



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CONTABILIDAD

**« SERVICIO DE CUIDADO Y TUTORIA PARA
NIÑOS, NANNY HOUSE »**

PROYECTO EMPRESARIAL PARA OPTAR EL GRADO DE
BACHILLER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CONTABILIDAD

PRESENTADO POR :

ARRIETA CHACON JUAN LUIS 2141
BRAVO GUTIERREZ KAROL
GONZALES VASQUEZ LUIS ALBERTO
VALERA GUERRERO ANDREA SAYURI

ASESOR

CASTILLA ROJAS LUIS FELIPE

Lima, Agosto de 2016

Tabla de Contenido

2	Aspectos generales del negocio	6
2.1	Idea / nombre del negocio	6
2.2	Descripción del producto/servicio a ofrecer	6
2.3	Equipo de trabajo.....	7
3	Planeamiento Estratégico	9
3.1	Análisis externo:.....	9
3.1.1	Político-legal.....	9
3.1.2	Social-cultural.....	9
3.1.3	Demográfico	10
3.1.4	Económico	10
3.2	Análisis interno:.....	11
3.2.1	Análisis de las 5 fuerzas de Porter:.....	11
3.2.2	Análisis FODA	12
3.3	Visión	13
3.4	Misión.....	13
3.5	Estrategia Genérica.....	13
3.6	Objetivos Estratégicos	14
4	Investigación / Validación de mercado	15
4.1	Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis.....	15
4.2	Resultados de la investigación.....	16
4.3	Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	20
5	Plan de marketing	21
5.1	Planteamiento de objetivos de marketing.....	21
5.2	Estrategias de marketing:.....	21
5.2.1	Segmentación	21
5.2.2	Posicionamiento	22
5.3	Mercado objetivo:.....	23
5.3.1	Tamaño de mercado.....	23
5.3.2	Tamaño de mercado disponible.....	24

5.3.3	Tamaño de mercado operativo (target).....	25
5.3.4	Potencial de crecimiento del mercado	25
5.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	26
5.4.1	Estrategia de producto / servicio	26
5.4.1.1	Diseño de producto / servicio	26
5.4.2	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	26
5.4.3	Estrategia comunicacional	27
5.4.4	Estrategia de distribución	27
5.5	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	27
5.6	Presupuesto de Marketing	28
6	Plan de Operaciones	30
6.1	Políticas Operacionales.....	30
6.1.1	Calidad.....	30
6.1.2	Proceso	31
6.1.3	Planificación	32
6.2	Diseño de Instalaciones	33
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	33
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	34
6.3	Especificaciones Técnicas del Producto / servicio	34
6.4	Planeamiento de la Producción	35
6.4.1	Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	35
7	Estructura organizacional y recursos humanos	36
7.1	Objetivos Organizacionales	36
7.2	Naturaleza de la Organización.....	36
7.2.1	Organigrama	36
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones	37
7.3	Gestión Humana	37
7.3.1	Reclutamiento.....	37
7.3.2	Selección, contratación e inducción	37
7.3.3	Motivación.....	38
7.3.4	Sistema de remuneración.....	38
	39
7.4	Estructura de gastos de RRHH	39
8	Plan económico-financiero	40

8.1	Supuestos.....	40
8.2	Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	40
8.3	Proyección de ventas	41
8.4	Cálculo del capital de trabajo	41
8.5	Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional	42
8.6	Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)	44
8.7	Flujo Financiero.....	46
8.8	Tasa de descuento accionistas y wacc	46
8.9	Indicadores de rentabilidad.....	46
8.10	Análisis de riesgo	47
8.10.1	Análisis de sensibilidad	47
8.10.2	Análisis por escenarios (por variables).....	47
8.10.3	Análisis de punto de equilibrio	48
8.10.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	49
9	Conclusiones.....	50
9.1	Conclusiones generales.....	50
9.2	Conclusiones individuales	51
10	Bibliografía.....	52

1 Resumen ejecutivo

El Proyecto Empresarial que presentamos a continuación es sobre la empresa Nanny House, un servicio de cuidado y tutoría para niños. En donde los padres de familia podrán encontrar un apoyo que los ayude en la enseñanza de sus hijos.

La propuesta surge de la idea de cubrir la necesidad que tienen los padres de familia de contratar a una persona idónea que se encargue de reforzar la parte académica de sus hijos, ayudándolos con el desarrollo de las tareas y los estudios.

Actualmente la mayoría de padres de familia por motivos laborales no disponen de mucho tiempo para poder ayudar a sus hijos con sus tareas escolares o exámenes, haciendo que el poco tiempo libre que tienen padres e hijos lo dediquen a corregir tareas, hacer trabajos o estudiar. Es por ello que nuestro servicio busca solucionar este problema ayudando a los niños durante la semana para que cumplan con sus deberes escolares dedicando así el fin de semana a pasar momentos gratos en familia compartiendo tiempo de calidad y fortaleciendo vínculos.

La Estrategia que aplicará la empresa será la de diferenciación, ya que nos distinguiremos de otros servicios de cuidado de niños por nuestro personal capacitado en educación y con experiencia en el manejo de niños. Nuestras colaboradoras no sólo reforzarán la parte cognitiva de los menores sino también inculcarán en ellos hábitos y valores que los ayudarán en su desarrollo personal. Esta estrategia será nuestra principal ventaja competitiva.

Empezaremos nuestras operaciones dirigiéndonos al segmento B el cual cuenta con 14,581 niños. Se empezará brindando el servicio a 10 niños aproximadamente, siendo nuestros principales objetivos obtener un incremento del 17% en ventas de manera semestral por año y al segundo año incrementar en 30% el número de niños.

Hemos estimado una inversión de S/. 12, 983, el 50% será por financiamiento y el 50% estará compuesto por el aporte de capital de los accionistas. Nuestra VAN está calculada en S/. 78, 000 y la TIR en 101%. Por los análisis realizados concluimos que nuestro proyecto es rentable y viable, siendo una oportunidad de negocio para los inversionistas.

2 Aspectos generales del negocio

2.1 Idea / nombre del negocio

En la actualidad, los padres de familia trabajan y además de ello, para cumplir objetivos profesionales toman cursos, diplomados, post-gradados, maestrías, etc, limitando el tiempo que pueden dedicar a sus hijos y es por ello que tienen la necesidad que alguna persona, ya sea un familiar o un profesional cuide de sus hijos mientras ellos trabajan.

Dada esta necesidad, el encontrar a una persona que pueda dedicarse al cuidado de los hijos toma cada vez mayor relevante. Nanny House es un servicio de cuidado y tutoría para niños, que tiene como valor agregado el desarrollo del menor en el ámbito intelectual y emocional.

Nuestro slogan es “Los cuidamos igual que tú”, ya que el servicio se brindara con la misma dedicación que los padres tienen para sus hijos.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

El servicio de Nanny House consiste en el cuidado de niños y niñas de edades entre 4 a 11 años, a modo de apoyo a los padres de familia en la crianza de sus hijos con personas altamente capacitadas en el cuidado de menores, quienes brindarán un servicio completo ya que ayudarán al menor en el área intelectual, psicomotricial, etc. dependiendo de las edades de los niños a cuidar.

El servicio será brindado por paquete de 4 horas diarias y estará ofreciendo a un costo de 70 soles por día. Si el cliente solicita más horas y tiene más de un niño se le cotizará de acuerdo a su necesidad.

2.3 Equipo de trabajo

- Juan Luis Arrieta Chacon:
 - Alumno de EPE-UPC carrera de Administración de Empresas.
 - Titulado del instituto de formación bancaria (IFB) carrera de Administración Bancaria.
 - Habilidades: Emprendedor y perseverante.
 - Experiencia en Banca y Finanzas en el área Comercial y de Riesgo. (Prospección de crédito, aprobación de crédito y seguimiento continuo)

- Karol Bravo Gutierrez:
 - Alumna de EPE-UPC carrera de contabilidad.
 - Egresada de la Facultad de Derecho de la Universidad San Martín de Porres
 - Habilidades: Proactividad, creatividad / empatía / trabajo en Equipo / persuasión y liderazgo.
 - Experiencia de Asesorías legales a empresas en temas contractuales y tributarios.
 - Experiencia en Contabilidad (facturación, conciliaciones bancarias, liquidación de impuestos, tributación y análisis de cuentas.)

- Luis Alberto Gonzales Vásquez
 - Alumno de EPE - UPC carrera de Administración de Empresas.
 - Titulado de San Ignacio de Loyola, carrera de Banca y Finanzas.
 - Habilidades: Proactivo, empatía, organización, control de procesos.
 - Experiencia en manejo administrativo (recursos humanos, tesorería, logística) y financiero (activos y pasivos), certificaciones ISO.

- Andrea Valera Guerrero:
 - Alumna de EPE-UPC carrera de Administración de Empresas.
 - Titulada de Cibertec en la carrera de Administración.
 - Habilidades: Manejo de relaciones interpersonales positivas, elaboración de procedimientos y organización de documentos e información.
 - Experiencia en el área de Capacitación en Alicorp así como el control y manejo de Activos Fijos y Pago a Proveedores en Citibank.

