

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: Coworkkids, una propuesta de networking con equilibrio
entre familia y trabajo para las personas de Arequipa, 2024**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Maxgabriel Alexis Calla Huayapa

Albert Churata Parillo

Renato Alejandro Solórzano Márquez

ASESOR

Carlos Arturo Hoyos Vallejo

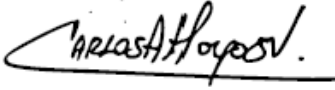
Santiago de Surco, Octubre de 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Carlos Arturo Hoyos, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada, Modelo Prolab: Coworkkids, una propuesta de networking con equilibrio entre familia y trabajo para las personas de Arequipa, 2024, de los autores Maxgabriel Alexis Calla Huayapa, Albert Churata Parillo y Renato Alejandro Solórzano Márquez; dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/02/2025
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 05 de febrero del 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Hoyos Vallejo, Carlos Arturo</u>	
CE: 001944142	Firma 
ORCID: 0000-0003-3571-7178	



Agradecimientos

A Dios, por darme las oportunidades necesarias, a mis queridos hermanos, Jean, Mike y Kelly, por su apoyo siempre incondicional, y a mis profesores, por tan invaluable enseñanzas durante este MBA, Muchas gracias.

Maxgabriel Calla

A Dios por darme la vida y siempre acompañarme en cada proyecto que emprendo, a mis padres Luis y Marcela, mi enamorada Yajhaira, mis hermanos Arturo y Leonardo y a mi familia en general por su apoyo en todo momento, a mis profesores por su valiosa guía y a Centrum por darme la oportunidad de seguir creciendo. A todos, gracias por su contribución a la realización de esta tesis.

Renato Solórzano

A mi futura esposa, Silvia, por su amor incondicional, su inspiración constante y su inquebrantable apoyo. Tu creatividad y pasión han sido fundamentales en este viaje.

A nuestra futura hija, Antonia Alejandra, cuyo inminente nacimiento ha sido una fuente de motivación y esperanza.

A mi familia, por su paciencia, comprensión y por siempre creer en mí. Su apoyo ha sido esencial en cada paso de este proceso.

A mis amigos, por su aliento y palabras de ánimo en los momentos más desafiantes.

A mis profesores y mentores, por su guía y conocimientos compartidos. Su sabiduría ha sido invaluable para el desarrollo de esta tesis. A todos, gracias.

Albert Churata

Dedicatorias

A mi querida madre Elia, por inculcar en mí el valor de la educación y el deseo de superarme constantemente. Esta meta alcanzada es en mayor medida por ella, que su esfuerzo y ejemplo me forjaron a ser la persona que soy hoy, también dedicado a todas aquellas personas que constantemente luchan por alcanzar sus sueños, espero que sirva de guía.

Maxgabriel Calla

Dedico esta tesis primero a mi madre querida Marcela que desde el cielo nos cuida y guía y siempre nos entregó todo a costa de lo que ella pudiera necesitar, a mi padre Luis que sin su entrega a su familia, ni yo ni ninguno de mis hermanos estaríamos donde nos encontramos ahora, a mis hermanos Arturo y Leonardo por su amor y apoyo incondicional, a Yajhaira que es mi sostén, mi apoyo, quién me brinda amor día a día y con quién formaremos una familia juntos, y a mi familia en general, que siempre, unida como es, ha estado en cada momento malo y bueno a nuestro lado.

Renato Solórzano

Con gran amor y gratitud, dedico esta tesis a mi futura esposa, hija, familia, amigos, compañeros y mentores de la PUCP, gracias por su apoyo constante y sostenible.

Finalmente, a todas las familias que, como la nuestra, buscan un espacio donde el trabajo y la crianza se integren armoniosamente. Espero que CoworkKids se convierta en un lugar donde los sueños y las metas de muchas personas puedan florecer.

Albert Churata

Resumen Ejecutivo

El modelo de negocio del coworking ha experimentado un crecimiento continuo y significativo, adaptándose a las tendencias emergentes del mercado laboral. La demanda de nuevas modalidades de trabajo no tradicionales ha aumentado impulsada por la necesidad de reducir costos y la adopción de modelos de trabajo híbrido; además, estos espacios permiten la mentoría, *networking* y creación de comunidades particulares, marcando la dirección de este negocio. Asimismo, ayuda a equilibrar la vida familiar con niños, permitiendo que se den escenarios donde se puede desarrollar también competencias con ellos sin estar lejos, y con la confianza del bienestar de los hijos lo que permite que no se pierda el vínculo evitando frustraciones en el futuro.

El modelo de negocio se ha validado a través de experimentos que permiten abordar las hipótesis planteadas con efectividad, considerando también simulaciones de Monte Carlo con indicadores de alta eficiencia, esto sumado a una rentabilidad financiera y social que contribuyen a la efectividad del modelo de negocio.

Coworkkids no solo genera un VAN económico de 4,469,632.16 soles, y un TIR de 67.86% en un flujo proyectado a cinco años, sino también un VAN social de 6,332,774.00 soles a una tasa de descuento de 8%, confirmando ser un proyecto eficiente, rentable y sostenible y permite facilitar el cumplimiento de cada uno de los objetivos basados en el desarrollo sostenible.

Abstract

The coworking business model has experienced continuous and significant growth, adapting to emerging trends in the labor market. The demand for new non-traditional work modalities has increased, driven by the need to reduce costs and the adoption of hybrid work models; in addition, these spaces allow mentoring, networking and the creation of particular communities, marking the direction of this business. It also helps to balance family life with children, allowing for scenarios where skills can also be developed with them without being far away, and with the confidence of the children's well-being, which allows the bond not to be lost, avoiding frustrations in the future.

The business model has been validated through experiments that allow the hypotheses raised to be addressed effectively, also considering Monte Carlo simulations with high efficiency indicators, this added to a financial and social profitability that contribute to the effectiveness of the business model.

