceptable para aplicar campañas de marketing de acuerdo a éste público.

Diferenciable: El perfil del cliente potencial es específico en edades, nivel socioeconómico, reside en la zona 7 de Lima Metropolitana, trabajador profesional y estilo de vida moderna y sofisticada.

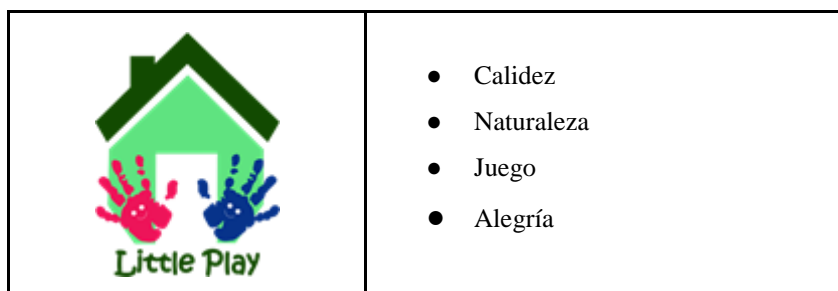
Aplicable: Debido que el cliente objetivo tiene la necesidad del servicio de cuidado de sus hijos/as de 03 meses a 5 años, de lunes a viernes, y que existe una oferta profesional para satisfacer dicha necesidad, el negocio propuesto puede ofrecer este servicio.

5.3 Estrategia de posicionamiento de marca

Para el posicionamiento de la marca primero se define la identidad corporativa del negocio, en la creación del nombre se tomaron en consideración varios factores, el principal fue la metodología de aprendizaje basada en el modelo finlandés de juegos. Siendo Little Play el nombre elegido, se agregó la palabra Little haciendo alusión a los niños.

La identidad visual de la marca Little Play está conformada por una “casita” haciendo referencia a la calidez de hogar, mientras que las manos pintadas indican el juego y la diversión de los niños. El color verde representa a la naturaleza, mientras que el fucsia y azul a los géneros femenino y masculino. Ver figura N° 5.1.

Figura N° 5.1. Atributos de marca Little Play



Nota. Establecimiento del nombre y logo del negocio en base a la metodología de aprendizaje y atributos de la marca.

Para complementar el logo, el slogan de Little Play es “*Cuidamos a tu niño tan bien como tú*”, en consonancia con los valores del negocio y la propuesta de valor.

Habiendo presentado la identidad corporativa, se diseña la oferta de Little Play. Para describir el servicio se utilizará el método Line UP que consiste en presentar los servicios que ofrece Little Play (ver tabla N° 5.1),

Tabla N° 5.1. Line UP de servicios

Línea de productos	Cuna (3 meses a 3 años)	Cuna – guardería (3 meses – 5 años)	Guardería (3 – 5 años)	Talleres (fin de semana)
				
Atributo funcional	Estimulación temprana	Estimulación temprana y cuidado integral	Cuidado integral	Actividades complementarias

Nota. Presentación de productos del negocio resaltando sus principales atributos funcionales.

Oferta de valor

Para la determinar la oferta de valor se utiliza la herramienta POD and POP, de tal manera que se identifique una lista de atributos y beneficios que representan los puntos de diferencia de Little Play con la competencia (POD). Asimismo, listar atributos y beneficios en los que Little Play está en paridad de condiciones con la competencia (POP). (Ver tabla N° 5.2).

Tabla N° 5.2. POD and POP

Punto de diferencia (POD)	Punto de paridad (POP)
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de atención extendido • Monitoreo online por app • Programa nutricional y movilidad • Apoyo en las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado de niños personalizado • Metodología de aprendizaje • Profesionales especialistas • Servicios complementarios • Seguridad

Nota. Puntos de diferencia y puntos de paridad con la competencia (POD and POP).

Como se mencionó en el capítulo II, la propuesta de valor del negocio cuna-guardería, consistiría en cinco actividades clave: el cuidado integral a cargo de profesionales, monitoreo por app, horario extendido, traslado seguro y programa nutricional.

A continuación, se describirá el core del servicio el cual responde a la necesidad insatisfecha establecida en el grupo objetivo. Little Play es una cuna-guardería con profesionales especialistas en el cuidado infantil, en las áreas de psicología, pedagogía, nutrición y salud, además brinda servicios complementarios como movilidad y talleres. Asimismo, los padres de familia podrán monitorear la seguridad de sus hijos de manera online.

Propósito de marca

Para lograr el posicionamiento de la marca se utilizará el método del propósito de marca que viene a ser el ADN de la marca, su razón de existir. El objetivo es cautivar a las personas a la que se dirige la marca, generar acercamiento y conexión, una relación real, para finalmente una compra por convicción.

A continuación, se describirá el comportamiento del grupo objetivo y el propósito de compromiso del negocio que se materializa en actos.

Comportamiento:

La mujer de hoy se ha incorporado a labores profesionales, emprendimientos y de crecimiento personal. Aportando junto a su pareja en la economía del hogar.

Propósito:

“Creemos que el servicio de cuidado integral de niños es el apoyo ideal para que los padres puedan esperar un óptimo desarrollo de su hijo y alcanzar un balance entre su vida familiar y profesional.

Existimos para darle tranquilidad y confianza en el cuidado de sus hijos, contando con el apoyo de especialistas para una atención de calidad.”

Usos:

Little Play cuida a los niños de manera integral, además contribuye en el desarrollo de los niños para que estén preparados en las siguientes etapas de su vida.

Personalidad de la marca

Little Play será percibido como una madre joven especialista en el cuidado de niños, que incentiva el aprendizaje mediante juegos, transmite confianza, profesionalismo y es seguidora de la tecnología.

5.4 Marketing mix

En la década de 1960, el Dr. Jeromy McCarthy acuñó el término de las 4 p's del marketing, referida está a la clasificación que se otorga a las herramientas de la mezcla de mercadotecnia. Esta mezcla es el nivel táctico mediante la cual las estrategias se vuelven hechos tangibles. Estas p's se refieren a los términos producto, precio, plaza y promoción.

Posteriormente, el autor norteamericano Philip Kotler, agregó tres términos más para el caso de los servicios: personas, procesos y evidencia física (physical). A continuación, se desarrollarán cada uno de estos conceptos.

5.4.1 Producto (servicio)

El servicio comprende un cuidado integral y de calidad a niños entre los 3 meses y 3 años, en el horario de 7 am a 1 pm en el caso de la cuna. Durante ese lapso se les proporcionará a los niños estimulación temprana y una metodología de aprendizaje basada en juegos, inspirada en el modelo finlandés. Además, se otorgará una serie de otros servicios que incluyen cuidados, alimentación, aseo, enfermería, servicio de seguridad a través cámaras, servicio de recojo y actividades extracurriculares los fines de semana.

En el horario de tarde (de 1 a 7 pm) se ofrecerá el servicio de guardería para niños de hasta 5 años de edad. Se ofrece todos los servicios que hay disponibles en la cuna, a

excepción de la estimulación temprana y el enfoque de aprendizaje, pues por razones de edad de los niños, el enfoque estará en el apoyo a las tareas y en actividades lúdicas, así como en la alimentación. Además, el énfasis estará dado en el máximo esmero en el trato y cuidado hacia los niños, tema no menor para los padres cuando dejan con un tercero a sus hijos.

En síntesis, la propuesta de valor de este negocio es el ofrecer prácticamente todo el espectro de servicios que los niños de esa edad necesitan, generando satisfacción en los padres de familia por la calidad de los servicios prestados.

La flor de servicios

A continuación, se desarrolla la herramienta flor de servicios, cuyo objetivo es clasificar a los servicios complementarios en servicios de facilitación que sirven de apoyo a los servicios de cuidado integral de niños, y en servicios de mejora que añaden valor para los padres.

La flor de servicios para el cuidado integral de niños está rodeada por el grupo de servicios complementarios mostrados en la tabla N° 5.3

Tabla N° 5.3. La flor de servicios

Servicios de facilitación	Servicios de mejora
Información	Consulta
Toma de pedidos	Hospitalidad
Facturación	Cuidado
Pago	Excepciones

Nota. Atributos de la flor de servicios. Extraído de “Marketing de Servicio”, Lovelock, C y Wirtz, J. 2015.

El servicio de cuidado integral de niños busca adicionar beneficios para aumentar la percepción de calidad de los clientes.

En la tabla N° 5.4, se listan los elementos importantes de cada servicio complementario.

Tabla N° 5.4: Elementos importantes de la flor de servicios para el cuidado integral de niños

Información	Toma de Pedidos	Facturación	Pago
<ul style="list-style-type: none"> • Señalización e instrucciones para llegar al local de servicio • Cronograma de actividades • Programa nutricional • Precios • Folletos del servicio y complementarios • Documentación en regla • Confirmación de vacantes • Recibos y facturas 	<p>Solicitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción a la cuna • Facilidades de pago <p>Ingreso de pedidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de solicitud presencial y online <p>Pedidos por el sitio web</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reservaciones y registros: • Vacantes • Citas con especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de cuentas online • Facturación individual • Avisos de vencimiento de pagos • Información monto de pago a la mano 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos online con tarjeta de crédito • Pago en efectivo • Pagos por POS • Deposito en cuenta • Verificación de pagos
Consulta	Hospitalidad	Cuidado	Excepciones
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría personalizada • Apoyo personalizado • Charla para padres/tutoría • Consultas online 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortesía y consideración • Sanitarios y servicios • Instalación adecuada • Sala de espera • Revistas, entretenimiento • Seguridad • Juegos infantiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetos personales • Estacionamientos • Personal de seguridad • Instalaciones (inspección, limpieza, Mantenimiento) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de contingencia • Requerimientos de alimentación • Necesidades médicas • Necesidades psicológicas • Reclamos y sugerencia • Solución en caso de accidentes • Reembolsos

Nota. Identificación de elementos importantes de la flor de servicios para el cuidado integral de niños. Adaptado de “Marketing de Servicio”, Lovelock, C y Wirtz, J. 2015.

5.4.3 Precio

La estrategia de precios contribuirá a los objetivos de la empresa, para ello se debe tener en cuenta el servicio, mercado y competencia, cuanto más innovador sea la propuesta mayor serán las alternativas de los precios.

Para Little Play la estrategia de precios elegida es “la estrategia de valor de precios”, dado que el servicio es de alta calidad, enfocado en aumentar el valor percibido por los clientes, debido a las siguientes razones:

- El servicio otorga múltiples beneficios, enfocado en los segmentos A y B
- Orientado para servicio integral de aprendizaje y el desarrollo del niño

En base a los atributos de los servicios ofrecidos, la marca y el canal, se determinarán los precios para alcanzar las siguientes metas:

- Fijar precios para cubrir los costos fijos y variables de tal manera que la empresa pueda permanecer en el mercado.
- Definir precios en base a la matriz de competidores, mercado y estructura de costos, así como los beneficios que caracteriza al servicio ofrecido, de tal manera que genere rentabilidad a largo plazo.

Para determinar los precios de los servicios se utiliza la herramienta MarkUP es decir garantizar que los precios definidos generen ingresos superiores a los costos fijos y variables generando un margen operativo. El enfoque se centrará en costos y competidores.

Costos

En lo que respecta a costos, en las tablas N° 5.5 y N° 5.6 se muestran los costos fijos y variables, respectivamente, incurridos en el trabajo operativo para el primer año a fin de brindar los servicios establecidos.

Tabla N° 5.5. Costos fijos en el primer año

Costos Fijos	Año 1
Alquiler	S/. 120,000
Celulares	S/. 600
Pago de Dominio	S/. 50
Hosting	S/. 245
Teléfono + internet	S/. 2,519
Servicio monitoreo por cámaras	S/. 6,000
Correo corporativo	S/. 164
Gastos Generales	S/. 129,578
Administrador	S/. 45,024
Secretaria	S/. 24,120
Profesora	S/. 106,128
Auxiliar	S/. 167,232
Psicólogo	S/. 32,160
Enfermera	S/. 57,888
Total Planilla	S/. 432,552
Nutricionista	S/. 12,000
Contador	S/. 6,000
Cocinero	S/. 12,000
Auxiliar de Cocina	S/. 11,160
Vigilante	S/. 18,000
Marketing	S/. 12,000
Limpieza	S/. 22,320
Profesor de taller	S/. 12,000
Servicios contratados	S/. 105,480
TOTAL COSTOS FIJOS	S/. 667,610

Nota. Costos fijos del primer año de operación.

Tabla N° 5.6. Costos variables al año 1

Costos Variables Directo	2019
Movilidad	S/. 77,760
Insumos para cuna	S/. 7,680
Insumos para guardería	S/. 3,600
Insumos para talleres	S/. 3,240
Insumos para alimentación	S/. 67,680
Costos Variables Directos	S/. 159,960
Costo Variables Indirectos	
Mantenimiento de TIC	S/. 1,500
Útiles de oficina	S/. 6,000
Agua	S/. 9,443
Luz	S/. 18,132
Artículos de limpieza	S/. 4,770
Visanet	S/. 1,265
MasterCard	S/. 169
Costos Variables Indirectos	S/. 41,278
TOTAL	S/. 201,238

Nota. Costos variables del primer año de operación.

Competidores

En la tabla N° 5.7 se muestran los principales competidores en función de la ubicación en Santiago de Surco, con similares características en servicios y precios.

Tabla N° 5.7. Comparación de precios

Mix de productos	Precio Unitario (S/)			
	Little Play	Semilla Azul	Casuarinas	Little Ones
Cuna	1600.0	1600	1800	1300
Guardería	1000.0	1200	1100	NA
Cuna-Guardería	1900.0	2000	2200	1800
Movilidad	300.0	NA	NA	NA
Talleres	600.0	NA	NA	NA

Nota. Comparación de precios con la competencia.

Punto de equilibrio

Para alcanzar el punto de equilibrio los costos fijos y variables deben estar cubiertos por el nivel de ingresos. Para que Little Play permanezca en el mercado deberá alcanzar un nivel de ingresos de S/ 868,708.32.

En la tabla N° 5.8 se muestra el resultado del margen de contribución y la utilidad operativa de cada servicio, en base a la cantidad de niños matriculados y precios establecidos en el segundo año de operación (2020), logrando un 10% de utilidad operativa sobre las ventas es decir que los ingresos están por encima del punto de equilibrio.