3 Planeamiento Estratégico

3.1 Análisis externo:

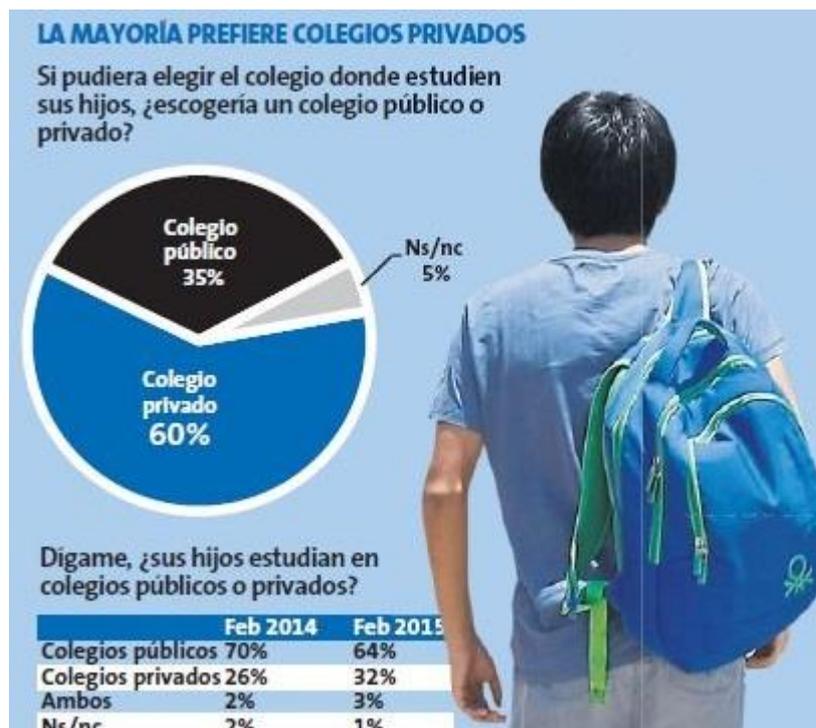
3.1.1 Político-legal

Se han dado varios cambios Legislativos que tienen como propósito incentivar la inversión para así devolver el dinamismo en la economía del país. Una de las modificaciones más resaltantes y que nos beneficiaría como empresa es la reducción progresiva de la tasa del impuesto a la renta que de 30% paso a 28% y para el 2017 y 2018 pasará a 27% y del 2019 en adelante sería de 26%. Esto haría que dispongamos de mayor liquidez para poder invertir en expandir nuestro negocio.

3.1.2 Social-cultural

Actualmente, cada vez más mujeres, madres de familia, trabajan e inclusive llegando a ocupar cargos importantes en empresas de todos los sectores. Todo ello ha llevado a que los padres de familia dispongan de menos tiempo para estar con sus hijos y deleguen en muchas ocasiones la supervisión de estos a otras personas.

Por otro lado, se ha incrementado la inversión que hacen los padres de familia en la educación de sus hijos, aumentando así la tasa de alumnado a colegios privados en un 6%. Los padres de familia consideran que los colegios privados brindan una mejor educación que los públicos, esto se ve reflejado en las evaluaciones internacionales como por ejemplo el informe PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes) que ubica en los últimos lugares en educación a nuestro país. Es por ello que buscan brindarles mejores oportunidades a sus hijos y además del colegio se contrata a tutores que refuerzan las clases brindadas.



3.1.3 Demográfico

Cada año ingresan al mercado laboral 187,200 mujeres. El año pasado se registraron 7'061,177 mujeres que trabajan, de acuerdo con INEI. Esto impacta de manera beneficiosa en la demanda del servicio, ya que existe presencia femenina en el aporte económico de las familias influyendo en la decisión de contratar una persona que se ocupe del cuidado de sus hijos mientras ellas trabajan.

Por otro lado el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana (Lima y Callao) se incrementó en 5.2%. En el trimestre febrero, marzo, abril el ingreso promedio mensual fue S/.1, 647. El ingreso de las mujeres fue el que más se incrementó, sin embargo, las mujeres ganan el 71% de lo que ganan los hombres. Es por ello que las familias al contar con ambos aportes y el incremento respectivo obtendrán una canasta familiar más accesible para solicitar servicios de cuidado para sus hijos.

3.1.4 Económico

La economía en el Perú, luego de las elecciones presidenciales, se muestra estable, manteniendo el crecimiento sostenido que la caracterizó en la última década, una de las

de mayor crecimiento en América Latina y el Caribe. Las proyecciones de crecimiento del PBI se sitúan en promedio en 3.3%.

La tasa de crecimiento promedio del PBI de los últimos 5 años fue 4.8%, y la inflación en 3.3%, esto generó crecimiento del empleo y de los ingresos, y sobretodo reducción de la pobreza.

La buena situación económica del Perú permitió asignar mayores recursos en educación, implementación de programas educativos, exámenes a los profesores, se está exigiendo mayor preparación a los docentes.

Consideramos que nuestro servicio, diferenciado en la calidad de enseñanza, se desarrollaría en un ambiente propicio con una economía con proyecciones positivas.

3.2 Análisis interno:

3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

3.2.1.1 Competidores

Actualmente no existen empresas que brinden el mismo servicio que proponemos. Las empresas existentes no se enfocan en la parte educativa del niño ni promueven valores y hábitos.

3.2.1.2 Clientes

El servicio que se ofrece a los clientes, previa coordinación, tendrá un precio no negociable, ya que actualmente no existen agencias que brinden un servicio diferenciado de cuidado y tutoría para niños.

3.2.1.3 Proveedores

Consideramos como proveedores a nuestras colaboradoras, quienes serán elegidas bajo un sistema de selección de personal. Para ser seleccionadas tienen que cumplir con ciertos requisitos como experiencia en el manejo de niños, conocimientos en educación, empatía

con los niños, etc. Por esta razón Nanny House tendrá poder de negociación frente a las colaboradoras.

3.2.1.4 Productos sustitutos

Hemos identificado a las agencias que brindan servicio de niñeras, nidos, guarderías, talleres en las escuelas y clases particulares.

3.2.1.5 Competidores potenciales

Al brindar un servicio de calidad con personal experimentado y capacitado en temas pedagógicos, podría darse el escenario que al tener el Know how deje de laborar con nosotros para crear su propia empresa.

Por otro lado están las agencias que brindan servicios de niñeras y que podrían acoger el perfil de nuestras colaboradoras a través de capacitaciones para su personal actual y/o brindar el mismo servicio.

En la actualidad existen agencias como Super Nanny Peru, que brinda servicios de cuidado para niños pero el personal no tiene conocimientos en educación sino en cómputo, idiomas, enfermería, etc. Con el tiempo este tipo de competidores podrían tener personal capacitado en educación y esto nos pondría en una competencia directa.

3.2.2 Análisis FODA

- **Fortalezas**

- Contar con colaboradoras especializadas en Pedagogía y capacitadas en técnicas de aprendizaje.
- Precio competitivo porque frente a un servicio de tutoría el nuestro es menor al del mercado.

- **Oportunidades:**

- Falta de personal capacitado en temas educativos, hábitos y valores para el cuidado de niños.
- Segmento de padres que pagan por clases particulares.

- No existen competidores directos, que brinden el servicio de cuidado y tutorías.
- Alianzas con centros educativos y empresas.
- **Debilidades:**
 - Empresa en desarrollo, etapa de lanzamiento.
 - Poca experiencia en el mercado.
 - El personal que trabajará directamente con los niños no se encuentra en planilla.
- **Amenazas:**
 - Que los colegios / nidos donde trabajan nuestras potenciales colaboradoras brinden servicios similares.
 - Nuevos competidores: guarderías, personas especializadas en cuidado de los niños.
 - Que las actuales empresas de empleadas del hogar brinden un servicio similar.
 - Rotación de colaboradores por contacto directo con los clientes.

3.3 Visión

Ser la empresa líder en el servicio del cuidado de niños, así como en el desarrollo de sus competencias, hábitos y valores.

3.4 Misión

Brindar un servicio especializado para el cuidado de niños con personal altamente capacitado.

3.5 Estrategia Genérica

Desarrollaremos la estrategia por diferenciación referente a nuestras colaboradoras de Nanny House, contando con personal capacitado y con experiencia en tutoría de niños y capacitadas en temas de actualidad para brindar a los niños un cuidado efectivo.

Nuestras colaboradoras estarán capacitadas en habilidades sociales, reconocimiento de emociones, técnicas de aprendizaje, manejo y análisis de estados de ánimo, empatía, cuidado de la autoestima y manejo de estrés en los niños.

3.6 Objetivos Estratégicos

- Lograr un posicionamiento del 4% dentro de cinco años, brindando un servicio especializado en cuidado y tutoría para niños.
- Durando los primeros cinco años, expandir nuestros servicios en los distritos de San Borja, San Isidro, Surco, La Molina y Miraflores.
- La meta dentro de nuestro primer año de funcionamiento es trabajar con 340 familias.
- Para el segundo año llegar a más familias, incrementando las ventas en un 30 %.

4 Investigación / Validación de mercado

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

En el transcurso de nuestra investigación validamos a nuestros clientes objetivos, los padres de familia debido a que son ellos los que deciden sobre la educación que reciben sus hijos. Estos fueron entrevistados para conocer con exactitud su problema y por ello llegamos a la conclusión de que; las agencias de empleos son intermediarias y no seleccionan personas capacitadas para el puesto a cubrir, en este caso niñera especializadas que se dedique al cuidado y a la formación del niño. Para los padres de familia es muy importante la persona con quienes dejarán a sus hijos durante varias horas al día ya que lo que ellos buscan un personal de confianza, capacitado para el cuidado de los mismos, que los ayude con las tareas que les dé un buen ejemplo para seguir.

Es por ello que nace nuestra propuesta de valor frente a la necesidad de buscar a la persona idónea que les de ese apoyo. Para que no tengan que apretar sus tiempos entre el trabajo y las labores de la casa, haciendo que su stress aumente y finalmente no les entreguen a sus hijos tiempo de calidad.

Se realizaron 8 encuestas adicionales entre el 16 y el 22 de mayo. En la encuesta hicimos hincapié en el valor agregado que brindaremos y cómo este servicio es la mejor inversión, no sólo para el desarrollo de los niños sino también para darle mayor tiempo de calidad a la familia.

Además, también se validó a través de entrevistas a nuestras futuras colaboradoras para saber cuáles eran sus expectativas salariales, su disponibilidad de tiempo y su experiencia profesional.

Nuestro recurso clave serán nuestras colaboradoras capacitadas en educación y con experiencia en el manejo de niños. Otro recurso importante es nuestro personal administrativo quienes se encargarán de la selección y contratación de niñeras y del manejo del negocio.