Coworkkids not only generates an economic NPV of 4,469,632.16 soles, and an IRR of 67.86% in a five-year projected flow, but also a social NPV of 6,332,774.00 soles at a discount rate of 8%, confirming that it is an efficient, profitable and sustainable project and facilitates the fulfillment of each of the objectives based on sustainable development.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I. Definición del Problema.....	1
1.1. Contexto del problema a resolver	1
1.2. Presentación del problema a resolver.....	4
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver	4
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	7
2.1. Descripción del mercado o industria.....	7
2.2. Análisis competitivo detallado	9
Capítulo III. Investigación del Usuario.....	17
3.1. Perfil del usuario	17
3.2. Mapa de experiencia de usuario	21
3.3. Identificación de la necesidad	26
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio	28
4.1. Concepción del producto o servicio	28
4.2. Desarrollo de la narrativa	38
4.3. Carácter innovador del producto o servicio	39
4.4. Propuesta de valor	42
4.5. Producto mínimo viable (PMV).....	45
Capítulo V. Modelo de Negocio	48
5.1. Lienzo del modelo de negocio	48
5.2. Viabilidad del modelo de negocio.....	57
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio.....	63
5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio.....	64
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	67

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	70
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	70
6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución	70
6.2. Validación de la factibilidad de la solución	75
6.2.1. Plan de mercadeo	75
6.2.2. Plan de operaciones.....	83
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis del plan de marketing y operativo	86
6.3. Validación de la viabilidad de la solución	90
6.3.1. Presupuesto de inversión.....	91
6.3.2. Análisis financiero	96
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	99
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	102
7.1. Relevancia social de la solución	102
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	105
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	110
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo	110
8.2. Conclusión.....	114
8.3. Recomendación	115
Referencias.....	117

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Cuadro comparativo de las alternativas de coworking en e l mercado arequipeño ..</i>	16
Tabla 2	<i>Factores de decisión para determinación costo/impacto</i>	33
Tabla 3	<i>Cuantificación Costo – Impacto</i>	35
Tabla 4	<i>Cuadro de tarifas por servicio de coworking y cuidado de niños</i>	58
Tabla 5	<i>Propuestas de sueldos mensuales</i>	58
Tabla 6	<i>Personal laborando en sedes</i>	59
Tabla 7	<i>Personal y sueldo</i>	59
Tabla 8	<i>Distribución de personal por año</i>	59
Tabla 9	<i>Ingresos anuales</i>	60
Tabla 10	<i>Detalle de gastos</i>	60
Tabla 11	<i>Resumen simulaciones análisis de sensibilidad con respecto al precio</i>	62
Tabla 12	<i>Resultados de la prueba de usabilidad</i>	72
Tabla 13	<i>Validación de la hipótesis D1 y D2</i>	73
Tabla 14	<i>Validación de la hipótesis D2</i>	74
Tabla 15	<i>Análisis de la competencia</i>	81
Tabla 16	<i>Actividades operativas</i>	85
Tabla 17	<i>Plan de Marketing</i>	87
Tabla 18	<i>Valor de tiempo de vida del cliente / Costo de adquisición del cliente</i>	87
Tabla 19	<i>Validación de la hipótesis del plan de marketing</i>	87
Tabla 20	<i>Validación de hipótesis del plan operativo. Hipótesis F2</i>	89
Tabla 21	<i>Validación de la hipótesis del plan operativo. Hipótesis F4</i>	89
Tabla 22	<i>Resumen de los montos de inversión</i>	91
Tabla 23	<i>Locales para alquiler por distrito</i>	91
Tabla 24	<i>Sueldo del personal directo en cada una de las sedes</i>	92
Tabla 25	<i>Sueldo del personal administrativo transversal para todas las sedes</i>	92

Tabla 26 <i>Cantidad de personal directo en cada una de las sedes</i>	93
Tabla 27 <i>Cantidad de personal administrativo transversal para todas las sedes</i>	93
Tabla 28 <i>Cantidad de membresías al año por sede</i>	93
Tabla 29 <i>Ingreso por tipo de membresía de todas las sedes por año</i>	94
Tabla 30 <i>Costo de alquiler por local</i>	95
Tabla 31 <i>Costo de ventas de todas las sedes por años y tipo de costos de venta</i>	95
Tabla 32 <i>Estado de ganancias y pérdidas</i>	96
Tabla 33 <i>Estructura de la deuda</i>	97
Tabla 34 <i>Costo promedio ponderado de la deuda</i>	97
Tabla 35 <i>Costo promedio ponderado del capital (WACC)</i>	97
Tabla 36 <i>Flujo de caja libre proyectado</i>	98
Tabla 37 <i>Payback (periodo de recupero)</i>	99
Tabla 38 <i>Simulación de Monte Carlo para el VAN</i>	99
Tabla 39 <i>Descripción de meta e impacto ODS 4</i>	102
Tabla 40 <i>Descripción de meta e impacto ODS 8</i>	102
Tabla 41 <i>Descripción de meta e impacto ODS 13</i>	103
Tabla 42 <i>Índice de relevancia social</i>	103
Tabla 43 <i>Beneficio 1. Transporte hacia la guardería y transporte hacia el coworking</i>	106
Tabla 44 <i>Beneficio 2. Ahorro en utilización de guardería</i>	106
Tabla 45 <i>Beneficio 3: Menos emisión por CO2 por no tener que transportarse hasta la oficina</i>	106
Tabla 46 <i>Costo social 1: Costo por emisión del CO2 equipos varios.</i>	107
Tabla 47 <i>Costo social 2: Costo por emisión de CO2 transporte hacia Coworkkids</i>	107
Tabla 48 <i>Cálculo de VANS</i>	108

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Lienzo dos dimensiones.....	3
<i>Figura 2.</i> Las cinco fuerzas de Porter.....	12
<i>Figura 3.</i> Lienzo meta usuario.....	17
<i>Figura 4.</i> Mapa de la experiencia de usuario del producto. Tomado de Abanto, C. (2020) ...	22
<i>Figura 5.</i> Matriz 6x6.....	32
<i>Figura 6.</i> Matriz Costo - Impacto	35
<i>Figura 7.</i> Lienzo blanco de relevancia	37
<i>Figura 8.</i> Lienzo de la propuesta de valor del negocio. Tomado de Abanto Rubio, C. (2020).	43
<i>Figura 9.</i> Espacios separados por mamparas de vidrio polarizado	46
<i>Figura 10.</i> Lienzo del modelo de negocio.	52
<i>Figura 11.</i> Matriz de clasificación de la hipótesis	68
<i>Figura 12.</i> ¿Haría uso de nuestro servicio de CoworkKids? (pregunta hecha antes de explicar el servicio y mostrar el video).....	71
<i>Figura 13.</i> ¿Haría uso de nuestro servicio de CoworkKids? (pregunta hecha luego de explicar el servicio y mostrar el video).....	72
<i>Figura 14.</i> ¿Qué tan interesado se encuentra con la propuesta presentada de un espacio de coworking con un espacio para cuidado de tus hijos?	74
<i>Figura 15.</i> Histograma de la Simulación de Monte Carlos	101
<i>Figura 16.</i> Flourisin Business Canvas	104
<i>Figura 17.</i> Plan de implementación detallado por actividades y responsables (en semanas).	113

Capítulo I. Definición del Problema

En este apartado se describirá el abordaje del problema social relevante, el mismo al que se vinculó la propuesta para desarrollar los objetivos de desarrollo sostenible y que permite analizar el problema de manera profunda.