Tabla N° 5.8. Estructura de margen de contribución y Utilidad operativa

	Servicios 2do año				
	Cuna	Guardería	Cuna-Guardería	Movilidad	Talleres
% de Asignación de ingresos	44.18%	9.60%	29.65%	9.36%	7.20%
Ingresos	S/452,640.00	S/98,400.00	S/303,810.00	S/95,940.00	S/73,800.00
Costo Variable Directo	S/76,046.78	S/16,531.91	S/51,042.27	S/16,118.61	S/12,398.93
Costo Variable Indirecto	S/18,683.82	S/4,061.70	S/12,540.50	S/3,960.16	S/3,046.27
Margen de contribución	S/357,909.40	S/77,806.39	S/240,227.23	S/75,861.23	S/58,354.79
% Asignación de costos	20.70%	18.70%	53.30%	1.00%	6.40%
Costo Fijo	S/151,664.66	S/136,987.43	S/391,392.66	S/6,989.15	S/46,827.34
Utilidad Operativa	S/206,244.74	-S/59,181.04	-S/151,165.43	S/68,872.08	S/11,527.46
					S/76,297.81
					10%

Nota. Cálculo de la utilidad operativa mediante el método de margen de contribución en el segundo año de operación.

En la tabla N° 5.9 se establece los precios y número de niños para iniciar operaciones en base al estudio de mercado, estructura de costos y competidores, con los que se podrá lograr cubrir los costos directos e indirectos en el tercer año de puesta en marcha, generando utilidad operativa sobre las ventas. Asimismo, se propone mantener los precios ya que para obtener mayor rentabilidad se buscará incrementar la demanda.

Tabla N° 5.9. Capacidad y precios para inicio de operaciones

Servicios	2019	
	#Niños	Precio Unitario(S/)
Cuna	21	1600.0
Guardería	9	1000.0
Cuna-Guardería	11	1900.0
Movilidad	24	300.0
Talleres	9	600.0
Total de ingresos (S/.)	52	

Nota. Definición de precios en base la herramienta Markup.

Para lograr una mayor rentabilidad se requiere incrementar el número de niños de tal manera que se pueda utilizar la máxima capacidad instalada.

A través de las siguientes tareas:

- Implementar estrategias de venta, tales como: descuentos, incentivos, periodo de pagos y posicionamiento de marca.
- Mantener el precio a la tasa de inflación.
- Incrementar acciones en plan de marketing.
- Incursionar en el canal corporativo.

5.4.4 Promoción y comunicaciones

El objetivo de este capítulo es el posicionamiento de la marca Little Play y crear un plan estratégico de comunicaciones, el cual consta de los siguientes pasos:

Mercado, competencias y aprendizaje

Como mencionó en los capítulos anteriores la mujer viene teniendo una mayor participación en el sector laboral, lo que conlleva a tener que balancear su vida profesional con su vida personal. El INEI en la Nota de prensa “Más del 60% de las madres del país trabajan” describe que “de acuerdo a los resultados de la Encuesta

Nacional de Hogares (ENAH) – 2016, el 65.6% de las madres en el Perú trabajan, 32.2% son amas de casa y 2.2% buscan trabajo”.

Según INEI en su reporte “Brechas de género 2017”, en Lima Metropolitana la población económicamente activa (PEA) estuvo conformada por 45% de mujeres y 55% de hombres.

Por otro lado, Javier Álvarez, gerente de Cuentas y Estudios Multiclientes de Ipsos Perú (Gestión 2017), menciona que el *“Segmento A/B destina en promedio S/ 2,000 por hijo en educación inicial, el costo de la mensualidad de colegios Premium va en aumento de hasta un 10%, además actualmente la demanda por educación inicial supera a la oferta”*.

Volumen de producción y volumen de ventas

Según la Unidad de Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) en el 2017 existen 11,437 niños matriculados de 0 a 5 años en la zona 7. Siendo la inversión mensual por niño de 2,000 soles. Obteniendo un volumen de ventas de 22.874 millones soles.

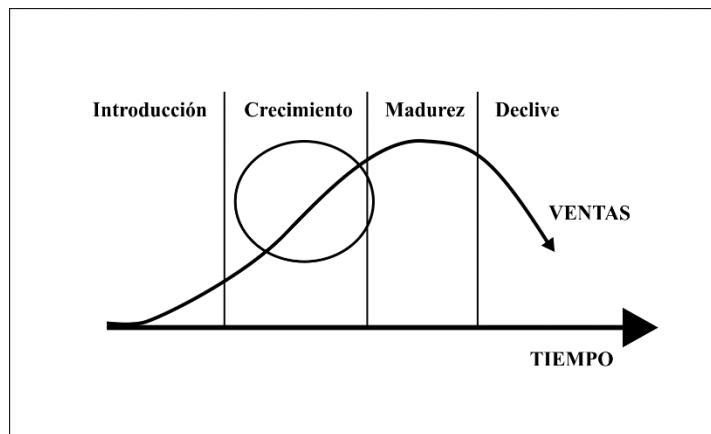
Penetración y consumo per cápita

En el 2017, según ESCALE, existen 11,437 niños matriculados, además según el estudio de mercado se obtuvo un total de 35,627 niños matriculados y no matriculados de 0 a 5 años de la Zona 7. Por lo tanto, podemos concluir que existe una penetración del mercado del 32.1%.

Estado del mercado en crecimiento

Siendo la penetración del mercado 32.1%, se demuestra que la demanda es superior a la oferta. Es decir, el mercado se encuentra en un estadio de crecimiento. Por tanto, se presenta una oportunidad de inversión en esta categoría. (Ver Figura N°5.3)

Figura N° 5.3. Mercado de cuna guardería en crecimiento



Nota. Presentación de fase en que se encuentra el mercado de cuna guardería

Rango de precios

Según el análisis de la competencia en el estudio de mercado los precios de los servicios de cuna guardería varían desde 1,500 a 2,400 soles.

Oportunidad de negocio

Los padres de NSE A2 que trabajan requieren un soporte adicional en el cuidado de sus hijos. Ellos tienen preferencia por un servicio integral con el apoyo de especialistas. Teniendo en cuenta que existe poca penetración del mercado, la demanda supera a la oferta. Es por ello que se presenta una oportunidad de negocio en el sector.

Objetivo del negocio

- Lograr 52 niños matriculados al final del primer año de operación, en base a la capacidad instalada.
- Lograr una participación del mercado promedio de 0.65%.
- Lograr 110 niños matriculados en el séptimo año de operación.

Objetivo del comportamiento

- Los padres del NSE A2 que trabajan incrementan el uso de cunas guarderías.
- El cuidado de los niños sea realizado por especialistas sin sacrificar la vida profesional de los padres.
- Lograr que los padres consideren el cuidado de niños de la cuna guardería como un servicio de calidad.
- Los padres podrán ir a centro laboral sin la preocupación de llevar al niño al colegio.
- Preferir a la cuna guardería con especialistas para el cuidado de los niños versus el cuidado de una nana o un familiar.

Objetivo de imagen

Posicionar a Little Play como una marca que inspire confianza, seguridad y calidad, logrando obtener el 60% de recordación de marca, el cual se soporta bajo tres componentes: el cuidado integral de niño, aprendizaje basado en juegos, tiempo extendido de atención y especialistas calificados.

Promotor

El promotor de la Little Play será clave para la captación de clientes, dado que es una persona que conoce el sector así mismo es cuenta fuertes relaciones con empresas e instituciones relacionados al negocio, es primordial que el promotor tenga experiencia en el sector y sea reconocido por ello, ya que será la imagen principal y la puerta de entrada de la institución.

Presupuesto de promoción

En esta sección se establece el presupuesto de promociones anuales, para lo cual es necesario considerar: el objetivo de negocio, incremento de participación y de ventas, objetivo de comportamiento, incremento awareness y asociación de atributos y costo de las comunicaciones de Marketing.

El cálculo del presupuesto está basado en el porcentaje de ventas el cual varía entre 6% y 20%, dado que el número de niños matriculados el primer año depende de la publicidad en la promoción se asignará un 10% de la venta proyectada, con el objetivo de llegar al número de niños inscritos deseados.

En la Tabla N° 5.10 se calcula el presupuesto de promoción en función a la demanda proyectada al primer año de operación y el precio promedio de los servicios de Little Play, se asigna un 10% del total de venta proyectada, obteniendo S/ 63 000 de presupuesto.

Tabla N° 5.10. Presupuesto de Comunicación

	Niños	Precio promedio	Ingreso Anual
Demanda proyectada (Promedio 1er año)	32 niños	S/1,500	S/630,000
Presupuesto asignado (6% a 20%) anual		10%	S/63,000

Nota. Cálculo del presupuesto de comunicación en base a la demanda proyectada y el precio promedio.

Grupo objetivo

- Dirigido a padres de familia de 20 a 45 años que tiene hijos de 0 a 5 años del NSE A/B que viven en la zona 7 de Lima Metropolitana.
- Padres que quieren desarrollarse personal y profesionalmente, en busca de superación, requiriendo apoyo en la labor de tareas.
- Padres que buscan el desarrollo y aprendizaje de sus hijos, en su mayoría buscan contar con un centro cuidado integral de niños, con beneficios de especialistas, movilidad y nutrición.
- Padres que trabajan y tienen los recursos para matricularlos en el servicio de cuidado integral de niños.

Insights

- Los padres tienen un remordimiento de culpa al dejar a sus hijos al cuidado de “un extraño”.
- Sentimiento de pérdida de control.
- Los padres valoran la facilidad de actividades, disminución de estrés y ahorro de tiempo.
- Los padres requieren mayor seguridad y confianza.
- Sentimiento de frustración de truncar objetivos profesionales por la responsabilidad del cuidado de sus hijos.
- Los padres se preocupan por una adecuada evaluación de salud del niño.
- Preocupación en el desarrollo del niño, reciba una adecuada alimentación y pueda tener un avance adecuado.
- Reciban los niños una adecuada educación, que le brinde las herramientas necesarias para poder enfrentar las siguientes etapas de su vida de manera exitosa.

Medios

Para establecer que medios se utilizaran en el plan de promoción, se comenzará listando en la tabla N° 5.11 los puntos de contacto con el público objetivo, dichos puntos se encuentran antes, durante y después de la compra.

Tabla N° 5.11. Puntos de contacto con el público objetivo

Antes de la compra	Durante la compra	Después de la compra
<ul style="list-style-type: none">• Promotor• “Boca a boca”• Testimonios• Redes sociales• Publicidad	<ul style="list-style-type: none">• Promociones• Local del negocio• Sitio Web• Equipo de venta	<ul style="list-style-type: none">• Referidos• Marketing Mail• Talleres• Seguimientos• Centro de ayuda• Sistema de pagos Online

Nota. Puntos de contacto con el público objetivo.

La promoción de Little Play estará basada en las siguientes actividades, en cada actividad de promoción se prevé captar un porcentaje de número de clientes para cumplir con el objetivo propuesto:

- **Establecimiento de redes sociales:** Creación de una página de Facebook, Instagram e YouTube en las cuales se pondrá a disposición del público toda la información y actividades que desarrolle el negocio, tanto en la apertura como en el transcurso de las actividades. Se prevé en el mediano plazo realizar concursos, como, por ejemplo, sortear la participación de los niños en talleres artísticos que se realizarán los fines de semana.
- **Marketing digital:** Creada la página de Facebook, se utilizará la herramienta que emplea esta red para el marketing digital, Facebook Adds, cuya finalidad es promocionar las actividades del negocio en el muro de personas que son consideradas potenciales clientes. De igual forma se empleará la herramienta de Google denominada Google Adwords, que examina el comportamiento de los usuarios del buscador, catalogando las palabras claves más buscadas en el tiempo, ello sirve de base para la realización de campañas de publicidad. Así mismo, vía YouTube se promocionarán videos donde se aprecia la calidad del cuidado de los niños en Little Play. De la misma manera se podrá observar la infraestructura del negocio en 3D.
- **Reparto de folletería en zonas cercanas al local:** Se contratará a 2 personas encargadas de volantear en las zonas aledañas al local. Esta acción se realizará aproximadamente 03 meses antes del inicio de las operaciones, tres veces por semana.
- **Publicidad en medios como revistas dedicadas a niños:** Se buscará una alianza con la municipalidad del distrito para aparecer en la publicación mensual que entrega a sus vecinos.
- **Visitas a empresas e instituciones cercanas a la cuna guardería:** Esta estrategia de relaciones públicas tiene doble finalidad: el tratar de captar clientes y darse a conocer en el medio.

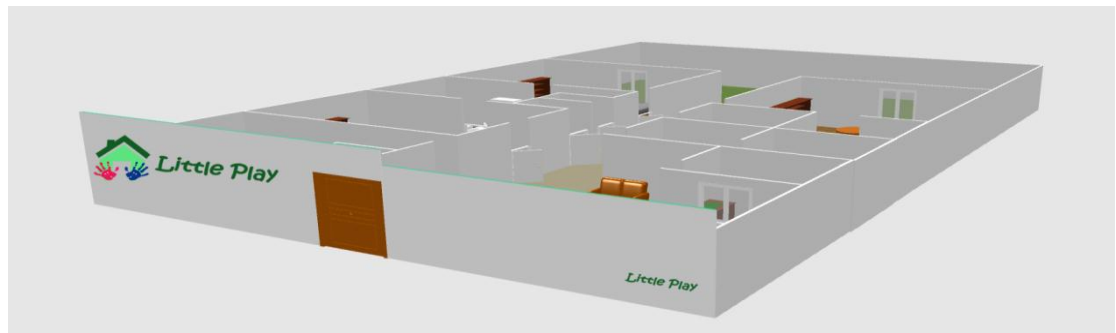
Se elegirán a diez empresas/instituciones que están en las inmediaciones como por ejemplo Sunarp, Banco de Crédito, UPC, Esan, Museo de Oro, entre otros.

- **Agendar reuniones con la Gerencia de RRHH de estas organizaciones:** para comunicar “tips” acerca del cuidado de niños y las bondades del negocio. En las visitas se hará entrega de material de merchandising como, por ejemplo, lapiceros, tarjetas y folletos. Para esta campaña se adquirirán 200 unidades de cada uno dichos materiales.
- **Desarrollo de showrooms, seminarios y talleres:** Se planea realizar 2 de estos denominados showrooms en la que los padres podrán visitar junto a sus hijos, las instalaciones del nido. En esas visitas se explicará a los padres la filosofía de trabajo, se mostrarán los ambientes, se impartirán charlas y los niños podrán disfrutar de shows educativos.
- **Influencer:** Contratar a un influencer que promocioe en sus redes las cualidades y características de Little Play, recomendando el servicio a sus seguidores.