Desarrollaremos alianzas con Universidades e Institutos en Educación y colegios para así poder captar talentos potenciales para nuestra empresa.

Usaremos como canales de llegada un fan page y un anuncio publicitario virtual. Así mismo se desarrollará una web diseñada para que los padres de familia puedan ver los perfiles de niñeras y escojan la que más se adecue a ellos

Nuestros ingresos estarán generados por el diseño de paquetes de cuidado. El paquete básico de 4 horas diarias se estará ofreciendo a un costo de 70 soles por día. Si el cliente desea más horas y tiene más de un niño se le cotizará de acuerdo a sus necesidades.

4.2 Resultados de la investigación

Creamos un fan page mediante el cual brindamos información sobre el servicio que se ofrece, las personas que ingresaban podían además darle click al anuncio virtual y mediante un enlace se les re direccionaba a un landing page donde podían dejar sus datos para obtener mayor información.

- **Landing Page**

Nuestro Landing page fue creado y enlazado mediante un anuncio publicitario en el Facebook, el cual direccionaba a las personas interesadas al landing page para que dejaran sus datos. Por un periodo de 6 días estuvo en línea, durante los cuales obtuvimos las visitas de 121 personas, de estas 47 dejaron su mail para recibir mayor información, demostrando así el interés en la propuesta. Es así obtenemos un ratio de validación de un 39 % siendo considerada favorable nuestra propuesta de servicio

Data Overview

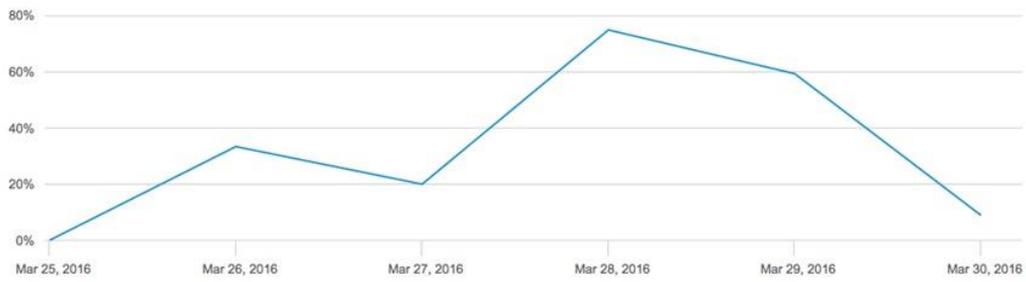
Variations	Conversion Rate	Improvement [?]	Unique Visitors	Number of Conversions	Traffic Split [?]	Settings
Variation A	38.8%	BASILINE	121	47	100 %	 ▾
Total	38.8%	--	121	47	100%	

Conversion Rate Over Time

Conversion Rate

Unique Visitors

Variation A



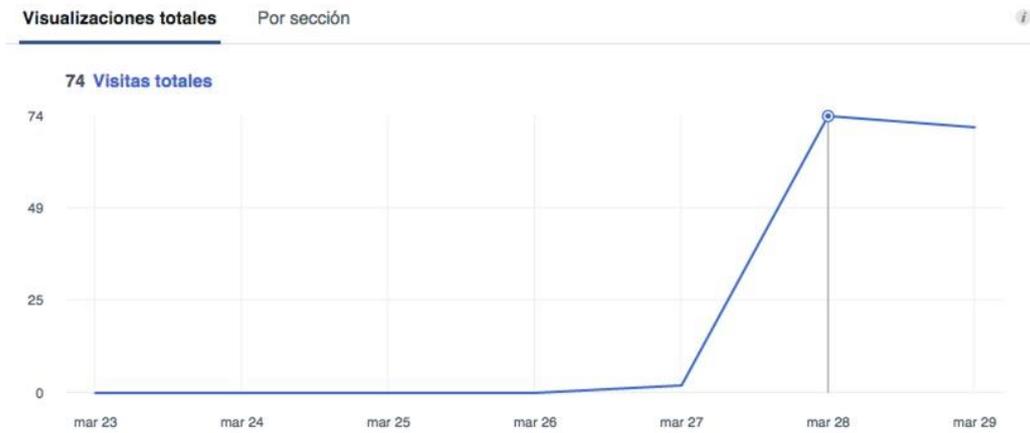


The advertisement features a blue border. At the top left, there is a logo with a colorful globe and the text "NANNY HOUSE". Below it is a blue Facebook icon. The main image shows a smiling woman hugging a young girl. Below this image, the text "TE AYUDAMOS A PASAR TIEMPO DE CALIDAD CON TUS HIJOS" is written in purple. Underneath is a white input field labeled "Email". A green button with the text "LOS CUIDAMOS COMO TÚ" is positioned below the input field. Further down, a paragraph of text reads: "Porque tus pequeños merecen cuidado y dedicación. Te ofrecemos el servicio de niñeras profesionales que además de cuidar a tus niños, les enseñaran jugando." At the bottom, there is a photograph of a woman and two children sitting at a table, engaged in a craft activity.

- **Facebook**

El Facebook es una de las páginas web más visitadas a nivel nacional y mundial por ello se decide tomar este medio para poder llegar a más personas. Se creó un anuncio publicitario y se segmentó a las personas a quienes iría dirigido, escogiendo así personas entre 30 y 50 años que tengan interés en familia. Se enlazó el anuncio al landing page para que las personas interesadas pudiesen dejar sus datos.

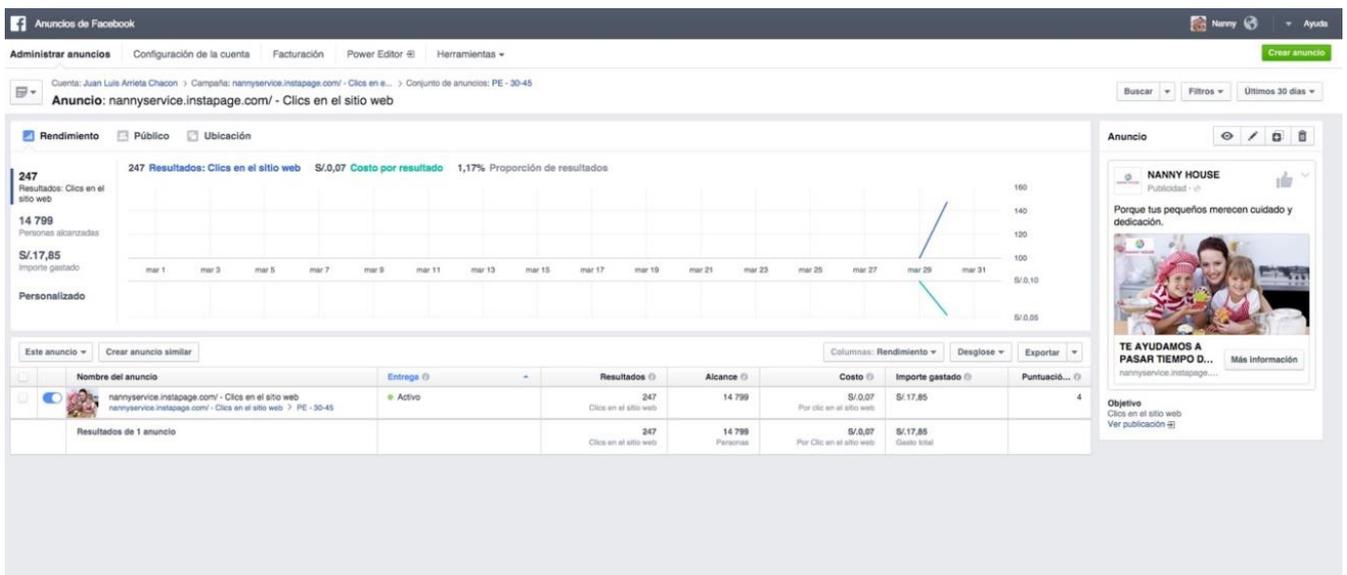
Adicional a ello se creó un Fan page en donde también se puso el anuncio para que tuviesen acceso al landing page. Y se publicaba consejos en el cuidado de niños, entre otros. El fan page estuvo por 6 días y obtuvo 74 visitas y 36 likes.



Por otro lado, nuestro anuncio obtuvo 247 visitas, ello permitió el ratio de 39% del landing page antes mencionado. Cabe resaltar que nuestra validación se dio en el lapso de 7 días de los cuales los dos primeros tuvimos problemas con la administración de Facebook ya que a las horas de aprobar el anuncio lo bloquearon para una segunda validación esto nos quitó tiempo de publicidad en la web, por lo que el ratio pudo ser mayor.

El resultado de la encuesta a los clientes fue favorable, las personas encuestadas se mostraron interesadas en conocer más sobre el servicio. Y lo más importante, estarían dispuestas a realizar la inversión, está dentro de sus posibilidades.

Así mismo, de las encuestas adicionales que realizamos para saber un poco más de nuestros clientes potenciales obtuvimos como resultado que además de necesitar a una persona que los ayude con el cuidado de sus hijos estarían dispuestos a realizar la inversión en una buena niñera. Y que actualmente invierten en la educación y formación de sus hijos un promedio de S/.1,500. Por ello determinamos que el resultado de nuestras encuestas ha sido favorable y las personas han mostrado interés en el servicio que se les propuso.



4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Así concluimos que hay una aceptación por parte de los padres de familia demostrándose a través de las encuestas y los ratios obtenidos un interés de los mismos en conseguir a una persona idónea y capacitada para el cuidado de sus hijos, haciendo viable nuestra propuesta de servicio de niñeras.

5 Plan de marketing

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Nanny House utilizara medios no tradicionales de promoción para lograr estos objetivos e impulsar el boca en boca.

Objetivos del primer, segundo y tercer año

- Incrementar las ventas en 17% de manera semestral por año.
- Al segundo año incrementar las ventas en 30%.
- Al tercer año contar con 513 niños.