1.1. Contexto del problema a resolver

Para poder entender de una mejor manera el problema a resolver, se ha trabajado con el lienzo de dos dimensiones que se puede observar en la figura 1. Fruto de dicho análisis es que se ha determinado que esta compleja y desafiante tarea de equilibrar las responsabilidades laborales con la crianza de sus menores hijos surge de diversas dimensiones:

Dificultad de equilibrio: Los padres se encuentran atrapados en la difícil tarea de equilibrar las demandas laborales con el compromiso de ofrecer una atención y cuidado adecuados a sus hijos pequeños (Avila & Giannotti, 2020). La necesidad de proporcionar tanto tiempo de calidad en el trabajo como en la crianza presenta un dilema constante (Herrera et al., 2019).

No importa el contexto espacial y geográfico, es una verdad universal que el acto de malabarismo que realizan los padres para cuidar a su familia y el trabajo, termina afectando su bienestar emocional, psicológico, físico y económico; asimismo, se pueden dar disputas conyugales que termina en daños colaterales como el bienestar emocional de los niños (Dapiton et al., 2023).

Frustración por la falta de tiempo de calidad: Los padres experimentan frustración y sentimientos de culpa al no poder dedicar el tiempo de calidad necesario a sus hijos debido a las exigencias del trabajo, generando tensiones en la relación y afectando el bienestar emocional de la familia (Villavicencio et al., 2018).

Importancia del acompañamiento en las primeras etapas de formación: El acompañamiento de los padres en las primeras etapas de formación de los hijos es de suma importancia para el desarrollo integral de los niños (Flórez et al., 2017). La falta de tiempo y recursos para proporcionar este acompañamiento afecta la calidad del crecimiento y la educación temprana de los niños (Agreda & Pérez, 2020).

Es importante que se tengan en consideración que como menciona Avila & Giannotti (2020), son muy importantes los primeros años en familia, es en esta etapa que se tiene una potencialidad muy alta para asignar a los infantes herramientas que los ayudarán en el futuro.

Aislamiento y estrés: La carga de malabarismos entre el trabajo y la crianza puede generar aislamiento social y un aumento en los niveles de estrés (Bravo & Oviedo, 2020). La falta de apoyo y comprensión de las necesidades específicas de los padres puede llevar a la sensación de estar abrumados y agotados (Portela & Machado, 2022).

Limitaciones para carreras profesionales: Las restricciones en el acceso a servicios de cuidado infantil de calidad y la falta de opciones para integrar la vida profesional y familiar pueden limitar el progreso en las carreras profesionales de los padres (Sola et al., 2023).

Necesidad de soluciones integrales: La complejidad radica en la falta de soluciones integrales que aborden simultáneamente las necesidades laborales y de cuidado infantil (CONACYT, 2021). La ausencia de entornos que faciliten un equilibrio armonioso entre ambas esferas de la vida contribuye a la complejidad del problema (Miralles et al., 2020).