5.4.5 Evidencia física

Derivado de la palabra en inglés physical, el concepto de evidencia física es muy importante porque ayuda a formar la percepción que tienen los clientes acerca del negocio. Esta evidencia física comprende la disposición de los locales, colores y bienes asociados, además de folletería y papelería. En general, se trata del contexto en el que se desarrolla el servicio, la relación entre la empresa y el cliente. La evidencia física de Little Play será consistente con los colores predominantes vistos en el logo, el verde, fucsia y azul. De igual forma esta presencia será posible distinguir en la decoración del local, en los uniformes de los colaboradores, documentación y medios virtuales. (Ver Figura N°5.4 y Figura N°5.5)

Figura N° 5.4. Diseño del frontis del local en 3D



Nota. Elaboración del diseño y distribución del local en 3D.

Figura N° 5.5. Distribución del local de Little Play en 3D



Nota. Elaboración del diseño y distribución del local en 3D.

5.4.6 Personas

Para prestar este tipo de servicios y destacar sobre la competencia es imprescindible contar con una fuerte vocación de servicio, por tanto, esa será la característica común entre todas las personas que lleguen a laborar a la cuna guardería. Asimismo, de acuerdo a lo observado en la investigación cuantitativa, el personal que prestará el servicio estará conformado por profesionales y técnicos de sexo femenino. Para llevar a cabo los servicios en Little Play se ha identificado los siguientes puestos:

- Promotor
- Asistente
- Profesoras

- Auxiliares de educación
- Psicóloga
- Enfermera

Los otros puestos que forman parte de la estructura de personal de Little Play son, personal de marketing (freelance), personal de cocina, de limpieza y de seguridad.

5.4.7 Procesos

Para poder ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades tanto de padres como niños, se debe asegurar la calidad de este. En ese sentido, los procesos de Little Play han sido divididos en tres grandes grupos:

- **Procesos estratégicos:** en los que se encuentran los procesos de control de la gestión y el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, vitales para el servicio de calidad que se propone.
- **Procesos operativos:** Los procesos operativos están conformados por aquellos procesos que constituyen el core del negocio; prestación del servicio de cuna y de guardería, además de las actividades extracurriculares.
- **Procesos de apoyo:** Estos procesos corresponden a las actividades que dan soporte al negocio como por ejemplo todo lo relacionado a la gestión del cliente (atención, consultas y procesos administrativos principalmente), la gestión del personal que labora en Little Play, la gestión administrativa del negocio y por último y no por ello menos importante la gestión de marketing.

5.5 Estrategia para incrementar el ticket promedio

En esta etapa se analizará cómo medir el valor del ticket promedio y sobre todo como aumentarlo. Primero se define que es el valor del ticket promedio, que es básicamente la división entre el monto total de las ventas entre el número de ventas, es decir el valor promedio de ventas por cliente, este valor va a medir cómo va el negocio en relación con la competencia y su evolución en el tiempo.

Una vez calculado el valor del ticket promedio, el siguiente paso será tratar de aumentarlo, por lo cual se plantean las siguientes actividades:

Recojo a domicilio del infante

Para los padres que trabajan la necesidad de llevar y recoger al niño a una cuna es una tarea complicada por el tiempo y la disposición de una movilidad confiable, por lo cual se plantea el recojo a domicilio, un servicio que solucionaría el problema a los padres y que los convencería de adquirir los servicios de Little Play.

Cross selling

El cross selling o venta cruzada es una técnica muy usada a la hora de tratar de incrementar el valor del ticket promedio. En el cuidado de niños se aplicará ofreciendo servicios adicionales relacionados al servicio y que sean de interés del cliente, por ejemplo, una guardería donde puedan realizar actividades extracurriculares.

Paquetes de servicio

Otra técnica que se utilizará es crear paquetes relacionados, por ejemplo, se tiene el servicio de guardería al cual se le adicionará el programa nutricional, por lo tanto, el valor del ticket promedio que decidiría el cliente se verá incrementado.

5.6 Presupuesto de marketing y ventas

En el anexo IX se muestra la distribución de presupuesto de comunicación de marketing en tres categorías que son: plan publicitario, plan de fidelización y merchandising.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y TI

Esta sección explica a profundidad las diversas operaciones que realiza la empresa, los objetivos de dichas operaciones (en consonancia con los dispuesto en el capítulo de marketing) y cuál será la estrategia para alcanzarlos.

6.1 Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos de este plan de operaciones son los siguientes:

- Definición del ciclo operativo
- Definición de los procesos del servicio
- Establecer los objetivos de producción
- Definir la cantidad de empleados, sus tareas y funciones
- Preparación del presupuesto de operaciones

6.2 Estrategia de operaciones

De acuerdo a Franco (2009) son cuatro las principales alternativas disponibles respecto a la estrategia de operaciones: liderazgo en costos, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega. Seguir una de estas alternativas significa entregar valor agregado en el producto y/o servicio.

Las estrategias elegidas para el caso de este servicio son calidad y flexibilidad, debido a que el negocio se enfoca en proporcionar la mayor satisfacción posible y de forma permanente a los padres de familia en el cuidado de sus hijos pequeños y a variar su oferta de servicio en caso el entorno pueda cambiar, por ejemplo, alguna medida determinada por las autoridades educativas.

6.3 Gestión de operaciones

Para Arbaiza (2013) en este apartado se detalla el proceso operativo en marcha, definido por el ciclo comercial y la rutina de trabajo. Se especifica dos conceptos principales: el diseño del servicio y el proceso productivo.

6.3.1 Diseño del servicio

El servicio diseñado corresponde a una cuna-guardería que atenderá a niños entre los 03 meses y 3 años de edad. En el caso de la guardería el rango de edad se extiende hasta los 6 años. El diseño de este negocio está inspirado en la información obtenida de la investigación de mercado.

El horario de atención de la cuna será de 7am a 1pm y el de la guardería de 1 pm a 7pm. Este horario se ha establecido también de acuerdo a la investigación de mercado realizada. El negocio, para el servicio de cuna, contará con tres aulas correspondiendo una para niños entre los 03 meses y 12 meses, la segunda para niños entre los 12 y 24 meses, mientras que la tercera está destinada para niños entre los 24 y 36 meses.

Para la atención de guardería se contará con cuatro ambientes, los tres primeros corresponden a los anteriormente mencionados y el cuarto será un ambiente especial para niños entre los 3 y 5 años de edad.

De acuerdo a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, el denominado ciclo I de la educación inicial (entre los 03 meses y 03 años de edad) establece las siguientes pautas que serán debidamente seguidas por el negocio:

- Calidad de los cuidados: Esto implica cubrir las necesidades básicas de los niños de esa edad, que son alimentación, sueño, cambio de ropa y vestido, aseo y baño.
- Desarrollo de la motricidad: Libertad de movimiento que le permitirá al niño ejercitar desplazamientos y realizar nuevas posturas por sí mismos. Deben ser apoyados de manera que puedan organizar sus esfuerzos. Esto implica brindar a los niños espacios adecuados en un ambiente de seguridad efectiva.
- El juego espontáneo y las actividades autónomas: Promover el ambiente para que los niños disfruten de realizar actividades espontáneas, de forma autónoma. De acuerdo al rango de edad, se deben tener en cuenta criterios como división de tiempos, de acuerdo al ritmo individual de sueño y vigilia, el espacio físico, los objetos y materiales y la actividad del adulto, que debe estar atento y presto para brindar las condiciones de seguridad a los niños.

Todas estas consideraciones deben tomarse en cuenta siguiendo determinados momentos de interacción entre el niño y el adulto, el niño y los objetos y la interacción entre el niño, el adulto y el objeto.

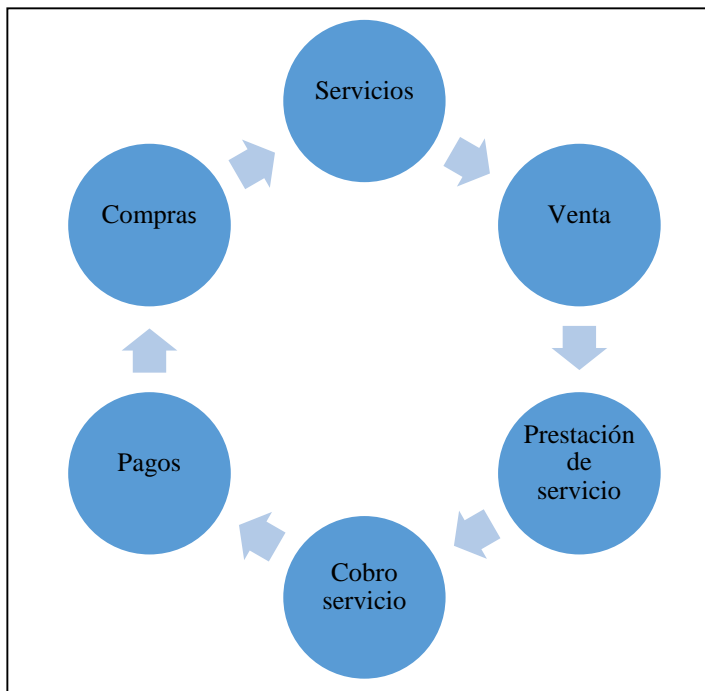
Vale destacar que en Little Play se pondrá en práctica la metodología basada en el juego que tanto éxito ha representado para países como Finlandia y lo que busca es que los niños de esta edad puedan explorar su entorno a través del juego como un trabajo colaborativo. Aparte de ello, la cuna brindará el servicio de recojo al domicilio de los niños, asesoría psicológica, atención médica, alimentación, seguridad a través de cámaras y actividades extracurriculares.

En cuanto a la guardería, los servicios ofrecidos serán el de recojo de los centros escolares, alimentación, psicología, enfermería, seguridad a través de cámaras, ayuda en las tareas y actividades lúdicas hasta que sus padres puedan venir por ellos.

6.3.2 Proceso productivo

Para entender el proceso mediante el cual se da los servicios de Little Play, primero se define el ciclo operativo de la organización. Según Van Horne y Wachowicz (2002), el ciclo operativo de una organización se define como el período en el que se utiliza efectivo para realizar compras hasta la recuperación de las cuentas por cobrar generadas por la venta de bienes y/o servicios.

Figura N° 6.1. Ciclo Operativo del negocio

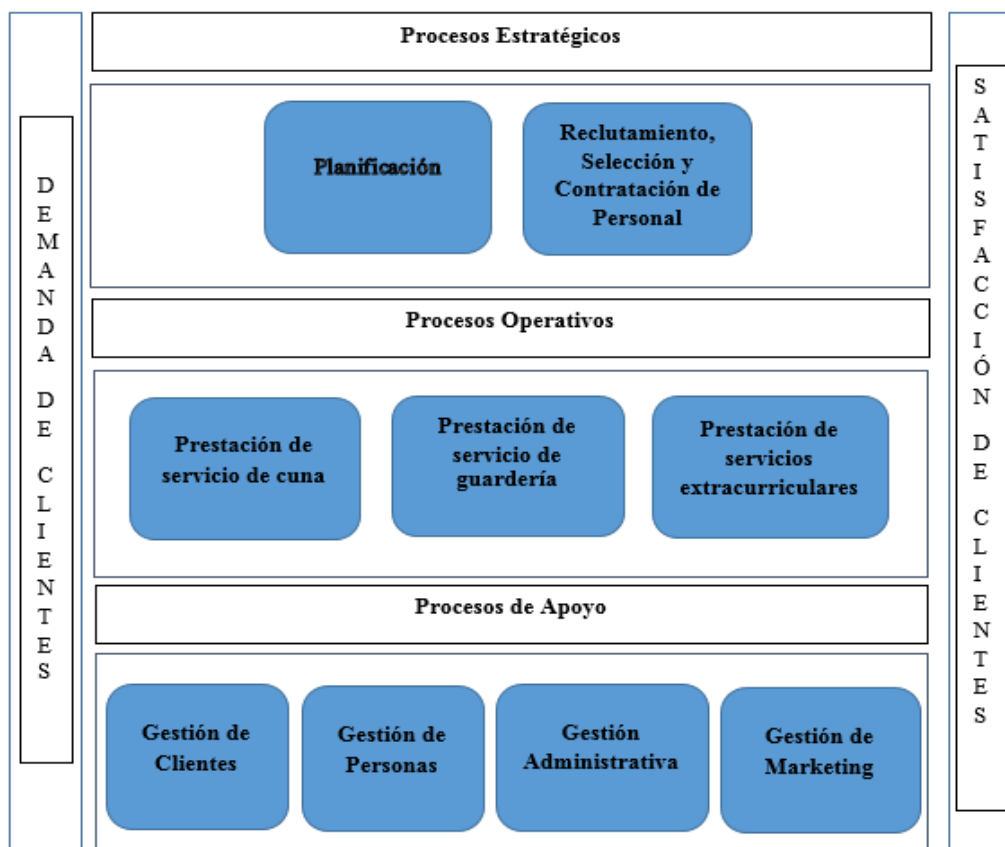


Nota. Presentación del Ciclo Operativo del negocio.

En el caso de Little Play, el ciclo operativo de este negocio comprenderá un periodo de tiempo de 30 días. Ello debido a que los principales desembolsos que realizará la empresa ocurren de manera mensual. Ejemplo de ello son el gasto por el arriendo del local o el pago de haberes de la planilla. La misma figura sucede con el ciclo de caja del negocio, que también abarca un periodo de 30 días, puesto que los desembolsos importantes se dan en el transcurso de ese periodo.

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la organización, mapa que ha sido creado tomando en cuenta la priorización de procesos y la información obtenida en la investigación cualitativa (Ver Figura N° 6.2).

Figura N° 6.2. Mapa de procesos Little Play



Nota. Elaboración del Mapa de Procesos.

Descripción de procesos

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos se basan en el aseguramiento de la calidad. El primero tiene que ver con indicadores de gestión y las metas impuestas por la dirección, mientras que el segundo se enfoca en el personal que dará directamente el servicio a los niños.

Control de Gestión: El primer proceso estratégico es el de control de gestión, debido al enfoque de calidad en el servicio, es necesario asegurar ésta a través del cumplimiento de procedimientos e indicadores de gestión.