Objetivo del cuarto y quinto año:

- Obtener el 4% del mercado disponible según target final.
- Posicionarnos como empresa especializada en el servicio de cuidado y tutoría de niños del segmento B.

5.2 Estrategias de marketing:

5.2.1 Segmentación

Este segmento se compone por padres de familia con niños entre 4 a 11 años de edad, presentando las siguientes características:

- Nivel Socioeconómico B.
- Residencia en los distritos de la Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

5.2.2 Posicionamiento

La estrategia de marketing de Nanny House consistirá en desarrollar un posicionamiento de “más de lo mismo”, basado en un servicio de cuidado de niños con beneficios adicionales y a un precio accesible en comparación de la competencia. Nanny House se colocara en la propuesta de valor “Espera más”, en donde las nannys contarán con estudios y experiencia en educación.

El posicionamiento se lograra a través del B2B (business to business), teniendo como socio estratégico a los colegios según nuestro target, cuyo objetivo es brindar publicidad informativa de nuestro servicio y promover el cambio de percepción en comparación al servicio de cuidado tradicional.

5.3 Mercado objetivo:

5.3.1 Tamaño de mercado

Para definir el mercado de Nanny House en Lima y Callao, se ha considerado a los alumnos de 40 colegios del segmento B teniendo como referente el valor de la mensualidad.

SEGMENTO B	
COLEGIO	MENSUALIDAD
ST. GEORGE'S COLLEGE	S/. 1,593
LORD BYRON	S/. 1,593
REINA DE LOS ÁNGELES	S/. 1,593
SANTA ÚRSULA	S/. 1,593
SAN AGUSTÍN	S/. 1,593
ABRAHAM LINCOLN	S/. 1,555
MONTEALTO CHRISTIAN SCHOOL	S/. 1,517
NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	S/. 1,517
LOS REYES ROJOS	S/. 1,510
PERUANO-ALEMÁN REYNA DEL MUNDO	S/. 1,502
AUGUSTO WEBERBAUER	S/. 1,457
PALESTRA	S/. 1,441
SANTA TERESITA - PARTICULAR MIXTO	S/. 1,411
REGINA PACIS	S/. 1,411
CHRISTA MC AULIFFE	S/. 1,366
SCHOOL OF TOMORROW - LIMA INTERN.	S/. 1,366
MARÍA NICOLE	S/. 1,366
MARÍA REINA MARIANISTAS	S/. 1,350
ANDRE MALRAUX	S/. 1,335
PÍO XII	S/. 1,335
CHAMPAGNAT	S/. 1,320
SAN JOSÉ DE MONTEALTO	S/. 1,214
PERUANO ALEMÁN BEATA IMELDA	S/. 1,214
NIVEL A	S/. 1,168
SAGRADO CORAZÓN SOPHIANUM	S/. 1,062
MONTEALTO	S/. 1,062
HÉCTOR DE CÁRDENAS	S/. 1,062
MARÍA MOLINARI	S/. 1,062
COOPERATIVO LA UNIÓN	S/. 1,062
ISABEL FLORES DE OLIVA	S/. 1,047
SAN JOSÉ DE CLUNY	S/. 1,032
LA CASA DE CARTÓN	S/. 1,001
MARÍA DE LAS MERCEDES	S/. 986
CRISTO SALVADOR	S/. 986
AMÉRICA DEL CALLAO	S/. 956
SAN CHARBEL	S/. 941
SAN VICENTE DE PAUL	S/. 926
SANTA MARÍA EUFRASIA	S/. 910
LA INMACULADA CONCEPCIÓN	S/. 895
CLARETIANO	S/. 880
TOTAL: 40	

5.3.2 Tamaño de mercado disponible

Se cuenta con un mercado disponible de 18,469 niños de colegios del segmento B con edades entre 4 a 11 años de edad.

COLEGIO	SEGMENTO	ALUMNOS DE 4 A 11 AÑOS	DISTRITO
ST. GEORGE'S COLLEGE	B	1021	Miraflores
LORD BYRON	B	610	La Molina
REINA DE LOS ÁNGELES	B	326	La Molina
SANTA ÚRSULA	B	577	San Isidro
SAN AGUSTÍN	B	1211	San Isidro
ABRAHAM LINCOLN	B	780	La Molina
MONTEERRICO CHRISTIAN SCHOOL	B	146	Surco
NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	B	1099	Miraflores
LOS REYES ROJOS	B	219	Barranco
PERUANO-ALEMÁN REYNA DEL MUNDO	B	545	La Molina
AUGUSTO WEBERBAUER	B	340	Surco
PALESTRA	B	46	Surco
SANTA TERESITA - PARTICULAR MIXTO	B	715	Surco
REGINA PACIS	B	374	Surco
CHRISTA MC AULIFFE	B	52	Lince
SCHOOL OF TOMORROW - LIMA INTERN.	B	76	La Molina
MARÍA NICOLE	B	101	Surco
MARÍA REINA MARIANISTAS	B	1037	San Isidro
ANDRE MALRAUX	B	237	Surco
PÍO XII	B	367	Surco
CHAMPAGNAT	B	964	Surco
SAN JOSÉ DE MONTEERRICO	B	714	Surco
PERUANO ALEMÁN BEATA IMELDA	B	397	Chosica
NIVEL A	B	301	Surco
SAGRADO CORAZÓN SOPHIANUM	B	725	San Isidro
MONTEALTO	B	169	San Isidro
HÉCTOR DE CÁRDENAS	B	118	Jesús María
MARÍA MOLINARI	B	307	San Borja
COOPERATIVO LA UNIÓN	B	681	Pueblo Libre
ISABEL FLORES DE OLIVA	B	495	San Isidro
SAN JOSÉ DE CLUNY	B	496	Surquillo
LA CASA DE CARTÓN	B	159	Chorrillos
MARÍA DE LAS MERCEDES	B	354	Miraflores
CRISTO SALVADOR	B	492	Surco
AMÉRICA DEL CALLAO	B	512	Bellavista
SAN CHARBEL	B	248	San Miguel
SAN VICENTE DE PAUL	B	131	La Molina
SANTA MARÍA EUFRASIA	B	231	La Molina
LA INMACULADA CONCEPCIÓN	B	91	Surco
CLARETIANO	B	1005	San Miguel
TOTAL DE ALUMNOS DE 4 A 11 AÑOS		18469	

5.3.3 Tamaño de mercado operativo (target)

El mercado operativo consta de 14,582 niños del segmento B de 4 a 11 años de edad y con residencia en los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco.

COLEGIO	SEGMENTO	ALUMNOS DE 4 A 11 AÑOS	DISTRITO
ST. GEORGE'S COLLEGE	B	1021	Miraflores
LORD BYRON	B	610	La Molina
REINA DE LOS ÁNGELES	B	326	La Molina
SANTA ÚRSULA	B	577	San Isidro
SAN AGUSTÍN	B	1211	San Isidro
ABRAHAM LINCOLN	B	780	La Molina
MONTERRICO CHRISTIAN SCHOOL	B	146	Surco
NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	B	1099	Miraflores
PERUANO-ALEMÁN REYNA DEL MUNDO	B	545	La Molina
AUGUSTO WEBERBAUER	B	340	Surco
PALESTRA	B	46	Surco
SANTA TERESITA - PARTICULAR MIXTO	B	715	Surco
REGINA PACIS	B	374	Surco
SCHOOL OF TOMORROW - LIMA INTERN.	B	76	La Molina
MARÍA NICOLE	B	101	Surco
MARÍA REINA MARIANISTAS	B	1037	San Isidro
ANDRE MALRAUX	B	237	Surco
PÍO XII	B	367	Surco
CHAMPAGNAT	B	964	Surco
SAN JOSÉ DE MONTERRICO	B	714	Surco
NIVEL A	B	301	Surco
SAGRADO CORAZÓN SOPHIANUM	B	725	San Isidro
MONTEALTO	B	169	San Isidro
MARÍA MOLINARI	B	307	San Borja
ISABEL FLORES DE OLIVA	B	495	San Isidro
MARÍA DE LAS MERCEDES	B	354	Miraflores
CRISTO SALVADOR	B	492	Surco
SAN VICENTE DE PAUL	B	131	La Molina
SANTA MARÍA EUFRASIA	B	231	La Molina
LA INMACULADA CONCEPCIÓN	B	91	Surco
TARGET 5 AÑOS		14582	

5.3.4 Potencial de crecimiento del mercado

Como mencionamos anteriormente Nanny House iniciara sus operaciones con un mercado objetivo (target) enfocado en el segmento B, siendo el 79% del mercado disponible según nuestro segmento. Podemos observar que Nanny House tiene posibilidades de crecimiento, ya que hay un 21% de mercado en los distritos restantes. Asimismo existe un posible mercado conformado por el segmento A, teniendo un mercado disponible de 16,564 niños.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

5.4.1.1 Diseño de producto / servicio

Nanny House brinda el servicio de cuidado y tutoría para niños entre 4 a 11 años. Este consiste en apoyar a los niños en sus tareas escolares a través de técnicas de aprendizaje y hábitos de estudios. Asimismo se les enseñara hábitos de limpieza, orden y comportamiento para su mejor desarrollo formativo.

Nanny House cuenta con un capital humano inicial de 10 colaboradoras especializadas y con experiencia en educación de niños según la edad.

Para el mejor desempeño del servicio al primer día se le realizara una evaluación psicológica y académica para conocer al niño; y poder brindarle un servicio personalizado según sus necesidades.

5.4.2 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Para la determinación del precio del servicio se desarrollaron las sgtes estrategias :

- **Fijación de precio basada en el costo del servicio:**

La empresa tiene como costos variables los sueldos de las colaboradoras. Para la determinación de los sueldos se realizaron entrevistas a profesoras de colegios del segmento B, donde nos comentaron su horario (Lunes a viernes de 7:30 am – 2:30 pm) e ingreso mensual (promedio de S/. 9.3 por hora) como maestras. En Nanny House el servicio por turno durá 4 horas a S/. 12.5 por hora, ganando 34% más por hora que en los colegios, siendo el costo variable por colaboradora S/. 50. En base a ello el precio final por turno de 4 horas es de S/. 70, obteniendo un margen de contribución del 29%.