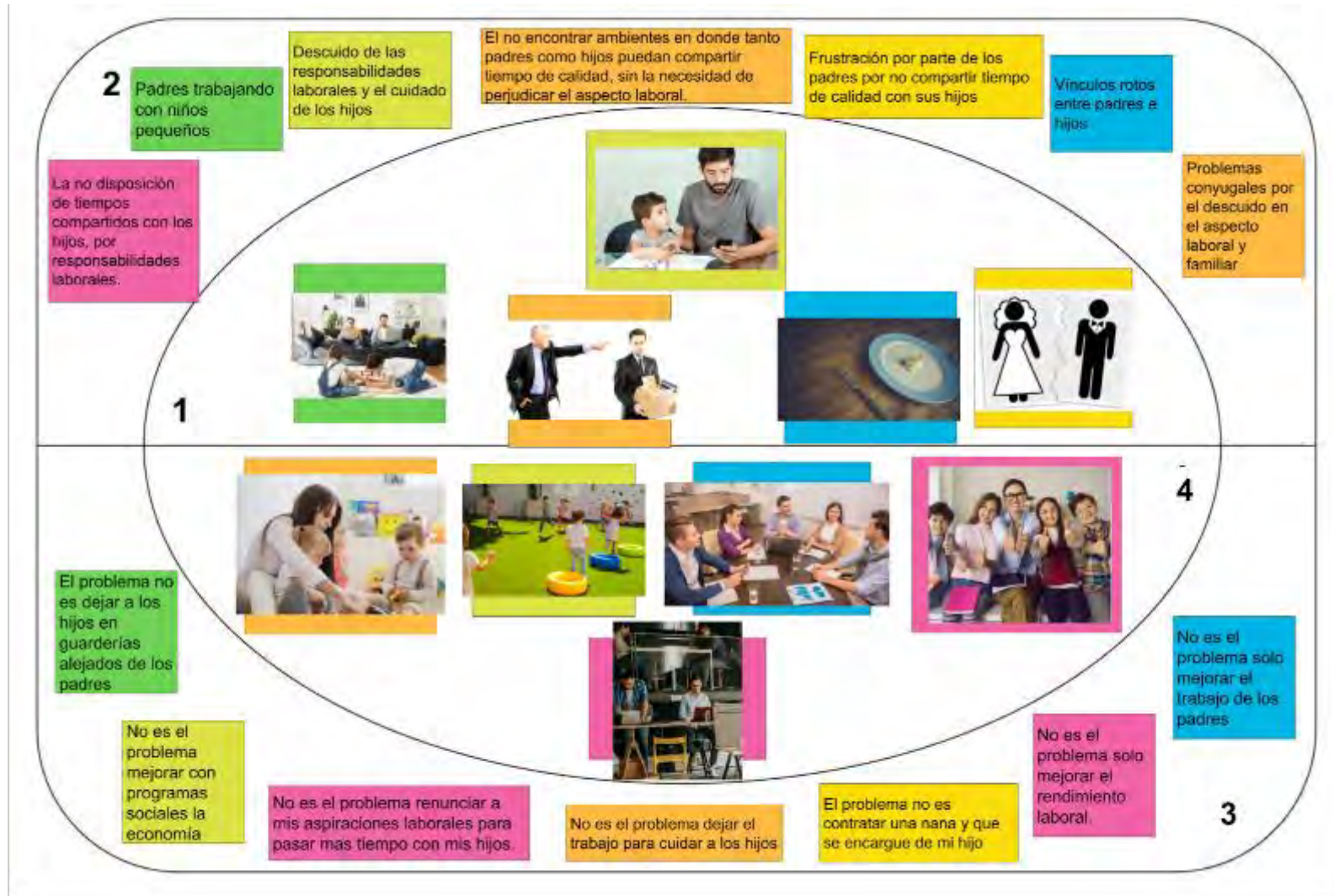


Figura 1. Lienzo dos dimensiones

1.2. Presentación del problema a resolver

El problema social a resolver es aquel problema que enfrentan los padres de familia que deben equilibrar sus responsabilidades tanto laborales como de crianza de sus menores hijos, considerando aquellas variables que conllevan el buscar dicho equilibrio, es decir: dificultad de equilibrio, frustración por la falta de tiempo de calidad, importancia del acompañamiento en las primeras etapas de formación, aislamiento y estrés, limitaciones para carreras profesionales y necesidad de soluciones integrales.

1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver

El problema es relevante desde distintos aspectos, a continuación, se detallará cada uno de ellos:

Impacto en la calidad de vida familiar: Brindar una solución a este problema tiene un impacto directo en la calidad de vida de las familias al permitir que los padres pasen más tiempo de calidad con sus hijos, fortaleciendo los lazos familiares y contribuyendo al bienestar emocional (Zapata & Galarza, 2020).

Apoyo a la productividad laboral: La preocupación constante por la crianza de los hijos puede afectar negativamente la productividad laboral (Peña et al., 2022)..

En las ciudades urbanas de Perú, como Arequipa, existe una oferta limitada de servicios de cuidado infantil accesibles y confiables. Muchas familias dependen de soluciones informales o inadecuadas que no satisfacen los estándares de calidad y seguridad, lo que representa un riesgo para el bienestar de los niños.

Igualdad de género: Las mujeres por lo general experimentan inconvenientes en su carrera profesional cuando se convierten en madres, eso ya que tendrían responsabilidades familiares adicionales durante el proceso de crianza de los hijos, logrando así que obtengan una presión adicional al momento de equilibrar familia y trabajo; asimismo, existe una

perspectiva común entre las instituciones laborales de que las mujeres con hijos tienen mayor probabilidad de reducir su compromiso en el trabajo debido a las responsabilidades de cuidado en el hogar (Dapiton et al, 2023).

La necesidad de equidad en el ámbito laboral y familiar relacionado a la ODS número 5, Igualdad de Género, donde específicamente se relaciona a la meta 5.1. “Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo” ya que la perspectiva social de que las mujeres con hijos están menos comprometidas con el trabajo es una forma de discriminación y con la meta 5.4. “Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país” específicamente con la responsabilidad compartida en el hogar y la familia. (Objetivos de desarrollo sostenible [ODS] de las naciones unidas, 2030).

Trabajo decente y crecimiento económico, empoderar a los padres para que alcancen su máximo potencial profesional: Este enfoque contribuye directamente a la creación de empleo de calidad y al desarrollo económico sostenible (Rodríguez, 2016), generando un impacto financiero positivo para los padres y la comunidad (Objetivos de desarrollo sostenible [ODS] de las naciones unidas, 2030).

Por otro lado, como comenta Gomez & Jimenez (2019), pocas empresas tienen políticas de conciliación trabajo-familia, centrándose principalmente en el cumplimiento de la ley más no en dicha conciliación; comentan además que, si bien las empresas consideran que el ámbito familiar es muy importante para el bienestar de los trabajadores, este ámbito escapa a las responsabilidades propias de la empresa.

Gomez & Jimenez (2019), también mencionan que hay ciertas personas con posiciones vistas como reemplazables, considerando en esta posición principalmente a las mujeres, ya que, según los mandatos culturales de género, son quienes suelen pedir permisos

para atender situaciones familiares, con lo que se pone en riesgo sus posibilidades de desarrollo de carrera. Asimismo, las oportunidades de promoción se consideran principalmente a aquellas personas que cumplen un horario normal de trabajo.

Como comenta Fernández (2021) existe una relación negativa entre el conflicto trabajo-familia con la satisfacción laboral y viceversa; mientras las empresas brindan horarios flexibles, trabajos remotos, entre otros, logra esa relación positiva entre trabajo y familia, elevando la satisfacción y motivación laboral.

La falta de opciones adecuadas para el cuidado infantil y la conciliación entre trabajo y familia afecta directamente la calidad de vida de las familias. Las madres, en particular, enfrentan mayores dificultades para reincorporarse al mercado laboral después del nacimiento de sus hijos, lo que perpetúa desigualdades de género en el entorno laboral.

En ciudades como Arequipa, los servicios de cuidado infantil son escasos o están dispersos, lo que obliga a los padres a recorrer largas distancias para llevar a sus hijos a una guardería o buscar servicios no formales. Esta situación no solo incrementa los costos y el tiempo invertido, sino que también dificulta el acceso a opciones de calidad para las familias.

El problema social de la falta de integración entre servicios de cuidado infantil y soluciones laborales adecuadas genera una necesidad urgente en la población peruana, especialmente en las ciudades en crecimiento como Arequipa. La falta de infraestructura y opciones de calidad en ambos ámbitos afecta la calidad de vida, la equidad de género y la productividad laboral.

Capítulo II. Análisis del Mercado

En este capítulo se va a desarrollar el análisis apropiado del mercado, que incluye la descripción basada en el mercado o industria y el análisis competitivo correspondiente.

2.1. Descripción del mercado o industria

El cooperativismo, surgido en 1844 en Rochdale, Inglaterra, se consolidó como una de las bases para el desarrollo. En ese año, un grupo de 28 trabajadores, enfrentando la precariedad laboral y sus inminentes despidos, reunieron 28 libras esterlinas para iniciar conjuntamente la venta de productos que son de primera necesidad, estableciendo así el primer modelo cooperativo de trabajo. (González, 2005).