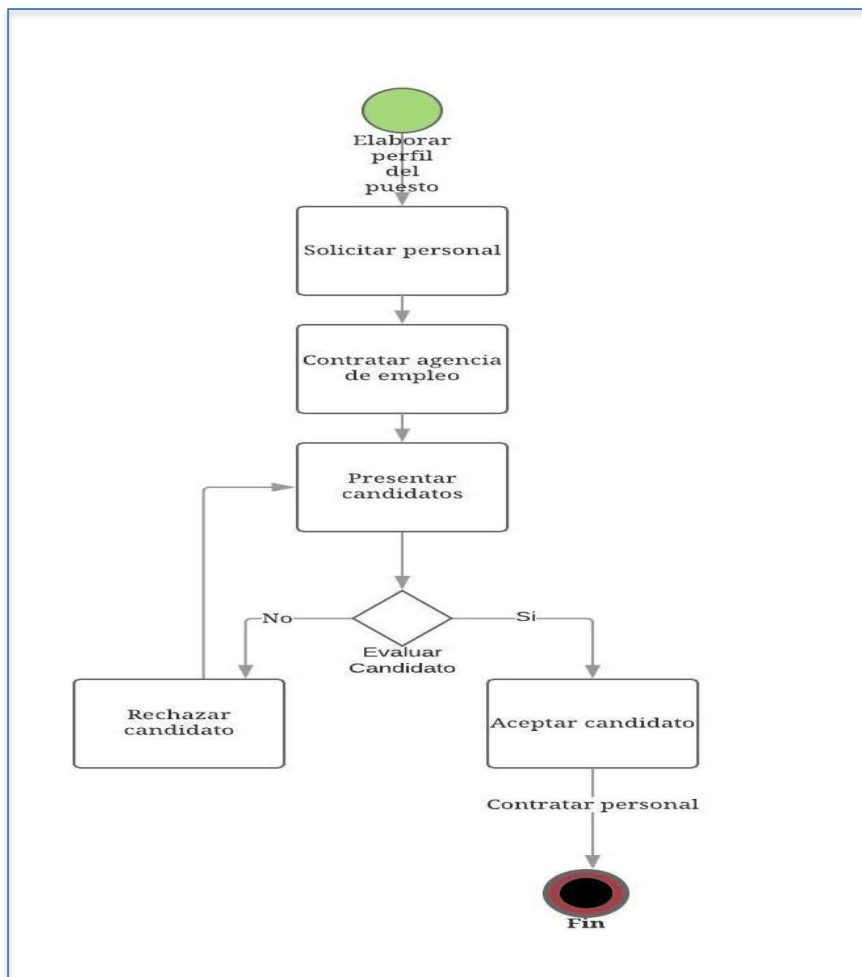
- Establecimiento de objetivos de gestión
- Establecimiento de indicadores

- Establecimiento de metas
- Revisión mensual de indicadores

Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal: El segundo proceso estratégico está ligado también a la calidad del servicio. Para los padres de familia, el pilar fundamental sobre la que se sostiene la confianza en este tipo de servicios es la calidad del personal. El trato, la paciencia y la comprensión de las necesidades del niño son cualidades básicas que debe tener una persona en este tipo de servicios, por tanto, el reclutamiento, selección y contratación del personal se vuelve un factor determinante en el éxito de este negocio.

- Reclutamiento (anuncios en web y redes sociales)
- Ferias y referencias
- Instituciones educativas
- Contratación por tercerización
- Preselección de candidatos
- Selección de candidatos
- Contratación de personal

Figura N° 6.3 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal



Nota. Elaboración del diagrama del flujo del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Procesos operativos

Los procesos operativos están relacionados a la prestación de los servicios en sí. Los principales procesos son el de prestación de servicios de cuna, de guardería y las actividades extracurriculares que se desarrollarán los días sábados.

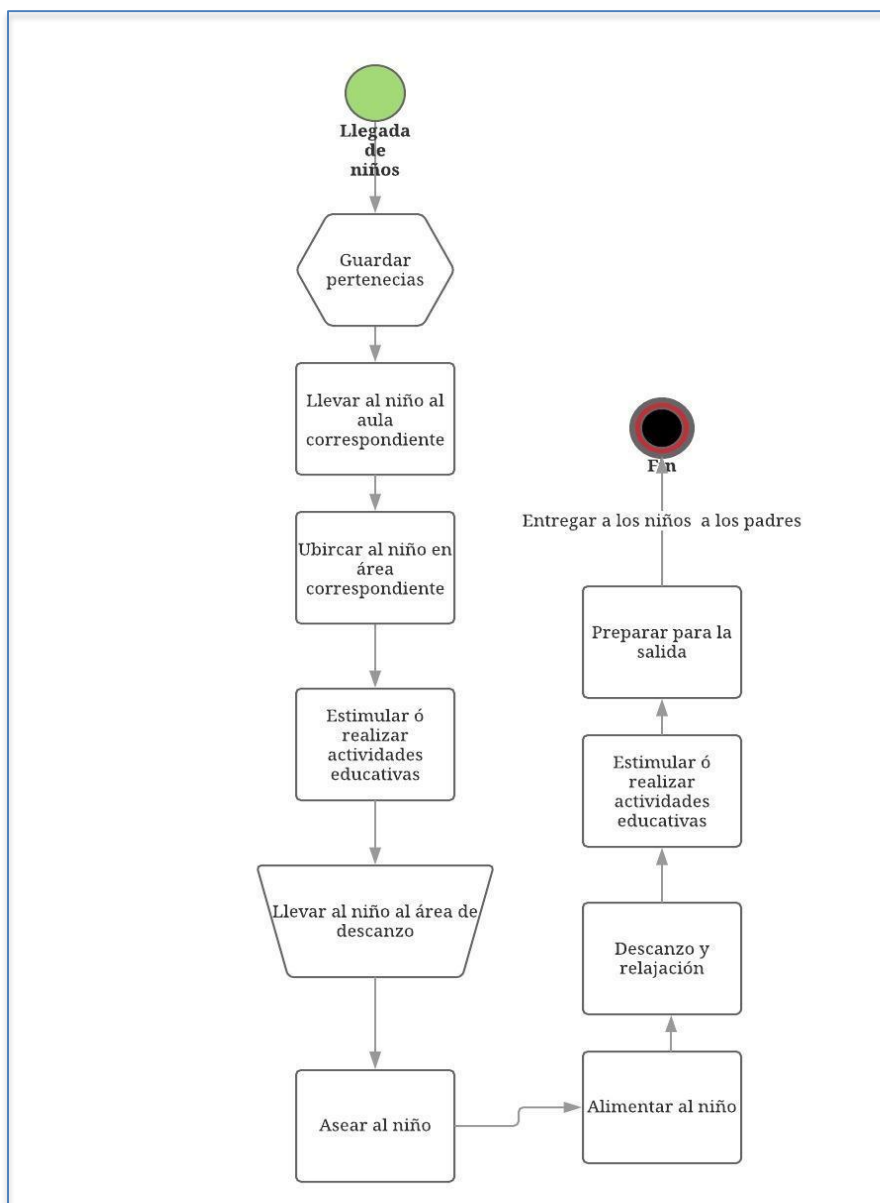
Servicio de cuna: Este servicio se dará de lunes a viernes entre las 7 am y 1 pm. Inicia con el recojo de los niños en sus hogares y termina cuando son recogidos por sus padres o cuando pasan al servicio de guardería. El resumen de todo el proceso es el siguiente:

- Recojo de los niños entre las 7 y 7:30 am
- Llegada al local y recibimiento
- Inicio de actividades a las 8 am
- Actividades
- refrigerio
- Actividades
- Preparación para el recojo o pase a guardería (1:00 pm)

Servicio de guardería: El servicio de guardería se realizará entre la 1 pm y 7 pm. Inicia con el recojo de los niños a partir de las 1:00 pm de sus colegios y culmina cuando son recogidos por sus padres a las 7:00 pm. El resumen del servicio de guardería es el siguiente:

- Recojo de los niños entre la 1 y 1:30 pm
- Llegada de los niños a la 2:00 pm
- Almuerzo, esparcimiento y distracción. En resumen, estas actividades se desarrollarán de la siguiente manera:

Figura N° 6.4. Descripción del proceso del servicio cuna-guardería



Nota. Elaboración del diagrama del flujo del proceso del servicio cuna guardería.

Servicios Extracurriculares: Estas actividades que se realizarán los días sábados, tienen la finalidad de brindar un complemento a las actividades semanales de los niños y proporcionarles un tiempo de esparcimiento y diversión.

- Llegada de los niños a las 9:00 am
- Actividades
- Refrigerio
- Actividades
- Preparación para el recojo (12:30 m)

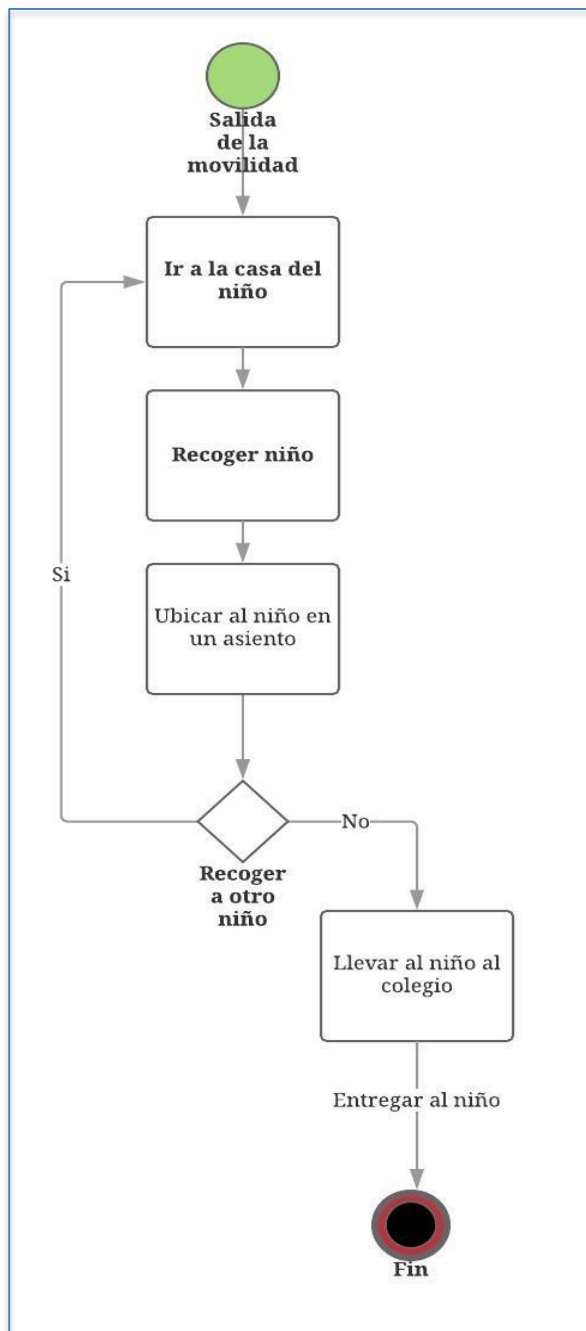
Servicio de recojo a domicilio y colegios: Un servicio complementario a los servicios de cuna y guardería que es preciso mencionar y que es muy importante para Little Play debido a su oferta de valor, es el servicio de recojo a domicilio y colegios (en el caso de guardería) de cada uno de los niños.

La decisión de llevar a cabo este servicio surgió en la investigación cualitativa, en donde los padres solicitaron el servicio argumentando la mayor comodidad que tendrían al no tener que dejar a sus hijos temprano en la cuna y dirigirse directamente a sus trabajos. Evitar el tráfico y ahorrar el tiempo en dejar a sus hijos en la cuna es sumamente importante.

En ese sentido, el servicio de recojo estará definido por los siguientes parámetros:

- Servicio tercerizado de vans con cobertura GPS.
- Se establecerán las zonas, es decir el alcance que tendrá dicha movilidad, pues por razones de tiempo, sólo será posible el recojo a zonas cercanas al local de la cuna.
- El servicio iniciará a las 7 am para arribar a la cuna a las 8 am.
- En cada van estará presente una auxiliar de la cuna encargándose del embarque de los niños de manera segura en cada una de sus sillas.

Figura N° 6.5. Descripción del flujo del proceso de recojo del niño a domicilio



Nota. Elaboración del diagrama del flujo del proceso del recojo de los niños al domicilio.

Procesos de apoyo

Los principales procesos de apoyo son los siguientes:

Gestión de Clientes: comprende todas las actividades relacionadas a la atención de clientes como informes, comunicaciones, trámites administrativos, entre otros. Por ejemplo, la gestión de comunicación con los padres, se puede resumir de la siguiente manera:

- Atención de informes (vía telefónica, correo electrónico, redes sociales o presencial)
- Registro para atención de matrícula
- Informes de avances del niño
- Informes sobre el plan de alimentación mensual
- Calendario de actividades (reuniones, eventos, etc)
- Comunicación en tiempo real
- Comunicación vía web sobre temas relacionados a la educación
- Consultas sobre pagos
- Informes diversos

Gestión de Personal: El segundo proceso está relacionado a la política de RRHH, sobre todo a lo referido a la retención del talento. A grandes rasgos, la gestión del personal se basa en las siguientes actividades:

- Capacitación y Desarrollo
- Desempeño y evaluación del personal
- Políticas de compensación
- Incentivos
- Beneficios
- Higiene y seguridad
- Derechos y deberes del personal

Gestión Administrativa: Los procesos de gestión administrativa abarcan básicamente los procesos de abastecimiento, pago de servicios, pago a terceros, etc.

- Compra alimentos
- Compra de materiales diversos
- Pago de planilla
- Pagos a terceros (contabilidad, TI, marketing, movilidad, cocina, limpieza y seguridad)
- Pago de servicios
- Gestión documentaria

Gestión de Marketing: Finalmente los procesos de marketing, que se centran en otorgar valor a los clientes del negocio y captar a nuevos potenciales clientes. A continuación, se da un alcance de las actividades principales:

- Plan de Comunicaciones
- Captación de Clientes y Ventas
- Retención de Clientes

Políticas generales y planes de contingencia

Todo negocio tiene que tener ciertos lineamientos que le permitan desarrollar sus operaciones de manera clara, tanto para sus clientes externos como los internos. En líneas generales, la lista de políticas y planes de contingencia es la siguiente:

- **Acerca de la admisión de los niños**
 - Sólo serán admitidos niños que estén en la edad señalada por la cuna y la guardería.
 - Los niños deben contar con seguro, informe médico y su rol de vacunas al día.
- **Acerca del recojo de los niños**
 - Sólo podrán recoger a los niños los padres de familia o familiares plenamente identificados previamente. Bajo absolutamente ninguna circunstancia se entregará al niño/a a un tercero.