- **Fijación de precio basada en el valor para el cliente :**

Para desarrollar la estrategia se realizaron entrevistas a los padres, en donde se les comento los atributos del servicio y el precio final, demostrando interés para disponer del servicio. Asimismo nos indicaron que invierten hasta S/. 2, 000 en la educación de sus niños, estando el precio del servicio dentro del rango indicado.

5.4.3 Estrategia comunicacional

Nanny House no seguirá una estrategia basada en publicidad tradicional de comunicación másica. Inicialmente utilizara los siguientes recursos:

- **Marketing online y móvil:** Construcción del sitio Web del servicio, creación de presencia en las redes sociales Facebook (Fan Page) y Twitter.
- **Publicidad B2B:** Tendremos como socio estratégico a los colegios según nuestro target, los cuales visitaremos previa cita y entrevista con el director presentando nuestro servicio. Lo que buscamos es brindar publicidad informativa de nuestro servicio a través de charlas a los padres de familia basadas en el material, técnicas utilizadas por nuestras colaboradoras en el desarrollo del servicio con los niños como por ejemplo: Brindar una charla de manejo del estrés en niños, en donde nuestra colaboradora le transmite técnicas para afrontarlo en base a su experiencia y al servicio que brinda Nanny House.

5.4.4 Estrategia de distribución

En este caso Nanny House presenta una distribución directa, ya que nuestras colaboradoras se movilizaran a las casas de nuestros clientes para ofrecer el servicio.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Nanny House iniciara sus operaciones en el primer año dando el servicio a 10 niños. Los incrementos en ventas serán del 17% de manera semestral por año. Al tercer año se estima un promedio de 513 niños atendidos y al quinto año 111 niños más. A partir del cuarto año se estima un incremento del 66% en niños debido al posicionamiento obtenido, considerando también el incremento semestral por año indicado anteriormente.

PLAN DE VENTAS Y PROYECCION DE LA DEMANDA x 5 AÑOS

AÑO 1	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Cantidad de niños (Q)	10	15	15	25	30	30	30	35	35	35	40	40	340
Días al mes por niño	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Precio del servicio turno (S/.)	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
Ingresos Operativos (S/.)	14,000	21,000	21,000	35,000	42,000	42,000	42,000	49,000	49,000	49,000	56,000	56,000	476,000

AÑO 2	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Cantidad de niños (Q)	13	20	20	33	39	39	39	46	46	46	52	52	445
Días al mes por niño	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Precio del servicio turno (S/.)	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
Ingresos Operativos (S/.)	18,200	28,000	28,000	46,200	54,600	54,600	54,600	64,400	64,400	64,400	72,800	72,800	623,000

AÑO 3	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Cantidad de niños (Q)	15	23	23	38	45	45	45	53	53	53	60	60	513
Días al mes por niño	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Precio del servicio turno (S/.)	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
Ingresos Operativos (S/.)	21,000	32,200	32,200	53,200	63,000	63,000	63,000	74,200	74,200	74,200	84,000	84,000	718,200

AÑO 4	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Cantidad de niños (Q)	17	25	25	42	50	50	50	58	58	58	66	66	565
Días al mes por niño	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Precio del servicio turno (S/.)	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
Ingresos Operativos (S/.)	23,800	35,000	35,000	58,800	70,000	70,000	70,000	81,200	81,200	81,200	92,400	92,400	791,000

AÑO 5	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Cantidad de niños (Q)	19	28	28	46	55	55	55	64	64	64	73	73	624
Días al mes por niño	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Precio del servicio turno (S/.)	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
Ingresos Operativos (S/.)	26,600	39,200	39,200	64,400	77,000	77,000	77,000	89,600	89,600	89,600	102,200	102,200	873,600

5.6 Presupuesto de Marketing

Nanny House contará con un presupuesto para el primer año de S/.16, 880, el cual está compuesto por las siguientes categorías:

- **Publicidad online:** La promoción será a través de anuncios publicitarios en el Fan Page, siendo el pago por día de S/.10 con una duración de 14 días al mes.
- **Página Web:** La construcción de la página cuesta S/.2000, siendo el mantenimiento gratis en el primer año. A partir del segundo año el pago por mantenimiento es de \$50 dólares anual.
- **Personal para charlas en colegios:** Las charlas serán realizadas por nuestras colaboradoras. Se estima realizar 5 charlas por mes con una duración máxima de 2 horas, siendo el pago por charla de S/.70.
- **Gastos en movilidad para las charlas:** Se está considerando S/.40 en taxis por charla (ida y vuelta desde la oficina en San Isidro), siendo el gasto mensual de S/.200.

- **Material y/o útiles para las charlas:** Se está considerando S/.25 mensual en gastos de materiales para la exposición (papelógrafo, plumón, etc.)
- **Merchandising:**
 - **Directoras y maestras:** Se comprarán 10 agendas por mes con el logo de Nanny House que serán entregadas en las visitas a los colegios, se entregará 1 agenda a la directora y 1 agenda para la maestra tutora de las instituciones educativas particulares. Cada agenda tendrá un costo de S/.25.
 - **Padres de Familia:** Se comprarán 150 lapiceros por mes con el logo de la empresa, el cual tendrá un costo por cada lapicero de S/1.50.

PRESUPUESTO ANUAL DE MARKETING (S/.)

CATEGORIAS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Publicidad online	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1,680
Página Web	2,000												2,000
Personal para charlas en colegios	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
Gastos en movilidad para las charlas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Material y/o útiles para las charlas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Merchandising	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	5,700
Otros gastos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
TOTAL	3,240	1,240	16,880										

6 Plan de Operaciones

6.1 Políticas Operacionales

En este punto definiremos las políticas que aplicaremos para el correcto desarrollo del proyecto.

6.1.1 Calidad

Consideramos a la calidad como la base fundamental para el desarrollo del proyecto, siendo la calidad del servicio la característica fundamental para la diferenciación que buscamos.

Nuestros principales procesos para medir la calidad serán:

- **Obtener telefónicamente la opinión de los clientes mediante encuestas de satisfacción.**

Este método es práctico y sencillo, de respuestas concretas y fáciles de desarrollar, no engorroso ni que quite tiempo al cliente.

La información recabada nos dará una idea de la calidad de servicio que estamos otorgando y cómo vamos evolucionando. Brindándonos información valiosa sobre los puntos debemos reforzar, cambiar o implementar.

Después de la primera semana de otorgar el servicio se encuestará telefónicamente a los clientes.

Las preguntas del cuestionario:

1. ¿Está satisfecho con el servicio de Nanny House? Por qué?
2. ¿Su hijo(a) termina contento luego del servicio?
3. ¿Considera que el personal de Nanny House le presta la atención necesaria a su hijo(a)?
4. ¿Considera que la inversión realizada cubre sus expectativas?
5. ¿Esta satisfecho con respecto a la comunicación con el personal administrativo de Nanny House?
6. Si su respuesta es no, ¿En qué aspecto considera que podría mejorar el servicio?

- **Evaluar a los niños en temas psicológicos o académicos**

Con la finalidad de fidelizar y comprometer al cliente con el desarrollo de su hijo, se realizarán evaluaciones quincenales, la primera dentro de la primera semana de ofrecido el servicio, según sea la necesidad del cliente podrán ser:

- Evaluaciones para refuerzo académico.
- Evaluaciones sobre aplicación de métodos de enseñanza y actitud.

6.1.2 Proceso

Consideramos los siguientes procesos a desarrollar:

- **Contratación de personal.**

1. Registro interno de requerimiento de personal a través de canales: página web, contacto telefónico o presencial.
2. Se solicita a una persona particular (prestadora del servicio de evaluación de personal) que evalúe y nos envíe candidatas según el perfil solicitado.
3. Las candidatas tienen entrevista final con Gerencia General, en caso no se obtenga a la persona requerida se vuelve al punto 2.

- **Búsqueda de nuevos clientes.**

1. Búsqueda de potenciales clientes a través de contactos en diferentes centros educativos, de preferencia directamente con la directora, esto nos permitirá publicitar nuestro servicio de manera personal. La finalidad principal es encontrar el nivel de confianza necesario para que los representantes de los centros educativos puedan recomendar el servicio.

De esta forma se busca que los centros educativos sean nuestros socios estratégicos. Los centros educativos recibirán dos beneficios: reforzar el aprendizaje de los niños y se coordinará brindar charlas a los padres sobre manejo de situaciones (rabietas infantiles, celos ante la llegada de un nuevo hermano, problemas para leer o leer bien, cómo vencer la timidez, entre otros.

A través de red de contactos. (Boca a boca).

2. Reparto de publicidad en diferentes establecimientos que sean frecuentados por clientes potenciales, por ejemplo divercity, coney park.
3. Publicidad en distintos supermercados (pizarras a las entradas de los mismos).

- **Atención de reclamos.**

1. Ingreso de reclamo vía telefónica, correo electrónico o página web.
2. Registro de reclamo en base de datos: fecha de registro, nombre de cliente, nombre de colaboradora, fecha de incidente que genera reclamo, tipo de reclamo.
3. Evaluación del reclamo.
4. Medidas correctivas.
5. Comunicación con el cliente. Se comunicará al cliente las acciones que se tomaron para solucionar el incidente.