El cooperativismo, considerado un precursor del emprendimiento colectivo, ha sido una estrategia significativa para el crecimiento de microempresas al mejorar la calidad de vida de sus miembros mediante la compartición de recursos económicos, lo que incrementa sus posibilidades de éxito (Espinoza, 2017). Por otro lado, el coworking, según explican Vásquez y Martínez (2016), es una modalidad de trabajo que se originó en Estados Unidos en respuesta a la necesidad de espacios laborales asequibles, dada la elevada renta de inmuebles. Este tipo de espacio se caracteriza por ofrecer todos los recursos necesarios en un entorno compartido.

Según C&I (2023), actualmente las organizaciones están adoptando una cultura de trabajo flexible y una fuerza laboral más diversa, provocando un aumento sustancial en la demanda de espacios de oficinas colaborativas o coworking. Según el último estudio anual elaborado por Research & Markets “Coworking Space Global Market Report 2023”, los ingresos obtenidos por las empresas que ofrecen espacios de coworking en el mercado global crecerían de USD 16.17 mil millones en 2022 a USD 19.05 mil millones en 2023. Además, se espera un crecimiento del mercado con una tasa del 16.4 % y alcance un valor de USD 34.99 mil millones en el 2027.

Con el crecimiento de las áreas urbanas, ha surgido la necesidad de espacios de trabajo adaptables para personas en movimiento, con los espacios de coworking posicionándose como una alternativa viable (Zacher y Eckert, 2020)

En los últimos años, el panorama empresarial de Perú ha experimentado una revolucionaria transformación: el auge de los espacios de coworking. Estos innovadores lugares de trabajo compartidos y flexibles están redefiniendo la forma en que los empresarios, startups, *freelancers* y empresas establecidas operan y colaboran. Para conocer parte del macroentorno a nivel nacional de los espacios de coworking, se consideró realizar un análisis externo PESTEL, el mismo que detalló aspectos importantes a considerar como el crecimiento del sector de teletrabajo, además del crecimiento de la cultura laboral flexible, por otro lado el adicionar servicios como el cuidado de niños, mientras uno trabajo resulta atrayente para cada interesado.

Asimismo, Moreno (2021) destaca que los espacios de coworking familiares están llevando esta cultura de trabajo a un nuevo nivel al incorporar servicios de cuidado infantil, lo que permite a *freelancers* y emprendedores alcanzar un equilibrio entre vida y trabajo (Sánchez, 2020).

El mercado de coworking en Perú ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años, particularmente en Lima y otras ciudades grandes como Arequipa, debido a la creciente demanda de espacios de trabajo flexibles. La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de modalidades de trabajo remoto y la búsqueda de espacios que permitan flexibilidad, colaboración y *networking* entre profesionales.

Respecto a la competencia en el mercado, en Lima, empresas como WeWork, Comunal y IWG dominan el mercado, pero en ciudades intermedias como Arequipa, la competencia es más moderada y está representada por operadores locales. La propuesta, al incluir el servicio de cuidado infantil, permitirá la diferenciación en este mercado.

Teniendo en cuenta la segmentación del mercado, se puede dirigir a diferentes segmentos de mercado. El coworking puede atraer a profesionales independientes, *freelancers* y pequeñas empresas que busquen flexibilidad, mientras que el servicio de cuidado infantil estará dirigido a padres jóvenes con hijos pequeños, quienes priorizan la proximidad y la seguridad de sus hijos mientras trabajan.

Finalmente, en el marco de los factores de crecimiento, el crecimiento de la clase media en Perú, junto con la urbanización, ha generado un mayor poder adquisitivo entre los consumidores, especialmente en ciudades como Arequipa, siendo el distrito de Cayma, el distrito reconocido con mayor poder adquisitivo, seguido de Yanahuara y Cerro Colorado. Este contexto socioeconómico favorece la creación de servicios premium que combinen conveniencia, flexibilidad y calidad, como es el caso de la propuesta de negocio.

2.2. Análisis competitivo detallado

Se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter para aclarar el negocio de coworking con servicio de cuidado infantil que se puede observar en la figura 2; asimismo, se desarrolló el análisis PESTEL, a fin de identificar oportunidades y amenazas.

Con relación al impacto de las fuerzas de Porter en el negocio se puede comentar lo siguiente:

Proveedores: El poder de los proveedores es bajo en este sector. La contratación de personal capacitado para el cuidado infantil, tecnología, asistentes, personal de limpieza y seguridad no implica dificultades significativas, ya que hay abundancia de estos servicios en el mercado. Asimismo, se analizó el ingreso promedio mensual en Perú, y este oscila en los 1,716.4 soles (INEI, 2024), la intención es ofrecer remuneraciones por encima de este promedio, dichas remuneraciones que se detallaran en el capítulo 6; además, los costos asociados a los servicios básicos como internet, mobiliario y mantenimiento son negociables,

dado el alto número de proveedores disponibles, esto reduce el impacto de los proveedores sobre el modelo de negocio, dándole flexibilidad en la gestión de costos.

Nuevos entrantes: La barrera de entrada al mercado es relativamente baja, ya que no se requiere una inversión extremadamente alta para establecer espacios de coworking o servicios de guardería en Perú. Sin embargo, la diferenciación del servicio mixto puede ser un factor clave para desincentivar la entrada de nuevos competidores. Proponer un servicio que combine coworking con cuidado infantil es algo único en Arequipa, lo que brinda una ventaja competitiva; los nuevos entrantes podrían encontrar dificultades para ofrecer el mismo nivel de integración sin un conocimiento previo del mercado y sin una propuesta de valor sólida como la que se presenta.

Productos sustitutos: La amenaza de sustitutos es relativamente baja. Si bien existen opciones alternativas como las guarderías tradicionales y los espacios de trabajo en casa, la propuesta integra ambos servicios, ofreciendo conveniencia y valor agregado. Los padres que desean mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal encontrarán más atractivo tener ambos servicios en el mismo lugar, lo que les permite estar cerca de sus hijos mientras trabajan, reduciendo la probabilidad de que opten por servicios separados o soluciones menos integrales, como los servicios tradicionales existentes, los mismo que se pueden observar en la tabla 1.

Clientes: Los clientes tienen un poder de negociación de moderado a alto debido a que los servicios de coworking son relativamente fáciles de sustituir y a que los clientes pueden cambiar de proveedor si no encuentran satisfacción en el servicio. Además, si no se cubren adecuadamente sus expectativas tanto en el cuidado infantil como en las instalaciones de trabajo, existe el riesgo de que opten por alternativas como trabajar desde casa o contratar niñeras independientes. Por lo tanto, será crucial enfocarse en la fidelización de clientes

mediante servicios de alta calidad y estrategias de retención efectivas, como promociones y descuentos personalizados.