- La hora de recojo en el caso de la cuna es la 1:00 pm y en el caso de la guardería es de 7:00 pm. Habrá una tolerancia de 15 minutos a la espera de los padres. Pasado ese tiempo se impondrá una multa equivalente a S/ 50.

- **Acerca de la alimentación de los niños**

- El servicio de alimentación está incluido dentro de los servicios de cuna y guardería.
- El cronograma del programa de alimentación estará disponible semanalmente.
- El servicio de alimentación es personal, adecuado a los requerimientos de cada uno de los niños.

- **Acerca de la obligación de los padres**

- Los padres tienen el deber de cumplir con las obligaciones que conlleva tener a sus hijos en la cuna guardería.
- Toda información referente a sus hijos debe ser verdadera y demostrada mediante documentos.
- El pago mensual debe ser efectuado dentro del plazo establecido por la institución.
- Los padres deben de comunicar las razones de las inasistencias de sus hijos de darse el caso.

- **Acerca de la obligación de los colaboradores**

- Los trabajadores están obligados a cumplir con su horario de trabajo
- Está prohibida cualquier forma de discriminación del personal hacia los niños por el motivo que sea.
- No es tolerado, bajo ninguna circunstancia, algún hecho de abuso o de maltrato del personal hacia cualquiera de los niños.
- Mantener las normas de conducta propias de un centro laboral.

- **Acerca del servicio de recojo**
 - El servicio de recojo es opcional dentro de los servicios de cuna y guardería.
 - La publicación de las rutas será enviada con anticipación
 - De perder el servicio de recojo, es obligación de los padres llevar a sus hijos a las instalaciones de la guardería.

- **Acerca de los planes de contingencia**
 - Ante cualquier emergencia de diversa índole (accidente, enfermedad, etc.) los menores serán llevados inmediatamente al centro de salud más cercano. Los padres de familia serán informados a la brevedad sobre el hecho.
 - Ante un hecho fortuito como sismo, incendio, robo, el personal de la institución velará en primer término por la integridad de los menores, activando los protocolos para tal fin e informando a los padres a la brevedad posible.
 - Ante un imprevisto con la movilidad del servicio se dispondrá de las comunicaciones inmediatas y derivar a los menores a los centros de salud de acuerdo a cada caso.

6.4 Descripción del centro de operaciones

Para describir el centro de operaciones de Little Play, se tomará en cuenta las Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular a Nivel Inicial del Ministerio de Educación (2014), que establece que los ambientes deben ser utilizados con total flexibilidad, con el objeto de poder adaptarse a los cambios técnico-pedagógicos sin perder de vista las condiciones de calidad y seguridad.

6.4.1 Asignación de espacios para la atención de cuna y guardería

Según la norma mencionada, se considera los espacios en función al quehacer pedagógico. A estos espacios se pueden adicionar ambientes compatibles con los requerimientos de cada caso.

La misma norma refiere que un negocio como este debe contar con espacios obligatorios y no obligatorios que se mencionan en la tabla N° 6.1 (para cuna entre 3 meses y 3 años y para guardería de 3 meses a 5 años).

Asimismo, en función a la propuesta pedagógica, se pueden adicionar otros espacios que se consideren necesarios.

6.4.2. Tipología de ambientes por nivel de atención

En la tabla N° 6.2 se muestra el número de aulas divididas por edades de acuerdo a la Norma técnica para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular a nivel inicial:

Tabla N° 6.2. Cantidad máxima de alumnos por aula

Aulas por grupo de edad - Zona urbana y periurbana	
CUNA	CANTIDAD MÁXIMA
Aula de 3 meses a 12 meses (0 años)	16 alumnos
Aula de 12 meses a 24 meses (1 año)	20 alumnos
Aula de 24 meses a 36 meses (2 años)	20 alumnos
GUARDERÍA	CANTIDAD MÁXIMA
Aula de 3 a 6 años	25 alumnos

Nota: Adaptado a las Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular a Nivel Inicial del MINEDU (2014).

En el caso de Little Play, debido al nivel de personalización en la atención que se quiere brindar, se considera como máximo 12 alumnos por aula en el servicio de cuna y entre 12 y 15 alumnos por aula, en el servicio de guardería. Ver tabla N° 6.3.

Tabla N° 6.1. Espacios requeridos para cuna - guardería

Tipos	Uso	Cuna – Guardería	Guardería	Obligatorio
Espacios interiores	Actividad y juego de niño	Aulas organizadas por edad o integrada	Aulas organizadas por edad o integrada	Si
		Sala de usos múltiples	Sala de usos múltiples (SUM) - Psicomotricidad	No
	Cuidado	Espacio para realizar actividades de cuidado: cambio de pañales y ropa, higiene, sueño y descanso, alimentación y servicios higiénicos para los niños más grandes. Está integrada al aula de actividad y juego del niño, área de preparación de alimentos	Servicios higiénicos para niños y niñas	Si
			Cocina	No
		Comedor para los niños más grandes	No	
	Actividades administrativas y servicios generales	Dirección		Si
		Depósito de materiales		
		Servicios higiénicos para adultos		
		Sala de profesores		No
		Patio de servicio		
Secretaria y sala de espera				
Tópico / Dpto. Psicopedagógico				
Depósito para limpieza y mantenimiento				
Espacios exteriores	Actividad y Juego del niño	Espacio libre que ofrece a los niños y niñas juegos de movimiento y contacto con naturaleza		Si
	Servicios generales	Área de ingreso		No
		Estacionamiento		

Nota: Extraído del Ministerio de Educación – Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE), 2014.

Tabla N° 6.3. Cantidad máxima de alumnos por aula en Little Play

CUNA	CANTIDAD MÁXIMA
Aula de 3 meses a 12 meses (0 años)	15 alumnos
Aula de 12 meses a 24 meses (1 año)	15 alumnos
Aula de 24 meses a 36 meses (2 años)	15 alumnos
GUARDERÍA	CANTIDAD MÁXIMA
Aula de 3 a 6 años	20 alumnos

Nota. Descripción de la cantidad máxima por aula según edad.

6.4.3. Selección de local

El local seleccionado para Little Play se encuentra ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Urb. Monterrico, Av. Primavera. El local tiene una extensión de 494 m², con un solo piso construido y dos amplios jardines. Los ambientes estarán distribuidos de acuerdo a lo requerido por las normas del MINEDU. Estos ambientes serán equipados atendiendo criterios de diseño por funcionalidad de uso y accesibilidad de los espacios educativos para la atención del nivel inicial.

Las razones de la elección de este local se basan en:

a. Investigación de mercado

Los resultados de la investigación cuantitativa determinaron que la mayor cantidad de familias con niños en edad para asistir a cunas y guarderías residen y/o trabajan en Santiago de Surco.

b. Ubicación estratégica

Como se mencionó, el local se encuentra en la Av. Primavera, en una zona comercial con múltiples accesos, cerca de varios tipos de servicios como clínicas, colegios, supermercados y farmacias. La ubicación cumple además con la normativa vigente del MINEDU.

c. Infraestructura

El local cuenta con una edificación de un piso, 10 ambientes, 2 jardines, 2 baños, 1 rampa para discapacitados y 1 patio. Esto facilita la remodelación e implementación del concepto para el servicio de cuna-guardería.

Figura N° 6.6. Imágenes del local



Nota. Extraído de century21.pe

6.4.5. Diseño del Local

En base a lo mencionado en el plan de marketing, el diseño del local estará basado en el concepto elegido para Little Play. Los colores predominantes son el verde, azul y fucsia. Ver figura N° 6.5.

Figura N° 6.8. Plano en 3D



Nota. Observa las diferentes áreas de Little Play en un plano 3D.

6.5 Índice de ocupabilidad

Se espera alcanzar en el primer año un total de 52 alumnos inscritos. Esto significa un índice de ocupabilidad del 47%. Se estima tener un crecimiento promedio de 14% anual, llegando a la capacidad máxima del negocio al séptimo año de funcionamiento.

De acuerdo con lo visto en la Investigación de mercado, se obtiene un mix de productos con la distribución que se muestra en la tabla N° 6.4.

Tabla N° 6.4. Mix de productos de Little Play

Mix (encuesta)	Servicios
41%	Cuna
18%	Guardería
23%	Cuna-Guardería
46%	Movilidad
18%	Talleres

Nota. Porcentaje del Mix de productos basado en la encuesta realizada.

6.6 Tecnología empleada

Little Play requerirá la aplicación de tecnología para soportar sus procesos operativos. La implementación de herramientas tecnológicas apoyará el cumplimiento de los objetivos en el ámbito del aprendizaje y desarrollo del niño.

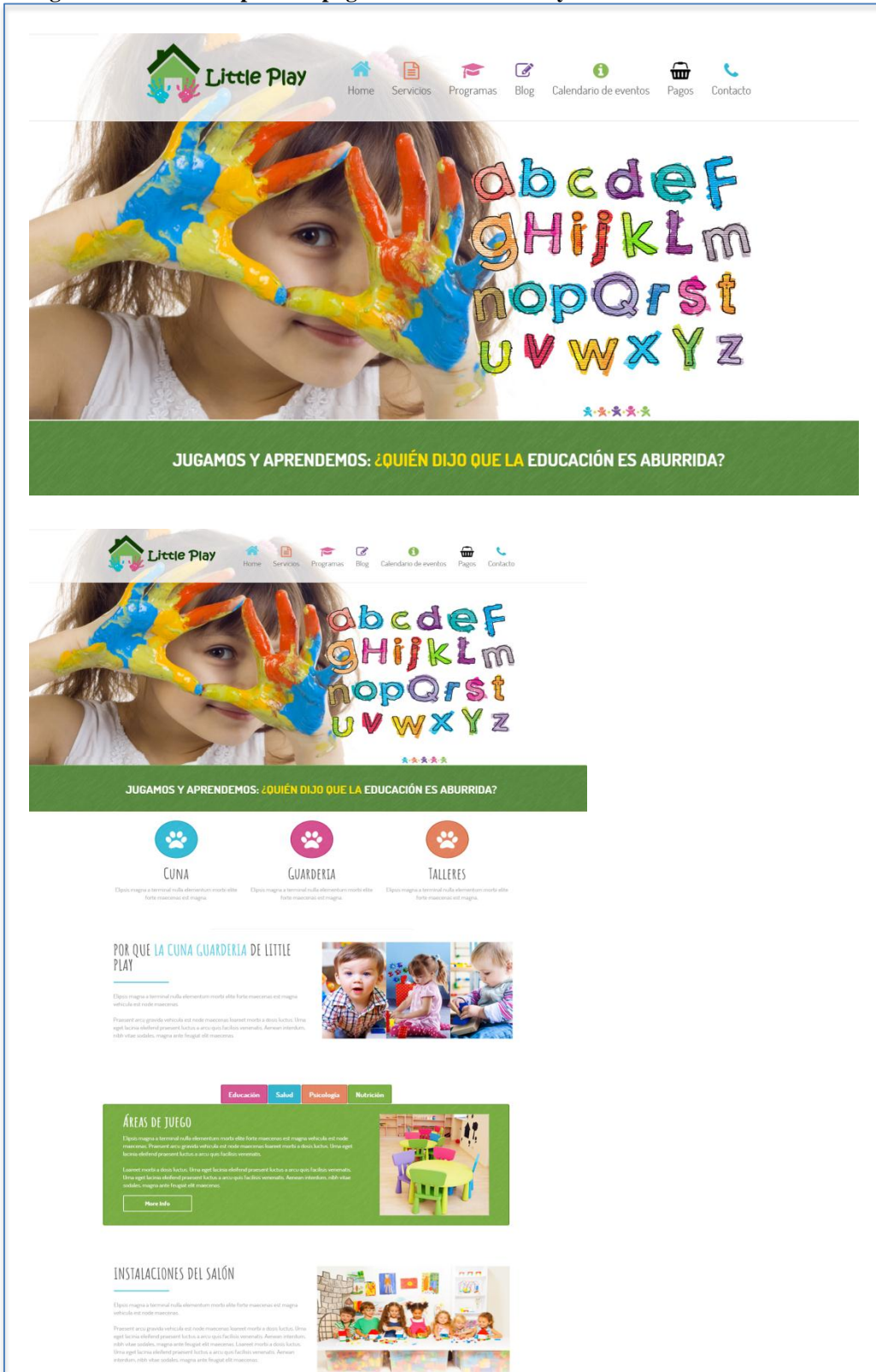
A continuación, se describen las actividades tecnológicas a realizar en las siguientes áreas:

Marketing y ventas

Es de vital importancia implementar herramientas digitales que apoyen al relacionamiento con el cliente y generar una mejor experiencia en el proceso de captación, ventas y postventa, para ello se establecen las siguientes tareas:

- Implementar herramientas de marketing digital para que la comunicación de nuestros servicios llegue de forma efectiva al público objetivo, esta herramienta servirá como apoyo a la captación de clientes.
- Implementar un portal web que refleje el concepto de Little Play mostrando los servicios de una forma intuitiva de fácil acceso, con formulario de consultas e inscripciones y que cuente con el servicio de pagos electrónicos de tal manera que se ofrezca una mejor experiencia al cliente al momento interactuar con el negocio. Ver figura N° 6.9

Figura N° 6.9. Prototipo de la página web de Little Play



Gestión de monitoreo de cámara de seguridad

Para Little Play la seguridad del niño es muy importante, por lo cual se instalará un sistema de cámaras de seguridad cubriendo los ambientes externos e internos donde los niños desarrollarán sus actividades. A la vez se dispondrá de una app en donde los padres podrán acceder a las cámaras de video vigilancia de manera online y reproducir videos de fechas pasadas.

Herramientas de apoyo al aprendizaje

Refiere a la adquisición de diversos equipos tecnológicos de apoyo a las actividades de aprendizaje tales como terminales de reproducción de audio y video, redes informáticas y de servicios online.