6.1.3 Planificación

Consideramos las siguientes etapas a desarrollar:

1. Implementación.
2. Inicio de actividades.
3. Crecimiento del negocio.
4. Maduración.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROCESO	DESCRIPCIÓN	2017												2018	2019	DURACIÓN	
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.				
1	Implementación	■	■														8 semanas
2	Inicio de actividades			■													4 semanas
3	Crecimiento				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	84 semanas
4	Maduración														■		48 semanas

1	IMPLEMENTACIÓN	SEM
1.1	Constitución de la empresa.	1
1.2	Asignación de funciones.	1
1.3	Alquiler de oficina.	1
1.4	Diseño de web.	1
1.5	Contratación de personal.	3
1.6	Entrevistas con representantes de colegios.	4
1.7	Compra de merchandising.	2
2	INICIO DE ACTIVIDADES	SEM
2.1	Inicio de prestaciones de servicio.	1
3	CRECIMIENTO	SEM
3.2	Actividades de promoción del servicio, ofrecer el servicio en nuevos colegios (charlas)	84
4	MADURACIÓN	SEM
4.1	Fidelización de clientes.	48
4.2	Ofrecer el servicio en nuevos distritos.	48

6.2 Diseño de Instalaciones

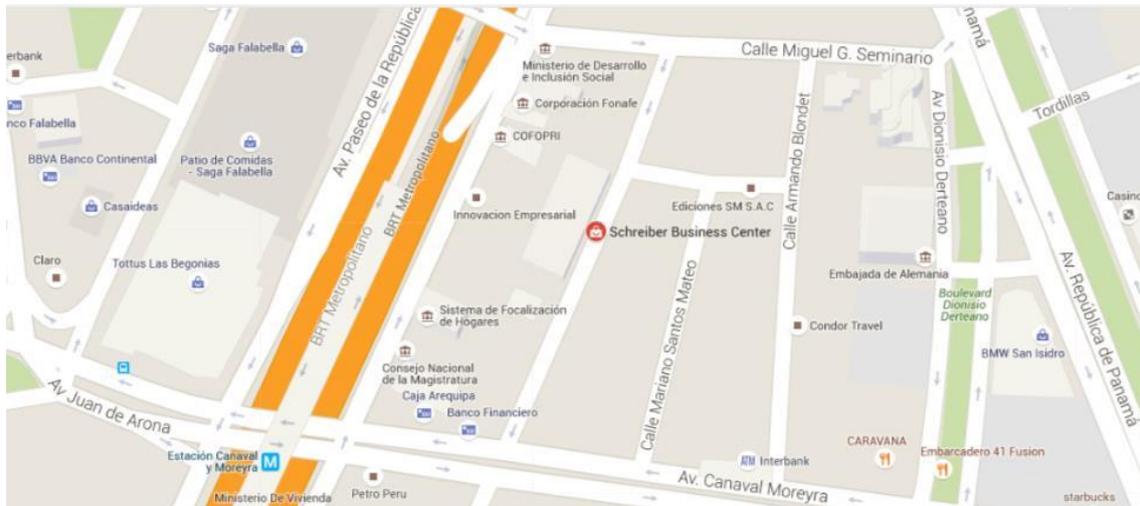
6.2.1 Localización de las instalaciones

Para la primera etapa pensamos alquilar una oficina en determinados horarios, por horas. Pensamos en las oficinas compartidas por tener un costo que se adapta a nuestra primera etapa.

Se encuentra en un lugar de fácil acceso, céntrico para los distritos donde queremos ofrecer el servicio, a la altura del cruce de Paseo de la República con Canaval y Moreyra, en San Isidro.

Se busca además contar con una oficina que transmita seriedad y profesionalismo a los clientes. Independientemente de la seguridad que nos brinda contar con una oficina de estas características.

Mapa de la dirección:



6.2.2 Capacidad de las instalaciones

La oficina contará con un área aproximada de 10 mt², con un aforo de 3 personas.

Estas oficinas ya vienen amobladas y equipadas (monitor HD, pizarra, útiles de pizarra, internet, mobiliario).

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Las características del servicio a brindar son :

Turnos de 4 horas por día al niño.

Costo por cada turno : S/.70

Por este costo el cliente recibe un servicio especializado de apoyo a los padres de familia en la crianza de sus hijos con personas altamente capacitadas en el cuidado de menores, quienes brindarán un servicio completo ya que ayudarán al menor en el área intelectual, psicomotricial, etc. dependiendo de las edades de los niños a cuidar.

6.4 Planeamiento de la Producción

6.4.1 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Dividimos los gastos por conceptos en administrativos y de ventas :

GASTOS DE VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Planilla	56,863	56,863	62,550	68,965	80,192
Prestación del servicio	105,600	149,120	208,000	390,400	711,040
Marketing	16,880	14,880	14,880	14,880	14,880
Alquiler de local fijo	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Alquiler de local variable	720	720	720	720	720
Servicio de reclutamiento	1,728	1,728	1,728	1,728	1,728
Movilidades	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280
Incentivo al personal	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
SUB - TOTAL	192,471	233,991	298,558	487,373	819,240

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2017	2018	2019	2020	2021
Planilla	40,617	40,617	44,678	49,465	55,848
Servicio contable	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Otros (inc. legales)	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
SUB - TOTAL	47,817	47,817	51,878	56,665	63,048

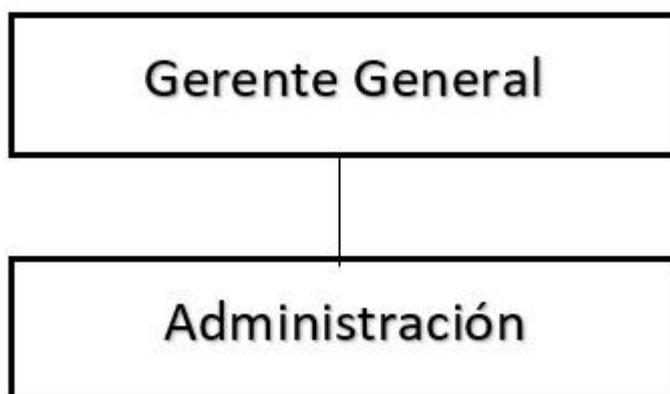
7 Estructura organizacional y recursos humanos

7.1 Objetivos Organizacionales

- Fomentar la responsabilidad y la puntualidad para el cumplimiento eficiente del trabajo.
- Seguimiento del desarrollo de los procesos de enseñanza utilizados con los menores.
- Mantener un equipo humano capacitado y motivado con oportunidades desarrollo.

7.2 Naturaleza de la Organización

7.2.1 Organigrama



Sólo se contará con un Gerente General y una Administradora, quienes se encargarán del desarrollo de la empresa. Ambos estarán en la planilla de la empresa con S/.3,500 y S/.2,500 respectivamente.

Así mismo, los servicios legales, de reclutamiento de personal y contabilidad serán tercerizados. Los servicios legales y de contabilidad serán brindados por el estudio FY Internacional y el servicio de reclutamiento de personal será brindado por la licenciada Liliana Quintana García.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

- **El gerente general** será el encargado de supervisar el buen desarrollo de la empresa, lograr alianzas estratégicas, desarrollar los sistemas de control interno, velar por el cumplimiento de los objetivos y representar legalmente a la empresa en todo acto.
- **El área de administración** se encargará del proceso de contratación de nuestras colaboradoras, la elaboración de un reglamento interno que deberá ser cumplido por el personal, motivar a los colaboradores en su desempeño laboral, establecer los objetivos organizacionales, así como la medición en el avance del cumplimiento de estos.

7.3 Gestión Humana

7.3.1 Reclutamiento

Como mencionamos líneas arriba el proceso de reclutamiento será dado por un tercero especializado en la búsqueda de personal, la licenciada Liliana Quintana García, cuyos criterios de búsqueda estarán basados en el siguiente perfil:

- Profesional en Educación (técnico y/o universitario).
- Con experiencia en los niveles de inicial o primaria.
- Conocimiento y manejo de técnicas de enseñanza.
- Habilidades comunicativas.
- Que tenga empatía con los niños.
- Competencias: Compromiso, tolerancia e integridad.

Cabe resaltar que los candidatos serán evaluados en áreas psicométricas, test de personalidad, eficiencia e inteligencia emocional, a fin de seleccionar los mejores candidatos para trabajar con niños.

7.3.2 Selección, contratación e inducción

La licenciada Liliana Quintana García seleccionará a los candidatos que cumplan con el perfil requerido. Luego estos pasarán por un último filtro que es la entrevista personal ante el gerente y administrador de la empresa quienes evaluarán a los candidatos a través de preguntas tales como; El niño no quiere hacer tareas sólo quiere ver la TV o los

videojuegos ¿Cómo manejas la situación?, ¿Qué haces ante un berrinche? De esta manera se busca observar la reacción del candidato en determinadas situaciones.

Finalmente, los candidatos que pasen el último filtro serán contratados para que presten servicios a la empresa Nanny House cuando esta lo requiera bajo la modalidad de Recibo por Honorarios.

7.3.3 Motivación

Sabemos lo importante que es tener un personal motivado por ello para contribuir con el desarrollo personal de nuestros trabajadores a fin de año será entregada 1 beca para cursar un diplomado en la Universidad de San Martín de Porres (USMP) valorizado en S/.1,200, a nuestra colaboradora más sobresaliente y que haya recibido las mejores referencias de nuestros clientes.

7.3.4 Sistema de remuneración

Nuestro sistema de remuneraciones estará conformado como sigue:

- **Planilla :** Estará conformada por el gerente general y el administrador quienes percibirán sueldos de S/.3, 500 y S/.2, 500 respectivamente.
- **Recibo por Honorarios :** Nuestras colaboradoras emitirán recibo por honorarios por sus servicios. El servicio se brindará de manera mensual y esta cotizado en S/.50 soles por servicio.