Rivalidad: La competencia en el mercado de coworking es intensa en ciudades grandes como Lima, donde operan empresas como WeWork, IWG, y Comunal Coworking; sin embargo, estas empresas no integran servicios de cuidado infantil en sus espacios. En Arequipa, la competencia es menor, pero existen varios competidores en el ámbito del coworking tradicional y guarderías, como referencia los mostrados en la tabla 1, lo que genera cierta rivalidad. La diferenciación a través del servicio mixto de coworking y cuidado infantil posiciona a la propuesta de manera única, reduciendo la intensidad de la competencia directa.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter revela que la propuesta de negocio de coworking con servicios de cuidado infantil tiene una fuerte ventaja competitiva en el mercado arequipeño, aunque la amenaza de nuevos competidores y el poder de los clientes son fuerzas a considerar, la diferenciación como el único espacio que integra cuidado infantil con coworking reduce significativamente estos riesgos. El poder de los proveedores y la amenaza de sustitutos son bajos, lo que favorece la estabilidad del negocio.

En general, la combinación única de servicios y la oportunidad de fidelizar a los clientes a través de esta propuesta de valor posiciona al servicio en una situación ventajosa frente a la competencia, con posibilidades de crecimiento sostenido en el mercado de Arequipa.



Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter

Con relación al análisis PESTEL el mismo que dilucida los factores externos que pueden afectar al modelo de negocio, para finalmente identificar oportunidades y amenazas; a continuación, el detalle del análisis realizado.

Político: Aunque en el Perú se han tenido episodios de inestabilidad política, el país sigue siendo atractivo para los inversores debido a su política fiscal prudente y su baja deuda pública (aproximadamente el 34% del PIB). Además, las políticas del gobierno para fomentar

la inversión en infraestructura, como la Línea 2 del Metro de Lima, crean un entorno favorable para los negocios (GlobalData, 2024).

Facilidad para hacer negocios: El Perú ocupa el puesto 76 de 190 en el ranking de facilidad para hacer negocios del Banco Mundial, lo que indica que, aunque hay desafíos, el entorno empresarial es competitivo en comparación con otros países de América Latina.

Económico: La economía peruana se espera que crezca un 2.7% en 2024, impulsada por las exportaciones mineras y la inversión en infraestructura. Esto es una recuperación tras una contracción del 0.6% en 2023 debido a fenómenos climáticos y la incertidumbre política (World Bank, 2024) (BBVA Research).

Inflación controlada: La inflación en Perú ha disminuido a 2.0% en 2024, lo que estabiliza los precios de consumo y ayuda a mantener los costos de operación bajo control

Consumo privado: El consumo de los hogares está proyectado a aumentar, con una tasa de crecimiento esperada del 2.8% en 2024, lo que favorece negocios orientados al consumidor (BBVA Research, 2023).

Social: Las tendencias hacia la conciliación laboral y el teletrabajo impulsan la demanda por soluciones de coworking. Los cambios en la estructura laboral, junto con la creciente participación de mujeres en el mercado laboral, refuerzan la necesidad de un modelo que combine el trabajo con el cuidado infantil.

Tasa de pobreza: Aunque se espera que las tasas de pobreza disminuyan levemente a 33.2% en 2024, aún superan los niveles previos a la pandemia, lo que significa que persisten desafíos para un crecimiento inclusivo.

Tecnológico: La tecnología es clave para el éxito en el coworking. Debemos asegurar el servicio de internet de alta velocidad, servicios de videoconferencia y herramientas digitales avanzadas para mantener la competitividad. Además, la automatización de la gestión

de espacios y servicios a través de plataformas digitales puede mejorar significativamente la experiencia del cliente (BBVA Research).

Innovación en educación infantil digital: Integrar herramientas digitales para el cuidado y la educación de los niños en el espacio de coworking puede ser un diferenciador clave (BBVA Research, 2024).

Ecológico: Fenómenos como El Niño han tenido un impacto severo en sectores como la agricultura y la pesca, lo que subraya la importancia de prácticas de sostenibilidad en todas las industrias. Implementar medidas ecológicas, como la eficiencia energética y la reducción de la huella de carbono, puede mejorar la reputación de la empresa (World Bank, 2022).

Sostenibilidad: Perú se enfrenta a desafíos ambientales importantes, como la preservación de sus recursos naturales y la gestión de desastres ecológicos. Los consumidores valoran cada vez más los negocios que implementan prácticas sostenibles (GlobalData, 2023).

Legal: Las regulaciones laborales y de salud son estrictas, especialmente en el cuidado infantil. Cumplir con los requisitos legales y de seguridad será esencial para el éxito del modelo de negocio, aunque afortunadamente el entorno regulatorio en Perú para el coworking es relativamente flexible.

Legislación laboral: La alta tasa de informalidad en el mercado laboral (cerca del 75% de los trabajadores están en empleos de baja productividad) es un reto para el país. Asegurar la contratación formal del equipo de trabajo será crucial para evitar problemas legales (World Bank, 2024).

Producto de análisis realizado, se han podido identificar una serie de oportunidades y amenazas, a continuación, el detalle de las mismas.

Oportunidades:

Crecimiento económico: Se proyecta un crecimiento del 2.7% para 2024, lo que impulsa el consumo y la inversión en servicios como el coworking y cuidado infantil.

Mayor demanda de conciliación trabajo-familia: El auge del teletrabajo y la necesidad de equilibrar vida laboral y familiar crean un nicho ideal para espacios que combinen coworking y cuidado infantil.

Inflación controlada: La estabilidad de la inflación (2.0% proyectado para 2024) asegura un entorno favorable para controlar costos y mantener la demanda de servicios.

Adopción tecnológica: El avance en la digitalización y las herramientas tecnológicas ofrecen una oportunidad para innovar en la gestión de espacios y servicios de cuidado.

Amenazas:

Inestabilidad política y social: La incertidumbre política y los conflictos sociales pueden afectar la confianza del consumidor y el entorno de inversión.

Alta informalidad laboral: Con el 75% de los trabajadores en empleos informales, atraer y formalizar personal cualificado puede ser un reto.

Regulaciones estrictas en el cuidado infantil: Cumplir con las normas de seguridad y bienestar en el cuidado infantil puede ser costoso y generar barreras para el crecimiento.

Competencia en el sector de coworking: El mercado de coworking es competitivo, y diferenciarse será crucial para captar clientes.