Terminales de reproducción de audio y video:

Equipos adquiridos

- Cámaras de videovigilancia
- Computadoras personales
- Proyector
- Teléfonos móviles
- TV

Servicios adquiridos

- Correo electrónico
- Internet
- Plan móvil
- Telefonía fija

A continuación, en la figura N° 6.13 se muestra el esquema de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) a implementar en Little Play:

Figura N° 6.10. TIC en Little Play



Nota. Elaboración de las TICS en Little Play.

6.7 Licencias y requisitos pre-operativos

Para poner en marcha el plan de negocios, es necesario emprender una serie de acciones que permitan primero, constituir la empresa y luego, cumplir con una serie de requisitos sectoriales y municipales para la entrada en servicio del negocio. A continuación, el listado de actividades a desarrollar:

- Reserva del nombre de la empresa
- Elaboración de minuta y elevación a escritura pública
- Inscripción en los Registros Públicos
- Obtención del Registro Único del Contribuyente (RUC)
- Inscripción de los colaboradores en Essalud
- Registro de la Planilla Electrónica en Sunat

- Obtención de la licencia de funcionamiento por parte de la Municipalidad de Surco
- Obtención de la licencia de la UGEL respectiva
- Obtención de la licencia de ITSE (ex INDECI)

Es preciso señalar que la empresa será una sociedad anónima cerrada (SAC), conformada por cuatro socios fundadores, quienes realizarán un aporte inicial, en partes iguales, del equivalente a la mitad de la inversión inicial.

6.8 Presupuesto de operaciones

De acuerdo con lo anteriormente revisado en este capítulo, se prepara el presupuesto de operaciones, donde se ha considerado todo lo necesario para el arranque del negocio propuesto, clasificándolos como: Instalaciones, Equipos, Materiales y suministros, y Mano de obra. El detalle del presupuesto de operaciones se puede observar en el Anexo 10.

CAPÍTULO VII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH

En este capítulo se planificará la gestión de recursos humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para Little Play. Entre los objetivos para Recursos humanos se encuentran la selección, organización y retención de los colaboradores, quienes deberán contar con las cualificaciones y experiencia requeridas para brindar un servicio de calidad.

7.1 Objetivos del área de RRHH

El plan de recursos humanos de Little Play servirá para poder contar con el mejor equipo humano, que se adapte a los procesos del negocio y por lo tanto generar mayor productividad.

Entre los objetivos esenciales del plan de recursos humanos se encuentran:

- Selección y contratación del equipo adecuado a largo plazo con competencias y habilidades
- Evaluación y capacitación del talento para mejorar la productividad
- Formar y contribuir al desarrollo del personal con miras a futuras necesidades de Little Play
- Motivar a todo el equipo de la empresa
- Mantener un buen clima laboral que motive al personal
- Contribuir en la maximización de la rentabilidad de Little Play

7.2 Diseño organizacional

En este acápite se elegirá la estructura organizacional más adecuada para la empresa que se pondrá en marcha, Little Play, y se señalará cómo se organizará a los colaboradores, de forma que el negocio propuesto tenga un desempeño exitoso.

7.2.1 Elementos del diseño

Según Arbaiza (2014), los principales elementos del diseño organizacional a considerar son: el tamaño de la empresa, las características del entorno, la tecnología, la estrategia, la cultura organizacional y el estilo en la toma de decisiones.

Al inicio de las operaciones, se puede categorizar a Little Play como pequeña empresa, debido al número de trabajadores con el que operará (24) y al nivel de ingresos anuales (S/ 1'632,505 en promedio).

Dentro de las características del entorno podemos mencionar que es favorable ya que cada vez hay más mujeres profesionales trabajadoras y a nivel económico hay mayor predisposición para otorgar mayor presupuesto a la educación de los hijos desde temprana edad a diferencia de décadas pasadas. Por otro lado, el sector educación en el Perú se encuentra regulado y se vienen presentando iniciativas de medidas para asegurar el resguardo del niño, ante las evidentes fallas de las autoridades para hacer cumplir las normas.

La tecnología tiene un comportamiento muy dinámico ya que se van presentando nuevas innovaciones cada vez en menor tiempo, la aplicación en herramientas para el cuidado de los más pequeños no es la excepción. Es por ello, que en Little Play se utilizarán cámaras de video vigilancia y una app para el monitoreo de los niños.

La estrategia de Little Play es de diferenciación, para lo cual ofrecerá una serie de servicios que le permitirán distinguirse del resto de la competencia. El concepto del negocio deberá ser claro y deberá permitir al cliente su rápida identificación (valores, logo, colores, etc).

Por último, se tiene el estilo en la toma de decisiones, que será del tipo democrático entre los accionistas ya que primero se analizará la información disponible y se pondrá a debate los puntos de vista para llegar a una decisión consensuada. La cultura organizacional se explica en el acápite 8.3.

7.2.2 Configuración organizacional

De acuerdo con Mintzberg (2005) la estructura de las empresas se puede categorizar según el modo en que se agrupan los trabajadores en las partes básicas de la organización y con la forma en que se coordinan las actividades. Para este autor las partes básicas en las organizaciones son: el núcleo operativo, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura, el staff de apoyo y la ideología.

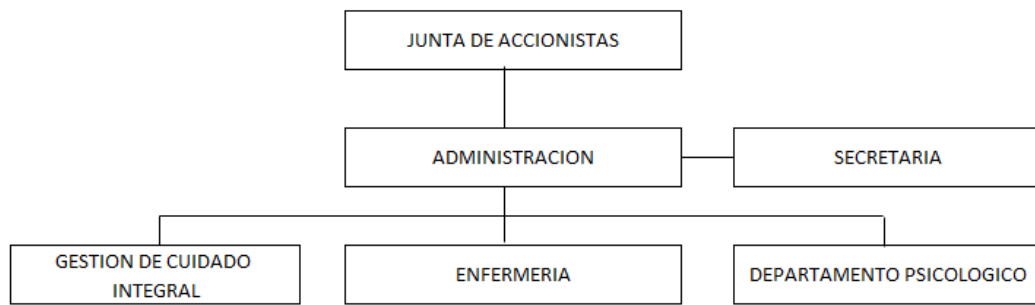
En Little Play, el ápice estratégico sería el mismo de línea media, de igual forma la tecnoestructura se consideraría junto con el personal de apoyo, al ser una organización pequeña y nueva. El mecanismo de coordinación se producirá a través de comunicación informal entre el personal.

Así, de acuerdo a lo anteriormente mencionado la configuración organizacional se aproxima más a la **organización innovadora** por contar con personal de apoyo como la parte clave, **adaptación mutua** como mecanismo de coordinación principal, con una estructura orgánica, fluida y de comportamiento informal (Arbaiza, 2015).

7.2.3 Organigrama

Little Play estará dirigida por una Administradora, quien estará encargada de reportar a los accionistas. Para la puesta en marcha de Little Play se propone un organigrama funcional (Ver Figura N° 7.1).

Figura N° 7.1. Organigrama de Little Play



Nota. Elaboración del organigrama de Little Play.

7.2.4 Descripción de los puestos de trabajo

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de otros puestos de la empresa (Chiavenato, 2000). La enumeración detallada de las funciones describe el qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y el por qué lo hace.

De acuerdo con Arbaiza (2015), una descripción de puesto incompleta o imprecisa conduce a errores en la contratación. Es por ello, que será de importancia la elaboración y aprobación de estos documentos previos a la operación de Little Play. En los Anexos 11 al 16 se podrán encontrar las Descripciones de puesto del Administrador, secretaria, Profesora, Auxiliar, Enfermera y Psicóloga.

7.3 Cultura organizacional

El modelo de cultura organizacional desarrollado por Cameron y Quinn en 1999, se basa en el "Competing Value Framework" que fue propuesto por Quinn en 1988, para crear el "Instrumento para la valoración de la cultura organizacional" (OCAI), el cual distingue cuatro tipos de culturas: Clan, Burocrática, Mercado y Jerarquía.

Little Play será una empresa con predominio en la cultura organizacional tipo Clan, teniendo la característica de ser una empresa que busca el control interno, pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes.

Según Cameron y Quinn (1999), en una cultura organizacional tipo Clan la empresa es como una gran familia. La gerencia se considera como un buen tutor, consejero y padre de todos lo que están dentro de la empresa. El estilo de dirección se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Los valores compartidos por el personal son: la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua.

Es importante el desarrollo humano de sus miembros y un fuerte sentimiento de identificación con la empresa. El éxito se basará en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores, centrándose en las necesidades de los trabajadores como ruta para el alto desempeño.

7.4 Política de RRHH

A continuación, se menciona la política de recursos humanos que regirá en Little Play siendo estas las reglas, procedimientos y lineamientos que se darán entre los empleados y el modelo de negocio.

7.4.1 Atracción de personal

A continuación, se describen los procesos de atracción de personal que se seguirán en la cuna guardería Little Play:

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección del personal para Little Play será mediante la utilización de fuentes externas, como portales: Bumeran, Aptitus, Laborum, Indeed, entre otros. Así mismo, serán mediante redes sociales. Se evaluará a los candidatos mediante certificación documentaria, constancia de referencias, prueba de aptitudes, prueba psicotécnica y entrevista personal directa.

Selección

El proceso de selección se iniciará mediante un filtro basado en sus estudios académicos, que deberán tener respaldo mediante certificación documentaria. Así mismo, se realizará un filtro según sus años de experiencia y recomendaciones.

Una empresa encargada brindará soporte en la selección del personal mediante la realización de una dinámica en grupo, en la cual las personas formadas en grupos de cuatro serán sometidas a test situacionales para identificar la actitud del postulante. De igual manera, se realizarán test psicológicos y de aptitud.

Seguido a ello se evaluarán las candidatas mediante una entrevista general con la administradora y accionistas de Little Play. Se incluirán evaluaciones con el objetivo de medir sus habilidades blandas y técnicas.

Se considerará un periodo de prueba con el objetivo de poder evaluar el desempeño del nuevo personal, su experiencia, su capacidad de trabajo en grupo y su relación con los niños y padres de familia.

Contratación

Este proceso será inicialmente de seis meses a fin de poder evaluar el desempeño de los trabajadores. Posterior a ese periodo y según los resultados del periodo de prueba, se elaborará un contrato anual con opción de renovación. Si pasado el plazo de seis meses un trabajador no cumple con el 100% de las metas establecidas, pero demuestra un interés de mejora de adaptación, superación e identificación con Little Play, el contrato será ampliado seis meses más con el fin de seguir evaluando su desempeño. Después de dicho periodo sólo se determinará su continuidad si ha logrado cumplir con el 100% de las metas trazadas.

7.4.2 Control de gestión

Little Play contará con un área administrativa quien estará a cargo una administradora general. La encargada en dicha área estará a cargo del control, programación de las actividades dentro de Little Play. Así mismo, será la encargada de evaluar el desempeño de los diversos colaboradores. Las evaluaciones además de estar a cargo de la administradora también se realizarán entre pares para poder tener referencia en cada sección y el clima laboral interno.

7.4.3 Compensación y retribuciones

El régimen laboral en Little Play está dentro del régimen general laboral, sus trabajadores gozarán de todos los beneficios establecidos por ley.

Remuneraciones

Las remuneraciones brutas propuestas para el personal de Little Play por cada puesto se muestran en la tabla N° 7.1.

Tabla N° 7.1. Remuneraciones para el personal Little Play

Puesto	Sueldo Mensual (S/)
Administrador	2,800
Secretaria	1,500
Profesora	2,200
Auxiliar	1,300
Enfermera	1,800
Psicólogo	2,000

Nota. El Sueldo mensual en bruto de los trabajadores de Little Play.

Además de la remuneración el personal cuenta con:

- Vacaciones 15 días calendarios al año
- Gratificación en julio y diciembre y CTS.
- Cobertura de seguridad social en salud ESSALUD y /o EPS.

Incentivos y Premios

- Reconocimiento al trabajador del mes (premio económico, equivalente a un vale de compras de S/ 100 soles).
- Subvención completa o parcial en cursos de especialidad.
- 10% de descuento para que sus hijos puedan ser matriculados en Little Play.
- Obtener vacante para sus hijos en las actividades extracurriculares.

7.4.4 Desarrollo de personas

A continuación, se describen los procesos de desarrollo de personas:

Inducción

El proceso de inducción se realizará 15 días antes del inicio de las actividades, tiempo en el cual tomará para que se conozca todos los procesos del negocio.

Capacitación

El personal recibirá capacitaciones internas semestrales con el objetivo de mantener el estándar de calidad. Así mismo, se contará con capacitaciones externas con especialistas en un área con el objetivo que el personal esté a la vanguardia de nuevos procesos.

Integración

La integración del personal se realizará mediante actividades donde se incentive la fraternización y trabajo en equipo, a través de actividades culturales y deportivas, paseos fuera de la ciudad, almuerzos campestres, entre otros. Así como fomentar la celebración mensual del personal con el cumpleaños del mes. El objetivo es generar vínculos de amistad y trato cordial entre los integrantes.

7.5 Requerimiento de personal

A continuación, en la tabla N° 7.2 se presentará el personal que será necesario para la cuna guardería Little Play al inicio de las operaciones:

Tabla N° 7.2. Personal Requerido en Planilla de Little Play

Descripción	Cantidad	Modalidad
Administrador	1	Planilla
Secretaria	1	Planilla
Profesora	3	Planilla
Auxiliar	16	Planilla
Enfermera	2	Planilla
Psicólogo	1	Planilla

Nota. La cantidad de trabajadores que se requerirá cuando Little Play se encuentre en la capacidad máxima de alumnos.

7.6 Presupuesto de personal

Basado en el régimen laboral de promoción y formalización de las Micro y pequeñas empresas (MYPES), según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, la cual se aplica a los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, se realiza el presupuesto de gasto de personal que figura en el anexo 17.

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

Este capítulo presenta la evaluación económica del negocio utilizando 4 herramientas de gestión: el estado de ganancias y pérdidas, flujo de caja económico y operativo, análisis de escenarios y el análisis de sensibilidad.