NANNY HOUSE

PLANILLA REMUNERACION

DATOS PERSONALES				PENSIONES	DATOS DE PLANILLA		DIAS		INGRESOS				BASE IMPONIBLE
Nº	TIPO DOC.	NUMERO DE DOCUMENTO	APELLIDOS Y NOMBRES	SISTEMA PENSIONARIO	REM. BÁSICA	DIAS LABORADOS	HORAS TRABAJADAS	HABER MENSUAL	ASIGNACION FAMILIAR	VACACIONES	DESCANSO MÉDICO		
1	DNI	41443560	GERENTE GENERAL	PROFUTURO MIXTO	3500.00	30	240	3500.00	0.00	0.00	0.00	3500.00	
2	DNI	43832551	ADMINISTRADOR	PRIMA	2500.00	30	240	2500.00	0.00	0.00	0.00	2500.00	
					6,000.00	60.00	480.00	6,000.00	-	-	-	6,000.00	

TOTAL BRUTO	APORTE OBLIGATORIO	COMISIONES	PRIMA DE SEGUROS	ONP	RENTA 5TA	TARDANZAS	TOTAL DSCTO.	NETO A PAGAR	ESSALUD 9%
3500.00	350.00	51.10	46.55	0.00	157.68		605.33	2894.67	315.00
2500.00	250.00	40.00	33.25	0.00	52.00		375.25	2124.75	225.00
6,000.00	600.00	91.10	79.80	-	209.68	-	980.58	5,019.42	540.00

7.4 Estructura de gastos de RRHH

Los Gastos de recursos humanos estarán dados como sigue:

GASTOS FIJOS - SUELDOS	
GERENTE GENERAL	S/. 3,500.00
ADMINISTRADOR	S/. 2,500.00
TOTAL	S/. 6,000.00

Estos gastos son gastos fijos mensuales que la empresa tendrá la empresa y anualmente sumándole los beneficios de ley (Gratificaciones, CTS, Vacaciones, Gratificación extraordinaria) nos daría un total de S/ 97, 480. Sin embargo, tendremos otros gastos variables como los de nuestras colaboradoras ya que dependerá de la cantidad de sesiones que haya laborado, esta cotizado en S/.50 soles por sesión. Otro gasto que será variable es el pago por reclutamiento que dependerá de la cantidad de personas que se logre colocar, se cotiza en 6% de la remuneración por cada persona.

Finalmente tendremos un gasto anual de S/.1, 200 soles por la beca que se entregará como incentivo al final del año.

8 Plan económico-financiero

8.1 Supuestos

- Es proyecto se desarrolla en un periodo de 5 años.
- Todos los ingresos y gastos son en moneda local, es decir, no existe riesgo por tipo de cambio.
- El crecimiento de la demanda se proyectó en base a los objetivos de la empresa.
- La economía no entra en crisis. Los costos y gastos están en base al presente año.
- Se considera tasa de impuesto a la renta 27%.
- Las tasas y cálculos para la proyección de la planilla se mantienen a las condiciones actuales.
- Se considera la misma tasa de descuento (WACC y COK) para todo el proyecto.
- Se utilizó depreciación lineal.
- Se considera entrega de dividendos al 100%.
- Las cobranzas por el servicio serán por adelantado.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

Por ser una empresa de servicios, no se consideran inversiones significativas en maquinarias o en inventarios. Se considera la adquisición de dos computadoras.

Características: DELL LAPTOP INSPIRON I5450OGBW10S 15.6" CORE i5 500GB 4GB – NEGRO

Q	Depreciación	Valor actual	% depreciación	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en libros	Valor de Mercado	Valor de Realización
		VA	Vida Útil		DA	VA - DA	VM	$VM - t^* (VM - VL)$
2	Lap Top	3,727	4	932	3,727	0	2,000	1,440
	TOTAL	3,727		932				1,440

8.3 Proyección de ventas

La proyección de ventas para los 5 años, importes en soles:

PERIODO	1	2	3	4	5
Cantidad de niños (Q)	340	445	513	565	624
Días al mes por niño	20	20	20	20	20
Precio del servicio turno (S/.)	70	70	70	70	70
Ingresos operativos (S/.)	476,000	623,000	718,200	791,000	873,600

8.4 Cálculo del capital de trabajo

Realizamos el cálculo de la necesidad de capital de trabajo para cada uno de los periodos, bajo estas premisas:

- Para la caja mínima, proyectamos contar, en promedio, con 7 días de venta en caja. Esto para afrontar gastos corrientes.
- Consideramos que los clientes nos cancelarán por adelantado.
- Consideramos que a los proveedores les cancelaremos una vez cobrado el servicio.
- El capital de trabajo se devolverá en el último año del proyecto.

CAPITAL DE TRABAJO NETO

AÑO	0	1	2	3	4	5
Caja mínima (días / venta)		7	7	7	7	7
Cuentas por cobrar (días / promedio)		0	0	0	0	0
Inventarios (días / promedio)		0	0	0	0	0
Proveedores (días / promedio)		0	0	0	0	0
Ventas proyectadas		476,000	623,000	718,200	791,000	873,600
Costo de ventas		340,000	445,000	513,000	565,000	624,000
Caja mínima		9,256	12,114	13,965	15,381	16,987
Cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios		0	0	0	0	0
Proveedores		0	0	0	0	0
Capital de Trabajo Neto CTN	9,256	12,114	13,965	15,381	16,987	
Cambios en el CTN	-9,256	-2,858	-1,851	-1,416	-1,606	16,987

8.5 Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

Después de las proyecciones de ingresos y gastos, calculamos que se requiere fondos por S/. 13 mil para la puesta en marcha del proyecto.

- El 50% del requerimiento se financiará con bancos.
- Hicimos proyecciones con las tasas de pagarés de capital de trabajo actuales bajo la modalidad de cronograma de pago con cuota fija.
- Utilizamos 18 meses (1 año y medio) para el financiamiento.
- Por ser un proyecto nuevo, estamos considerando a las entidades financieras que tienen las tasas activas más elevadas, se consideró de esta manera por el nivel de riesgo.

FINANCIAMIENTO

Requerimiento para el Proyecto	12,983
Deuda	50%
Capital	50%
Requiere financiamiento	6,491
Capital propio	6,491

FINANCIAMIENTOS BANCO 1: BANCO DE COMERCIO

%	100.000%
PRÉSTAMO	6,491
AÑOS	1.5
MESES	18
TEA	19.54%
TEM	1.50%
CUOTA	414
	27.00%

PERIODO	CAPITAL	AMORT	INTERERES	CUOTA	CRED FISCAL
0	6,491				
1	6,174	317	97	414	26
2	5,853	322	93	414	25
3	5,526	326	88	414	24
4	5,195	331	83	414	22
5	4,859	336	78	414	21
6	4,518	341	73	414	20
7	4,171	346	68	414	18
8	3,819	352	63	414	17
9	3,463	357	57	414	15
10	3,100	362	52	414	14
11	2,733	368	46	414	13
12	2,359	373	41	414	11
13	1,981	379	35	414	10
14	1,596	384	30	414	8
15	1,206	390	24	414	6
16	810	396	18	414	5
17	408	402	12	414	3
18	0	408	6	414	2

8.6 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)

A continuación los EEFF del proyecto:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y equivalentes de efectivo	9,256	5,598	15,311	17,762	20,836	16,465
Cuentas por cobrar comerciales	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente	9,256	5,598	15,311	17,762	20,836	16,465
Activos	3,727	3,727	3,727	3,727	3,727	1,440
Depreciación acumulada	0	-932	-1,864	-2,795	-3,727	0
Total ACTIVO	12,983	8,393	17,174	18,694	20,836	17,905
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Tributos por pagar	0	329	9,385	10,904	13,046	10,116
Cuentas por pagar comerciales	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente	0	329	9,385	10,904	13,046	10,116
Deuda LP	6,491	2,359	0	0	0	0
Total PASIVO	6,491	2,688	9,385	10,904	13,046	10,116
PATRIMONIO						
Capital social	6,491	6,491	6,491	6,491	6,491	6,491
Reserva legal	0	0	1,298	1,298	1,298	1,298
Resultado del ejercicio	0	-786	25,122	29,482	35,273	27,350
Resultados acumulados	0	0	-786	24,336	53,818	89,091
Entrega de dividendos	0	0	-24,336	-53,818	-89,091	-116,441
Total PATRIMONIO	6,491	5,705	7,790	7,790	7,790	7,790
Total PASIVO Y PATRIMONIO	12,983	8,393	17,174	18,694	20,836	17,905

ESTADO DE RESULTADOS

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos	0	476,000	623,000	718,200	791,000	873,600
Costos operacionales	0	-340,000	-445,000	-513,000	-565,000	-624,000
Resultado Bruto	0	136,000	178,000	205,200	226,000	249,600
Gastos administrativos	0	-47,817	-51,878	-60,814	-66,175	-80,919
Gastos de ventas	0	-86,871	-90,558	-103,068	-110,574	-131,215
Depreciación	0	-932	-932	-932	-932	0
Resultado Operativo	0	380	34,632	40,387	48,319	37,466
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	-838	-125	0	0	0
Resultado antes de impuestos	0	-457	34,507	40,387	48,319	37,466
Impuesto a la Renta	0	-329	-9,385	-10,904	-13,046	-10,116
Resultado Neto	0	-786	25,122	29,482	35,273	27,350

FLUJO DE CAJA

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas	0	476,000	623,000	718,200	791,000	873,600
Costo de ventas	0	-340,000	-445,000	-513,000	-565,000	-624,000
Utilidad bruta	0	136,000	178,000	205,200	226,000	249,600
Gastos administrativos	0	-47,817	-51,878	-60,814	-66,175	-80,919
Gastos de ventas	0	-86,871	-90,558	-103,068	-110,574	-131,215
EBITDA	0	1,312	35,564	41,318	49,251	37,466
Depreciación	0	-932	-932	-932	-932	0
EBIT	0	380	34,632	40,387	48,319	37,466
Imppto Renta	0	-103	-9,351	-10,904	-13,046	-10,116
Depreciación	0	932	932	932	932	0
Flujo de caja de operación	0	1,209	26,213	30,414	36,205	27,350
Inversión GNK	-3,727					1,440
Cambios en el CTN	-9,256	-2,858	-1,851	-1,416	-1,606	16,987
FCLD	-12,983	-1,649	24,362	28,998	34,599	45,777
Préstamo	6,491					
Servicio de deuda	0	-4,970	-2,485	0	0	0
Escudo Fiscal	0	226	34	0	0	0
FC Financiamiento	6,491	-4,743	-2,451	0	0	0
FCNI	-6,491	-6,392	21,911	28,998	34,599	45,777

NOTA:

- Los gastos administrativos y de ventas se incrementan, principalmente por aumentos en la planilla.