El análisis PESTEL muestra un entorno generalmente favorable para el modelo de negocio en Perú, y con mayor probabilidad de aceptación en la ciudad de Arequipa. El crecimiento económico moderado, la estabilidad de la inflación, y la tendencia social hacia la conciliación trabajo-familia son grandes aliados. Sin embargo, se debe ser proactivo en la implementación de tecnología y prácticas ecológicas, además de cumplir con las estrictas

normativas laborales y de cuidado infantil para asegurar la sostenibilidad y el éxito del negocio en el largo plazo.

Se ha revisado también la oferta que realizan algunos espacios de coworking en la ciudad de Arequipa, encontrando algunas que son considerados como prestigiosos, los mismos que fueron visitados y se recopiló algunos datos interesantes para su análisis que se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1

Cuadro comparativo de las alternativas de coworking en e l mercado arequipeño

Detalle	Coworking Arequipa Works	Coworking AQP	CoWorkingInHouse
Propuesta	Contamos con espacios de trabajo privados y compartidos, salas de reuniones	Es el espacio de trabajo compartido por profesionales que trabajan de forma libre, donde desarrollan proyectos y negocios exitosos	Diversidad de espacios para realizar actividades que permiten la atención de necesidades variadas, desde servicios a ejecutivos, oficinas, áreas completas, está definido para todo tipo de amenidades en funcione de las necesidades de la empresa pata mejores resultados en equipo.
Horarios	Lunes a viernes de 8:00 a 20:00 hrs	Lunes a viernes de 8:00 a 19:00 hrs Sábado de 9:00 a 14:00 hrs	Lunes a viernes de 8:30 a 19:30 hrs Sábado de 9:00 a 13:00
Servicios	1 h diaria de la sala de reuniones, 3 horas al mes del salón de capacitaciones, Servicios básicos, Internet. 100 impresiones o copias. Limpieza, Café, Acceso a la zona de terraza. Oficinas privada y compartida	Espacios lounge, livings, cocinas compartidas. bares, barras de café, terraza, Auditorios, Juegos de mesa, oficinas privadas.	Área verde, zonas comunes, internet fibra óptica, seguridad, limpieza y mantenimiento, comedor, cocina – office, auditorio, oficinas privadas, directorio.
Precio (promedio mensual)	S/ 1,540	S/ 1,300	S/ 1,800

El servicio de coworking que brindan estas empresas, está orientado a la excelencia en el trabajo, oportunidades para negocios propios, espacios adecuados para realizar el trabajo, ambiente cómodo y acogedor, entre otras características que resaltan; pero, ninguna de ellas está orientada como la presente propuesta al problema de conciliar el trabajo y la familia, por lo que esta característica, más allá de que se brinde un espacio adecuado de trabajo, es la razón de ser y lo que más se resaltar.

Capítulo III. Investigación del Usuario

Para definir al usuario se ha elaborado una guía de entrevistas (Apéndice 1 - entrevista Coworkkids), en donde se recopilieron todas las inquietudes, anhelos, frustraciones y deseos de los padres y madres, ya sean estos casados o separados. El público objetivo a entrevistar fueron profesionales con trabajos independientes, emprendedores y trabajadores que laboran en formato híbrido que son a la vez padres de familia con hijos entre los 4 y 12 años de edad; asimismo, se hizo uso del lienzo meta usuario que permite clasificar toda información que se obtiene y así definir el perfil del usuario.

3.1. Perfil del usuario

Para definir el perfil del usuario, se extrajo información de las entrevistas realizadas, de tal forma que con dicha información sirvió de apoyo para la elaboración del lienzo meta usuario, que de ahora en adelante se llamará María.

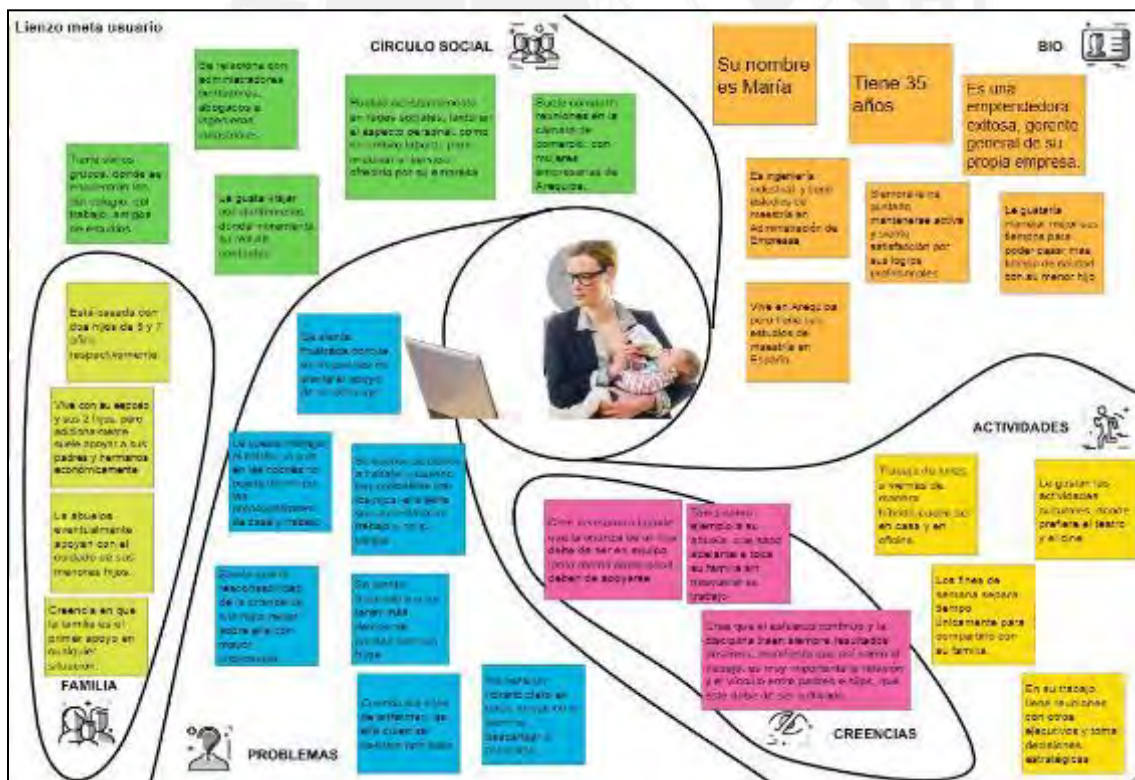


Figura 3. Lienzo meta usuario

María es una joven madre de 35 años de edad, gerente general de su propia empresa, casada, y tiene 2 hijos, una niña y un niño de 5 y 7 años respectivamente. Actualmente, María radica en la ciudad de Arequipa.