8.1 Datos y supuestos

Para el desarrollo del análisis es necesario definir ciertos supuestos que son presentados a continuación:

- Los montos se encuentran en soles, debido a que las entradas y salidas de dinero derivadas de las operaciones del negocio se realizan en esa moneda.
- La evaluación financiera comprenderá un periodo de diez años.
- La depreciación será lineal.
- El aporte de los accionistas será en efectivo y cubrirá el 100% de la inversión requerida.
- La inversión inicial consistirá en adquisición de activo fijo, alquiler, campaña de marketing y ventas y capital de trabajo.
- La tasa de descuento que será empleada será el K_e y el CPPC y asciende a 20%.
- El negocio no se encuentra afecto al IGV.
- Se asume una participación de mercado promedio de 0.65%, siendo la capacidad máxima de 110 niños.
- La mensualidad de los servicios en promedio es de S/ 1,500.00.
- Se llega a la capacidad máxima operativa en el séptimo año.
- La estructura de remuneraciones se mantendrá los cinco primeros años, luego de ello, aumentará en 8%.
- Los precios de venta y las compras serán ajustadas de acuerdo a la inflación esperada, de 2.5% (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)

8.2 Ingresos

Little Play cuenta con 5 tipos de productos los cuales estarán disponibles desde el primer año de operación. La proyección de ingresos se muestra en la tabla N° 8.1, siendo el servicio más vendido la Cuna.

Tabla N° 8.1. Proyección de Ingresos de Little Play

Año	N° de Alumnos	Ingresos / Serv (S/)	Total (S/)
1	52	76,100.00	601,400.00
2	57	85,382.50	1,024,590.00
3	63	96,552.44	1,158,629.25
4	71	111,565.87	1,338,790.43
5	82	129,477.25	1,553,727.02
6	95	151,495.56	1,817,946.72
7	110	177,201.15	2,126,413.85
8	110	181,631.18	2,179,574.20
9	110	186,171.96	2,234,063.55
10	110	190,826.26	2,289,915.14
Total Soles (S/)			16,325,050.16

Nota. Cálculo de la proyección de Ingresos de Little Play en los diez primeros años de funcionamiento.

8.3 Egresos

Los egresos se han dividido en costos fijos; que son aquello que no dependen del volumen de ventas, y de costos variables. En el horizonte de evaluación, se tiene que en promedio los costos fijos representan el 74%, mientras que los variables el 26%.

8.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos están conformados por gastos generales, costos de planilla y servicios tercerizados tal como se muestra en el anexo 20.

8.3.2 Costos Variables

Los costos variables se dividen en directos e indirectos, de acuerdo a la naturaleza del negocio. En el anexo 21 se presentan los costos variables que será requerido para Little Play al 2028.

8.4 Inversiones

La inversión requerida para el negocio propuesto estará compuesta por activos y capital humano, según se estableció en los planes de marketing, operaciones y TI, y recursos humanos. De esta forma la inversión inicial se estimará por sus componentes, capital fijo y capital de trabajo que a continuación se detallan.

8.4.1 Inversión en capital fijo

El capital fijo está compuesto por los activos fijos, tangibles e intangibles, y por los gastos preoperativos. Los activos fijos tangibles son las instalaciones, equipos y materiales e insumos. Los activos fijos intangibles son los permisos, licencias, constitución de la empresa, etc. Los gastos preoperativos son todos los gastos efectuados en las etapas de planificación y organización previos al inicio de actividades (Arbaiza, 2015).

De acuerdo con el anexo 10, correspondiente al Presupuesto de operaciones, los activos fijos tangibles ascienden a S/ 127,771.99 y los activos fijos intangibles con gastos preoperativos suman S/ 106,857.67; dando un total de S/ 234,629.66 para el Capital fijo. Ver tabla N° 8.2.

Tabla N° 8.2. Capital fijo de Little Play

Capital Fijo	
Componentes	Inversión
Activos fijos tangibles	S/127,771.99
Activos intangibles	S/27,397.00
Gastos preoperativos	S/79,118.67
Activos fijos intangibles y Gastos preoperativos	S/106,857.67
Total Capital Fijo	S/234,629.66

Nota. Cálculo del Capital Fijo de Little Play.

8.4.2 Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo es la parte de la inversión que se requiere para cubrir las operaciones, es decir, durante la adquisición, la venta, y finalmente el retorno de dicha inversión (Arbaiza, 2015).

Para el cálculo del capital de trabajo en el año 1, se estimaron los acumulados mensuales del primer año de operación, encontrándose el déficit máximo al mes 12, siendo S/ 267,308, tal como se muestra en el Anexo 18.

A continuación, en la tabla N° 8.3 se muestra la estructura de inversiones:

Tabla N° 8.3. Estructura de inversiones para la puesta en marcha de Little Play

Estructura de Inversiones		
Componentes	Inversión	%
Activos fijos tangibles	S/127,771.99	25.5%
Activos fijos intangibles y Gastos preoperativos	S/106,857.67	21.3%
Capital de Trabajo	S/267,308.32	53.3%
Total Inversiones	S/501,937.99	100.0%

Nota. Cálculo de la estructura de Inversiones.

8.5 Depreciación

Se utilizó depreciación lineal para determinar el valor contable, considerando 10 años para mobiliarios, 5 años para electrodomésticos y 4 años para equipos de tecnología de información. En el anexo 19 se muestran las depreciaciones en el horizonte de 10 años.

8.6 Valor de recupero

En el anexo 19 el valor de recupero o valor de salvamento se muestra al final de ésta. Para el 2023 se tendrían S/ 419 de valor de recupero y en 2028 un valor de S/ 10,265.

8.7 Flujo de caja económico

Basado en la proyección de los ingresos, costos e inversiones se elaboró el flujo de caja económico que se presenta en la tabla N° 8.4.

Tabla N° 8.4. Estado de resultados proyectados

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		601,400	1,024,590	1,158,629	1,338,790	1,553,727	1,817,947	2,126,414	2,179,574	2,234,064	2,289,915
Costos		- 201,099	- 214,431	- 231,859	- 250,664	- 278,049	- 311,184	- 350,021	- 358,772	- 367,741	- 376,935
Gastos generales		- 129,578	- 132,817	- 136,138	- 139,541	- 143,030	- 146,605	- 150,271	- 154,027	- 157,878	- 161,825
Gastos de Planilla		- 432,552	- 495,264	- 495,264	- 495,264	- 578,880	- 647,767	- 647,767	- 647,767	- 647,767	- 647,767
Gastos de Marketing		- 63,500	- 60,325	- 57,309	- 54,443	- 51,721	- 51,721	- 51,721	- 51,721	- 51,721	- 51,721
Otros gastos RRHH		- 5,000	- 5,125	- 5,253	- 5,384	-5,519	- 5,657	- 5,798	- 5,943	- 6,092	- 6,244
Servicios contratados		- 105,480	- 105,780	- 106,088	- 106,403	- 106,726	- 114,535	- 114,875	- 115,223	- 115,579	- 115,945
Depreciación		- 7,262	- 7,262	- 7,262	- 7,262	- 7,262	- 6,663	- 6,663	- 6,663	- 4,240	- 4,240
Utilidad A. de Imp. a la Renta		- 343,070	3,586	119,457	279,830	382,541	533,814	799,297	839,457	883,045	925,238
Impuesto a la Renta		- -	1,076	- 35,837	- 83,949	- 114,762	- 160,144	- 239,789	- 251,837	- 264,913	- 277,571
Utilidad Neta		- 343,070	2,510	83,620	195,881	267,778	373,670	559,508	587,620	618,131	647,667
Flujo Operativo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		601,400	1,024,590	1,158,629	1,338,790	1,553,727	1,817,947	2,126,414	2,179,574	2,234,064	2,289,915
Costos		- 201,099	- 214,431	- 231,859	- 250,664	- 278,049	- 311,184	- 350,021	- 358,772	- 367,741	- 376,935
Gastos de Administración y Marketing		- 736,110	- 799,311	- 800,051	- 801,036	- 885,876	- 966,286	- 970,432	- 974,681	- 979,037	- 983,502
Depreciación		- 7,262	- 7,262	- 7,262	- 7,262	- 7,262	- 6,663	- 6,663	- 6,663	- 4,240	- 4,240
Utilidad A. de Imp. a la Renta		- 343,070	3,586	119,457	279,830	382,541	533,814	799,297	839,457	883,045	925,238
Impuesto a la Renta		- -	1,076	- 35,837	- 83,949	- 114,762	- 160,144	- 239,789	- 251,837	- 264,913	- 277,571
Utilidad D. de Imp. a la Renta		- 343,070	2,510	83,620	195,881	267,778	373,670	559,508	587,620	618,131	647,667
Depreciación		7,262	7,262	7,262	7,262	7,262	6,663	6,663	6,663	4,240	4,240
Flujo de Caja Operativo	- 335,808	9,772	90,882	203,142	275,040	380,333	566,172	594,284	622,372	651,907	

Flujo Inversiones											
Inversión en activo fijo	-198,839										-
Inversión en capital de trabajo	- 267,308										267,308
Flujo de Inversiones	- 466,147	-	-	-	-	-	-	-	-	-	267,308
Flujo de caja Económico	- 466,147	- 335,808	9,772	90,882	203,142	275,040	380,333	566,172	594,284	622,372	919,215

Nota. Cálculo del estado de resultados proyectado en los diez primeros años de funcionamiento.

8.8 Tasa de descuento

La tasa de descuento se estima mediante el costo de capital propio (K_e), para el cual se utilizó el método CAPM y las expectativas de retorno de los accionistas, considerando que el K_e es equivalente al 20%. En la tabla N° 8.5 se muestra los datos para éste cálculo.

Tabla N° 8.5. Información para la tasa de descuento

Tasa de descuento	20.00%	
%Deuda	0%	
%Capital	100%	
K_e	12.65%	Dólares
K_e (CAPM)	15.35%	soles
K_e (costo de oportunidad)	20.00%	soles
Rrf	5.15%	
Rm	11.53%	
Riesgo país	1.38%	
Tasa de devaluación	2.4%	
Beta apalancado	0.96	
Beta desapalancado del sector	0.96	

Nota. Cálculo de la tasa de descuento.

8.9 Indicadores económicos

De acuerdo al flujo de caja económico y al cálculo de la tasa de descuento se determinó el VAN y TIR económica. De los resultados obtenidos se concluye que el presente plan de negocio es viable económicamente y genera valor al accionista. Para detalles ver la tabla N° 8.6.

Tabla N° 8.6. VAN y TIR del negocio

VAN	214,561
TIR	24.8%

Nota. Cálculo del VAN y la TIR del negocio.

8.10 Análisis de escenarios

Para llevar a cabo este análisis se tienen 3 escenarios, el pesimista, moderado y el optimista, que son asociados a los factores precio, costo y demanda. En la tabla N° 8.7 se muestran los valores asignados para cada escenario y los resultados del VAN y TIR.

Tabla N° 8.7. Valores para análisis de escenarios

	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Factor Precio	100%	90%	100%	105%
Factor Gastodemarketing	100%	110%	100%	95%
Factor Demanda	100%	80%	100%	110%
Celdas de resultado:				
VAN	214,561	- 400,491	214,561	542,045
TIR	24.8%	12.4%	24.8%	33.3%

Nota. Análisis de escenarios.

8.11 Análisis de sensibilidad

Se realiza el análisis de sensibilidad con el fin de conocer el impacto en los factores precio, demanda y gasto en marketing, ya que se consideran claves para la viabilidad del negocio.

8.11.1 Análisis de sensibilidad unidimensional

Para cada factor se establece un rango de variación del +/- 5% en las que se calculan el VAN y el TIR económico. Los resultados se presentan en las tablas N° 8.8, 8.9 y 8.10.

Tabla N° 8.8. Análisis del factor precio

Factor Precio	VAN	TIR
	214,561.30	24.78%
95%	176,573.93	23.93%
96%	184,171.40	24.10%
97%	191,768.87	24.27%
98%	199,366.35	24.44%
99%	206,963.82	24.61%
100%	214,561.30	24.78%
101%	222,158.77	24.95%
102%	229,756.24	25.12%
103%	237,353.72	25.29%
104%	244,951.19	25.46%
105%	252,548.67	25.63%

Nota. Análisis del factor precio.

Tabla N° 8.9. Análisis del factor gasto de marketing

Factor Gasto de marketing	VAN	TIR
	214,561.30	24.78%
95%	223,656.22	24.99%
96%	221,837.24	24.95%
97%	220,018.25	24.90%
98%	218,199.27	24.86%
99%	216,380.28	24.82%
100%	214,561.30	24.78%
101%	212,742.31	24.74%
102%	210,923.33	24.69%
103%	209,104.34	24.65%
104%	207,285.36	24.61%
105%	205,466.37	24.57%

Nota. Análisis del factor gasto de marketing.

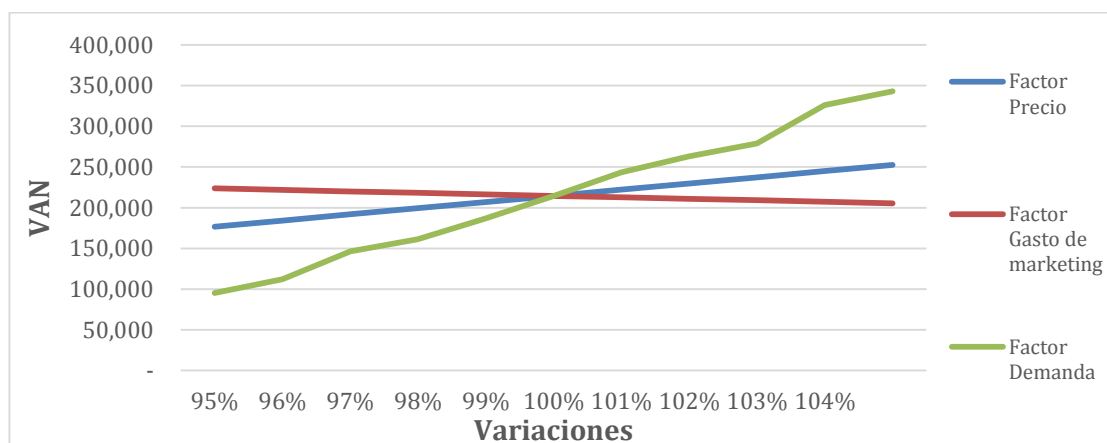
Tabla N° 8.10. Análisis del factor demanda

Factor Demanda	VAN	TIR
	214,561.30	24.78%
95%	95,224.30	22.06%
96%	111,930.72	22.43%
97%	146,346.27	23.20%
98%	161,268.01	23.55%
99%	186,671.88	24.14%
100%	214,561.30	24.78%
101%	243,342.06	25.46%
102%	263,230.55	25.96%
103%	278,844.64	26.34%
104%	325,948.98	27.53%
105%	343,089.38	27.97%

Nota. Análisis del factor demanda.