8.7 Flujo Financiero

Estamos considerando un financiamiento a 18 meses.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Préstamo	6,491					
Servicio de deuda	0	-4,970	-2,485	0	0	0
Escudo Fiscal	0	226	34	0	0	0
FC Financiamiento	6,491	-4,743	-2,451	0	0	0

8.8 Tasa de descuento accionistas y wacc

Calculando el WACC

Sector (81 Empresas) - Emergentes	
Beta apalancada	1.22
D/E	0.20
Tasa de impuesto a la renta	0.13

Beta desapalancada	1.04
--------------------	------

Apalancar con Proyecto

BI proyecto	1.79
Tasa de impuesto a la renta Perú	27.00%
Tasa libre de riesgo (Rf)	4.80%
Rendimiento o rent del mercado (Rm)	6.92%
Prima de riesgo del mercado (Rm-Rf)	2.12%
Riesgo país	2.09%

$$\begin{aligned} \text{COK (Re)} &= R_f + B * (R_m - R_f) + \text{Riesgo pa} \\ \text{COK (Re)} &= 4.80\% + 1.79 * 6.92\% - 4.80\% + 2.09\% \\ \boxed{\text{COK (Re)}} &= \boxed{10.703\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{WACC} &= W_e * R_e + W_d * R_d * (1-t) \\ \text{WACC} &= 50\% * 10.703\% + 50\% * 19.54\% * 73.00\% \\ \boxed{\text{WACC}} &= \boxed{12.483\%} \end{aligned}$$

NOTA:

Se considera las tasas de descuento COK y WACC para todo el proyecto, es decir, al ser el WACC y COK tasas cambiantes, utilizamos las tasas resultantes para el primer periodo.

8.9 Indicadores de rentabilidad

- La rentabilidad para el inversionista, con un **COK** de 10.7%:

VAN: S/. 78 mil

TIR: 101%

- La rentabilidad del proyecto, con un **WACC** de 12.5%:

VAN: S/. 72 mil

TIR: 76%

8.10 Análisis de riesgo

8.10.1 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad utilizamos a la demanda como variable no controlable.

Podemos ver cómo los resultados varían, por ejemplo, al aumentar en 10% la demanda, el resultado operativo sube en un 51%. Asimismo cuando la demanda cae en 10% podemos ver cómo el margen operativo cae de 6% a 3% (45% de variación).

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

PERIODO	BASE	VAR	ESC 1	VAR	ESC 2
Cantidad de niños (Q)	513	10%	564	-10%	462
Días al mes por niño	20		20		20
Precio del servicio turno (S/.)	70		70		70
Costo del servicio turno (S/.)	50		50		50

AÑO	BASE	VAR	ESC 1	VAR	ESC 2
Ingresos	718,200		790,020		646,380
Costos operacionales	-513,000		-564,300		-461,700
Resultado Bruto	205,200		225,720		184,680

Gastos administrativos	-60,814		-60,814		-60,814
Gastos de ventas	-103,068		-103,068		-103,068
Depreciación	-932		-932		-932
Resultado Operativo	40,387		60,907		19,867

Variación en el Resultado Operativo			20,520		-20,520
%			51%		-51%

Margen Operativo	6%		8%		3%
Variación en el Margen Operativo			37%		-45%

8.10.2 Análisis por escenarios (por variables)

- Para realizar el análisis por escenarios, primero ajustamos cada flujo de caja de libre disponibilidad.

- Utilizamos 3 diferentes escenarios: optimista, moderado y pesimista.
- Luego asignamos probabilidades de ocurrencia a los escenarios, correlacionamos los flujos y calculamos la desviación estándar del valor presente neto.
- Calculamos la probabilidad de que el proyecto sea rentable. En este caso la probabilidad, en una distribución normal, es de 99.99%.

DESVIACIÓN ESTANDAR

Factor de ajuste de cada FCLD según esc	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Optimista		1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Base		1	1	1	1	1
Pesimista		0.8	0.8	0.8	0.8	0.8

FCLD ajustado para cada escenario	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Optimista		-2,144	31,671	37,698	44,978	59,510
Base		-1,649	24,362	28,998	34,599	45,777
Pesimista		-1,319	19,490	23,199	27,679	36,621

Prob. de ocurrencia (%)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Optimista		20%	20%	20%	20%	20%
Base		70%	70%	70%	70%	70%
Pesimista		10%	10%	10%	10%	10%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%

Escenarios FCLD	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Optimista		-429	6,334	7,540	8,996	11,902
Base		-1,154	17,054	20,299	24,219	32,044
Pesimista		-132	1,949	2,320	2,768	3,662
E (FCLD)		-1,715	25,337	30,158	35,983	47,608

	0	1	2	3	4	5
E (VPN)	-12,983	-1,525	20,025	21,191	22,477	26,438
E (VPN)	75,624					

DESVIACIÓN ESTANDAR	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Optimista		36,763	8,024,340	11,369,110	16,184,414	28,331,245
Base		3,045	664,738	941,820	1,340,721	2,346,967
Pesimista		15,662	3,418,654	4,843,645	6,895,135	12,070,116
Varianzas de los FCLD		55,471	12,107,732	17,154,574	24,420,269	42,748,329

	0	1	2	3	4	5
Flujos correlacionados	0	209	2,750	2,910	3,087	3,631

σ VPN	12,588
--------------------------------	---------------

8.10.3 Análisis de punto de equilibrio

Podemos observar que el punto de equilibrio se da cuando otorgamos servicio a 337 niños en un año. Esto equivale a tener ingresos por S/. 471 mil.

PUNTO DE EQUILIBRIO

PERIODO	BASE	EQUILIBRIO
Cantidad de niños (Q)	513	337
Días al mes por niño	20	20
Precio del servicio turno (S/.)	70	70
Costo del servicio turno (S/.)	50	50

AÑO	BASE	EQUILIBRIO
Ingresos	718,200	471,800
Costos operacionales	-513,000	-337,000
Resultado Bruto	205,200	134,800

Gastos administrativos	-47,817	-47,817
Gastos de ventas	-86,871	-86,871
Resultado Operativo	70,512	112

PE unidades 337

PE ventas 471,408

8.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Analizamos los riesgos del proyecto, encontramos:

- Entrada de competencia : Actualmente no existe un servicio que sea igual al de Nanny House.
- Riesgo que la economía entre en crisis.
- Riesgo que las instituciones que brindan servicio educativo otorguen el mismo servicio.

9 Conclusiones

9.1 Conclusiones generales

La realización de este trabajo de investigación ha sido muy importante para poder evaluar el mercado y determinar que efectivamente existe un nicho de consumo en el rubro de cuidado y tutoría de niños. A través de nuestra investigación hemos obtenido información importante sobre las necesidades y problemas de los padres de familia, estos buscan un personal de confianza y que posea conocimientos para que pueda reforzarla la educación de sus hijos. Ya que muchas veces el stress laboral y el poco tiempo del que disponen les impiden que ellos mismos puedan realizar esa labor.

En la actualidad existen empresas que ofrecen servicio de cuidado de niños pero no cuentan con personal capacitado que ayude al desarrollo cognitivo del niño ni que inculquen hábitos de estudio tal como ofrecemos con Nanny House en donde nuestro personal con su experiencia en el manejo de niños y en educación le brindará las herramientas necesarias para que logre aumentar su rendimiento académico.

Por otro lado uno de los mejores beneficios de nuestro servicio será que les permitirá a los padres de familia disponer de más tiempo libre con sus hijos jugando y compartiendo con ellos, pasando tiempo de calidad y fortaleciendo sus vinculos familiares.

Asi mismo la investigación realizada nos ha llevado a observar que los padres de familian demuestran un denotado interés en la educación de sus hijos. Por lo que este trabajo de investigación podría ampliarse para adolescentes de 12 a 16 años de edad a fin de brindarles tutorías académicas con miras a prepararlos para la universidad.

9.2 Conclusiones individuales

Mi conclusión al realizar este proyecto empresarial fue, principalmente, llevar a la práctica lo aprendido a lo largo de la carrera, es decir, la planificación en general del proyecto, desde la creación de la empresa, hasta lo complejo que puede ser la cuantificación de la idea. Desde el estudio de mercado, el elaborar el modelo de negocio, el trabajo de campo donde obtuvimos información relevante para el proyecto, la utilización de diversas herramientas para evaluar su rentabilidad analizando los riesgos del mismo en distintos escenarios y las diferentes formas de financiamiento para llevarlo a cabo.

10 Bibliografía

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2013) Capítulo 9: Fijación de Precios: Comprensión y captura del valor del cliente, Fundamentos de Marketing, pp. 257 - 264. 11ed. México: Pearson Educación

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (INEI) (<https://www.inei.gob.pe/>) Sitio web oficial de INEI; contiene información estadística del Perú (consulta: 18 de junio)

GRUPO EDUCACION AL FUTURO (<http://educacionalfuturo.com/>) Sitio web oficial; contiene información sobre colegios de Lima (consulta: 18 de junio)

ESTADISTICA DE LA CALIDAD EDUCATIVA (ESCALE) (<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee>) Sitio web oficial de ESCALE; contiene información y estadística educativa del Perú (consulta: 18 de junio)

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy A. (2013) Comportamiento Organizacional 15ed. Mexico: Editorial Pearson

Cálculo del WACC

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

Tasa de impuesto a la renta

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvii.htm>

Tasa libre de riesgo

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Riesgo país

<http://gestion.pe/noticias-de-riesgo-pais-peru-8597>