De los resultados anteriormente presentados, se obtiene la figura N° 8.1 donde se aprecia que el factor más sensible a las variaciones es la demanda, debido a que presenta mayor pendiente e indica que el precio es el mayor influente en el comportamiento del VAN, en segundo lugar, se encuentra el factor demanda.

Figura N° 8.1. Comportamiento del VAN en las variaciones de los 3 factores



Nota. Presentación del comportamiento del VAN en las variaciones de los factores del precio, gasto de marketing y la demanda.

8.11.2 Análisis del “punto muerto”

Como extensión del análisis unidimensional se realiza el cálculo del punto muerto, el cual representa el valor de la variable donde hace que el VAN sea cero, representando el punto a partir del cual el proyecto se hace económicamente viable.

En la tabla 8.11 se presentan los resultados de este análisis, donde se puede concluir que el factor demanda podría caer hasta 8% y a pesar de ello el proyecto sería viable. Así mismo, el precio puede caer hasta 28% y el proyecto sería viable.

Tabla N° 8.11. Análisis de punto muerto

Análisis de Punto Muerto		
Factor	Valor original	Punto Muerto
Factor Precio	100%	72%
Factor Gasto de marketing	100%	218%
Factor Demanda	100%	92%

Nota. Análisis de punto muerto.

8.11.3 Análisis de sensibilidad bidimensional

A partir de los factores más influyentes en el comportamiento del VAN se realiza el análisis bidimensional con el objetivo de determinar el resultado de los indicadores financieros y así obtener una aproximación de la probabilidad de riesgo de VAN negativo. Ver anexo XXII.

De los resultados se aprecia que dentro de las combinaciones de los factores precio y demanda, bajo los 3 escenarios, el VAN resulta ser positivo, es decir, la probabilidad de ocurrencia del riesgo es baja, ya que para el análisis se consideraron variaciones dentro de lo esperado.

CAPITULO IX. ANÁLISIS DE RIESGOS

Todo negocio enfrenta riesgos inherentes al mercado, como un cambio en los patrones de consumo de los potenciales clientes. Asimismo, pueden ocurrir cambios por una caída abrupta en la economía o cambios políticos que alteren la legislación vigente.

En cuanto a los riesgos del propio negocio, como es lógico, existen riesgos asociados al cuidado de los infantes. Debido a que son personas en etapa de desarrollo, se pueden presentar una serie de complicaciones en su salud o en la convivencia con otros niños pueden ocurrir accidentes de diversa índole. En ese aspecto, se pueden encontrar riesgos del tipo reputacionales, de operación, financieros e intrínsecos propiamente dichos.

Ante ello se identifican los riesgos a fin de evitarlos, mitigarlos o trasladarlos. Del mismo modo, la identificación de estos riesgos permitirá un mejor aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado a través de una mejor toma de decisiones. El análisis se inicia con los riesgos del entorno del negocio: sociales, políticos-legales, económicos y de mercado.

Riesgos del entorno

Riesgos sociales

Estos riesgos vienen asociados a la idiosincrasia de la sociedad peruana. En general, existe una “sociedad de la desconfianza” en la que es bastante difícil confiar plenamente en otra persona. Muchos padres de familia, de tener la opción, tratarán de dejar con un familiar a sus hijos pequeños.

Por ello, es complejo obtener la confianza plena de los padres de familia en un negocio de servicio de cuidado de niños. La reputación y experiencia del personal serán claves para aminorar este riesgo.

Por otro lado, los altos niveles de delincuencia hacen aparecer en el horizonte, hechos que pueden ser factibles de suceder como extorsiones y robos.

Otro factor importante que se debe tener en consideración es la masiva migración de venezolanos profesionales que pueden ser un aporte para el negocio, siempre y cuando luego de un riguroso análisis de esta posibilidad. Otro riesgo de esta naturaleza proviene de enfermedades que puedan aparecer y convertirse en epidemias y generar el colapso de servicios públicos.

Riesgos político-legales

En los últimos meses el Perú viene enfrentando diversos trastornos a nivel político que han hecho tambalear su estabilidad, desde la corrupción que vinculó al poder ejecutivo con la empresa Odebrecht, hasta eventos como la liberación del ex presidente Alberto Fujimori y la vacancia del en aquel momento presidente Pedro Pablo Kuczynski. Asimismo, la corrupción desvelada en el Poder Judicial genera desconcierto, indignación e incertidumbre en diferentes ámbitos.

La sociedad se encuentra en un proceso de no sostener más errores de sus representantes y a exigir un mayor compromiso de la clase política. La inestabilidad que producen estos sucesos afecta las actividades económicas, poniendo en riesgo el poder adquisitivo en todas las categorías, ello puede hacer que haya menos inversión o un reajuste de gasto en las familias, siendo más acentuado en los niveles socioeconómicos bajos como el C y D.

El gasto de las familias en el rubro de educación es uno de los que se mantiene a pesar de las vicisitudes, en especial en el nivel socioeconómico A, sin embargo, los otros niveles sí están expuestos a un deterioro de la economía como en los primeros años de los noventas.

Por otro lado, las leyes peruanas en el sector educativo a nivel inicial otorgan el debido énfasis a dicha fase de vida. Está clara la normativa tanto en la infraestructura como a nivel educativo y las leyes de la protección del menor. La carencia actual reside en la regulación y fiscalización de las guarderías pudiendo encontrarse en dicho tipo de negocios heterogeneidad y calidad de servicio deficiente. Estos negocios al día de hoy no requieren permisos de ninguna autoridad educativa del país.

La ley en dicho rubro debe de ser más estricta, así como las Municipalidades más rigurosas en el control e inspección de dichos locales, con el objetivo de mejorar la imagen de estos establecimientos ante los potenciales clientes y disminuir la facilidad de apertura de locales similares, haciendo que dichas regularizaciones favorezcan de manera indirecta a los negocio de cuna guardería, estableciendo una barrera a la entrada de nuevos competidores y cerrando ciertos establecimientos que no cumplan con dicho estándar, disminuyendo la competencia desleal ante la mayor regularización del sector.

Riesgos económicos

El riesgo país es un factor influyente en lo que respecta al clima para las inversiones nacionales o extranjeras en el país. Por lo tanto, es un indicador de importancia a nivel económico, el cual debe monitorearse de forma constante con la finalidad de anticiparse a las posibles reacciones ante un aumento o disminución del grado de peligro para las inversiones.

En un escenario pesimista, si el riesgo país del Perú aumentara en 1% en soles, una de las consecuencias para el Plan de negocios propuesto sería que el Costo de oportunidad del accionista tendría que incrementarse del 20% al 21% mínimamente. Lo que ocasionaría que la evaluación económica del proyecto de inversión vuelva a realizarse considerando la nueva tasa de descuento (en el ejemplo, un Costo de oportunidad del 21%), obteniéndose un nuevo Valor Actual Neto (VAN) y verificando la factibilidad siempre que la Tasa Interna de Retorno (TIR) sea mayor a la Tasa de descuento (21%).

El crecimiento económico en el Perú se puede medir a través de las variables macroeconómicas: PBI, inflación y desempleo, encontrándose mayor riesgo en caso de fluctuaciones desfavorables de estas variables, como es por ejemplo el aumento del desempleo, pudiendo ocasionar la disminución del patrimonio de la empresa, posible pérdida de capacidad de adquisición del consumidor y/o la disminución de la demanda del servicio.

En el Plan Financiero se analizó el punto a partir del cual el proyecto de inversión es económicamente viable, donde pudimos observar que el Factor Demanda es el más sensible ya que puede caer hasta en 8% para que el proyecto siga siendo viable. Así mismo, el Factor Precio tendría mayor holgura que la demanda, ya que podría caer hasta en 28% y el proyecto seguiría siendo viable.

Por otro lado, para contrarrestar los posibles riesgos, en el plan financiero se contempló el cálculo del Capital de trabajo necesario para el primer año de operación con un inicio austero y moderado de demanda, y conforme transcurren los meses en ese año se va incrementando la cantidad de alumnos, de esta forma se castiga el flujo de inversiones y el flujo económico, dando como resultado un Valor Actual Neto del proyecto de inversión moderado.

Riesgos de mercado

Los riesgos de mercado más comunes en las decisiones de la empresa pueden provenir de variables financieras tales como: cambios en la tasa de interés, en los precios de los insumos, el tipo de cambio y el riesgo de liquidez, ya que estas condiciones del mercado pueden impactar en la continuidad del negocio.

Las fluctuaciones de precios de insumos y productos, la tasa de cambio y la tasa de interés, son factores a tener en cuenta para que el negocio pueda permanecer en el mercado, ya que ante un aumento de la tasa de interés disminuye el precio del servicio y viceversa. Lo cual se puede mitigar analizando regularmente las curvas de tipo de interés.

Asimismo, debido a la falta de liquidez del mercado no se puedan vender los servicios a los clientes, afectaría en que la empresa no pueda cumplir con las obligaciones contractuales.

Riesgos propios del negocio

Riesgos de reputación

Estos riesgos muy presentes en las actividades con niños pueden ocurrir por múltiples factores como, por ejemplo, el mal accionar de algún empleado, un accidente con algún niño o una intoxicación alimentaria. Cualquiera de estos hechos será de conocimiento público muy rápidamente a través de medios de comunicación o el boca a boca, dañando seriamente la reputación del negocio. El entrenamiento y cumplimiento de las labores del personal serán pieza clave en ese sentido.

Riesgos de operación

Estos riesgos están referidos a las operaciones propias del negocio. Los riesgos pueden ocurrir al mal diseño o ejecución de algún proceso. En el caso de la cuna guardería por ejemplo podría ocurrir errores al recoger a los niños a sus domicilios o en el control del recojo.

Riesgos financieros

Básicamente riesgos asociados a la falta de liquidez y del acceso al crédito. Este escenario se puede dar ante una dramática reducción de las ventas.

Riesgos intrínsecos

Probabilidad de ocurrencia de un evento natural como terremotos, inundaciones u otro tipo de hechos como incendios o accidentes.

CAPITULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Existe una demanda que supera la oferta en el mercado de cunas guarderías dirigidos a la zona 7 de Lima Metropolitana, basados en que solo 32% de niños 0-5 años se encuentran inscritos en este tipo de instituciones.
- Se descubrieron insights a través de la investigación de mercado, lo cual ayudó a establecer la propuesta de valor.
- Según el plan de marketing se puede concluir que, se logró establecer de manera exitosa el precio de cada servicio ofrecido, generando utilidad operativa en base a la cantidad de niños inscritos según la proyección de la demanda.
- Mediante un plan de comunicaciones se logró diseñar una propuesta de valor del servicio para el logro del posicionamiento de la marca Little Play, asimismo se definieron los objetivos del negocio, para ello se obtuvo un presupuesto de promoción en base a la demanda proyectada, dicho presupuesto se distribuyó en una lista de actividades que garantizarían el logro de la captación de clientes proyectados.
- El diseño de los procesos incluye medidas especiales de contingencia para mitigar riesgos en este tipo de servicios de cuidado de niños.
- El nivel de calidad de atención es fundamental para brindar este tipo de servicio, es por ello que el capital humano es fundamental, por lo tanto, el proceso de reclutamiento, selección y capacitación serán factores críticos de éxito.
- El plan de negocio es económicamente viable, obteniendo un VAN económico de 214mil soles, siendo una inversión inicial 466 mil soles, logrando un periodo de recuperó en el transcurso del segundo año.

- Utilizar las herramientas del plan de marketing para negocios similares, de tal manera que puedan potenciar su marca y definir precios adecuados que garanticen la continuidad del negocio, así como elaborar un presupuesto con las respectivas acciones que logren la conversión del mercado meta a alumnos inscritos en base a sus objetivos trazados.
- Considerando que se puede desarrollar el potencial de los niños en la primera etapa de su vida, se deberían implementar este tipo de negocios que contribuyen a que los niños desarrollen capacidades en base a metodologías probadas.
- Para tener éxito con esta propuesta de negocio, se requiere trabajar mucho más con los padres de familia de tal manera que tomen conciencia del beneficio que recibe el niño al utilizar una cuna guardería especializada.
- La aplicación de políticas públicas en el sector educativo infantil es indispensable para garantizar las condiciones básicas para el adecuado cuidado del infante, de tal manera que se genere la confianza en las familias de hacer uso de este negocio lo cual garantizara a estos negocios su permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbaiza, L. (2015). *Cómo hacer un Plan de negocios*. Lima: ESAN.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Lima, Buenos Aires: CengageLearning.
- Arellano Marketing (2018). *Los seis estilos de vida y sus principales características*. <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/> (26/06/18; 18:00 hr)
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima, Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2018). *Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-inflacion.html>. (20/07/18; 10:00 hr)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Ed. McGraw Hil, Colombia.
- Diario Gestión. (2017). *Segmento A/B destinaría en promedio S/ 2,000 por hijo en educación inicial*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/segmento-b-destinaria-promedio-s-2-000-hijo-educacion-inicial-126839>. (20/07/18; 10:00 hr)
- Franco, P. (2009). *Planes de negocio: Una metodología alternativa* (2.a ed.). Lima: Universidad del Pacifico.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017a). *Boletín de análisis demográfico N°37*. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017b). *Brechas de género 2017- Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017c). *Nota de prensa - Más del 60% de las madres del país trabajan*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-del-60-de-las-madres-del-pais-trabajan-9714/>. (20/07/18; 10:00 hr)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Indicadores laborales de Lima Metropolitana*. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad*. Lima, Perú.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). *Marketing*. 14a ed. México: Pearson Educación.
- Keller, Kevin. Kotler, Philip. (2012). *Dirección de Marketing*. 14a ed. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Comunicaciones (2013). *Canvas de Modelo de Negocios (BMC)*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación – Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) (2014) *Normas técnicas para diseños de locales de educación básica regular – Nivel Inicial*. Lima, Perú.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. Economía.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2018). *OECD Better Life Index Finlandia*. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/finland-es/> (26/06/18; 16:30 hr)

- Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación - ESCALE (2017). Ministerio de Educación. Lima, Perú.
- Van Horne, James.Wachowicz, John. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*.México. Pearson Education.
- Lovelock, C y Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicio. Capítulo 3*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/98671579/Marketing-de-Servicios-Lovelock-Capitulo-3#scribd>