Dentro de los problemas que tiene María se puede observar que se encuentra frustrada porque no siente apoyo de su cónyuge, le cuesta dormir por el estrés de las preocupaciones de buscar equilibrio entre casa y trabajo, cuando hay problemas con el hijo ella debe ausentarse y no su pareja, la responsabilidad de crianza recae sobre ella, frustrada por no tener más tiempo de calidad con sus hijos, cuando los hijos se enferman ella se desvela, no tiene un horario claro, lo que no le permite descansar o recrearse.

Como dice Avolio, et al (2020), el 57.7% de las mujeres inactivas se dedican a realizar los quehaceres de casa, mientras que en el caso de hombres este porcentaje alcanza el 17.8%. Esto refleja cómo se encuentra la sociedad actualmente y como esta problemática es aún mayor en el caso de las mujeres.

Como se explicó en el capítulo 1, es complicado conseguir este equilibrio, lo cual puede llevar a que por un lado los hijos no tengan las mismas habilidades de aquellos niños que si están en esta primera etapa cerca a sus padres, como el hecho de que se genere un estrés al intentar encontrar este equilibrio.

El equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares es uno de los mayores desafíos que enfrenta María. Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 70% de las mujeres trabajadoras en Perú reportan algunos problemas para lograr el equilibrio entre las responsabilidades tanto laborales como familiares (INEI, 2020). Este desbalance impacta directamente en su productividad y bienestar, generando un aumento en los niveles de estrés. Un análisis de la carga horaria semanal de María podría revelar que dedica más de 60 horas a sus responsabilidades

laborales y familiares combinadas, lo cual es significativamente mayor que el promedio recomendado de 48 horas (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Es así que la oferta al brindar un espacio donde los hijos se sientan cercanos a los padres por compartir el espacio y no se encuentren estresados al buscar el equilibrio.

El objetivo es equilibrar los tiempos compartidos entre la responsabilidad laboral que conlleva dirigir una empresa y el cuidado de sus menores hijos, compartiendo mayor tiempo de calidad con ellos.

Otra de sus prioridades es no desgastar el vínculo con sus menores hijos, el mismo que se forja en las etapas primarias de la formación de cada niño.

Buscar el apoyo de su esposo, el mismo que por razones laborales se mantiene ausente en casa.

María tiene como objetivo continuar con el crecimiento de su actual empresa, sin descuidar el vínculo familiar.

María, al buscar equilibrar su rol empresarial con las responsabilidades familiares, ejemplifica un enfoque integral que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Su meta de fortalecer el vínculo con sus hijos en sus etapas formativas y de continuar el crecimiento de su empresa sin comprometer el tiempo de calidad con su familia, se vincula directamente con los ODS que promueven la educación de calidad, la igualdad de género y el trabajo decente. En este contexto, un modelo de negocio de coworking con guardería no solo facilita esta armonización entre la vida laboral y familiar, sino que también se erige como un mecanismo esencial para que más mujeres empresarias, como María, puedan contribuir al desarrollo económico y social sin desatender sus responsabilidades familiares.

El impacto social y ambiental de un modelo de coworking con guardería, cuantificado a través de indicadores como el TSRI, pone de manifiesto su contribución al desarrollo

sostenible en la región de Arequipa. La evaluación de su impacto en áreas como la educación, el empleo digno y la sostenibilidad ambiental no solo refuerza su viabilidad económica, sino que también demuestra su capacidad para apoyar a personas como María en la consecución de sus objetivos personales y profesionales. La integración de prácticas sostenibles y el compromiso con la responsabilidad social generan un valor tangible que se refleja en la productividad, la retención de personal y el incremento del retorno sobre la inversión (ROI), estableciendo un ciclo virtuoso que beneficia tanto a las empresas como a las familias y a la comunidad en su conjunto.

Las frustraciones son las siguientes:

No tener un espacio en donde pueda compartir con sus menores hijos y al mismo tiempo poder realizar sus obligaciones laborales, sin que se vea afectado el cuidado de sus menores hijos ni el trabajo.

No contar con tiempo compartido con su familia.

No cubrir las necesidades emocionales de cada uno de sus hijos, ya que como sus hijos no son de la misma edad, cuentan con necesidades distintas.

No contar con el apoyo emocional de su esposo.

La falta de apoyo emocional y logístico por parte del cónyuge es otro obstáculo clave. Acorde a la investigación realiza por la Universidad de Harvard (Smith & Johnson, 2021), las mujeres que no reciben apoyo en la crianza de sus hijos presentan un 25% más de probabilidades de sufrir agotamiento emocional y estrés crónico. Además, el 60% de estas mujeres reportan una reducción en la calidad de tiempo compartido con sus hijos. Esta información cuantitativa es crucial para comprender cómo la falta de apoyo puede deteriorar tanto la salud mental de María como su relación con sus hijos, influyendo negativamente en su desempeño laboral y personal.

El comportamiento de María muestra su deseo de continuar con el crecimiento exponencial de su empresa, así como mejorar y ampliar el tiempo compartido con sus menores hijos; desea que tanto su aspecto familiar como laboral coexistan sin verse perjudicados, incluso si es posible, encontrar el equilibrio que ella necesita.

Es fundamental incluir métricas que midan cómo los obstáculos mencionados afectan las decisiones de consumo de María. Por ejemplo, se podría utilizar el Net Promoter Score (NPS) para evaluar la satisfacción con el tiempo compartido en espacios de coworking con guardería. Un NPS bajo (por debajo de 30) podría indicar que, aunque María valora el servicio, los obstáculos no resueltos disminuyen su percepción general del producto. Además, el análisis del ROI (Retorno sobre la Inversión) de María al utilizar este tipo de servicios puede reflejar si el modelo de negocio logra satisfacer sus necesidades tanto laborales como familiares.

3.2. Mapa de experiencia de usuario

Para esta etapa se han realizado un total de 25 entrevistas de las que se seleccionaron 14, dando como resultado la necesidad a resolver, la frustración marcada que los padres tienen al no poder compartir tiempo de calidad con sus menores hijos y el no poder satisfacer sus necesidades emocionales ya que al tener hijos de diferentes edades, la atención es diferente.

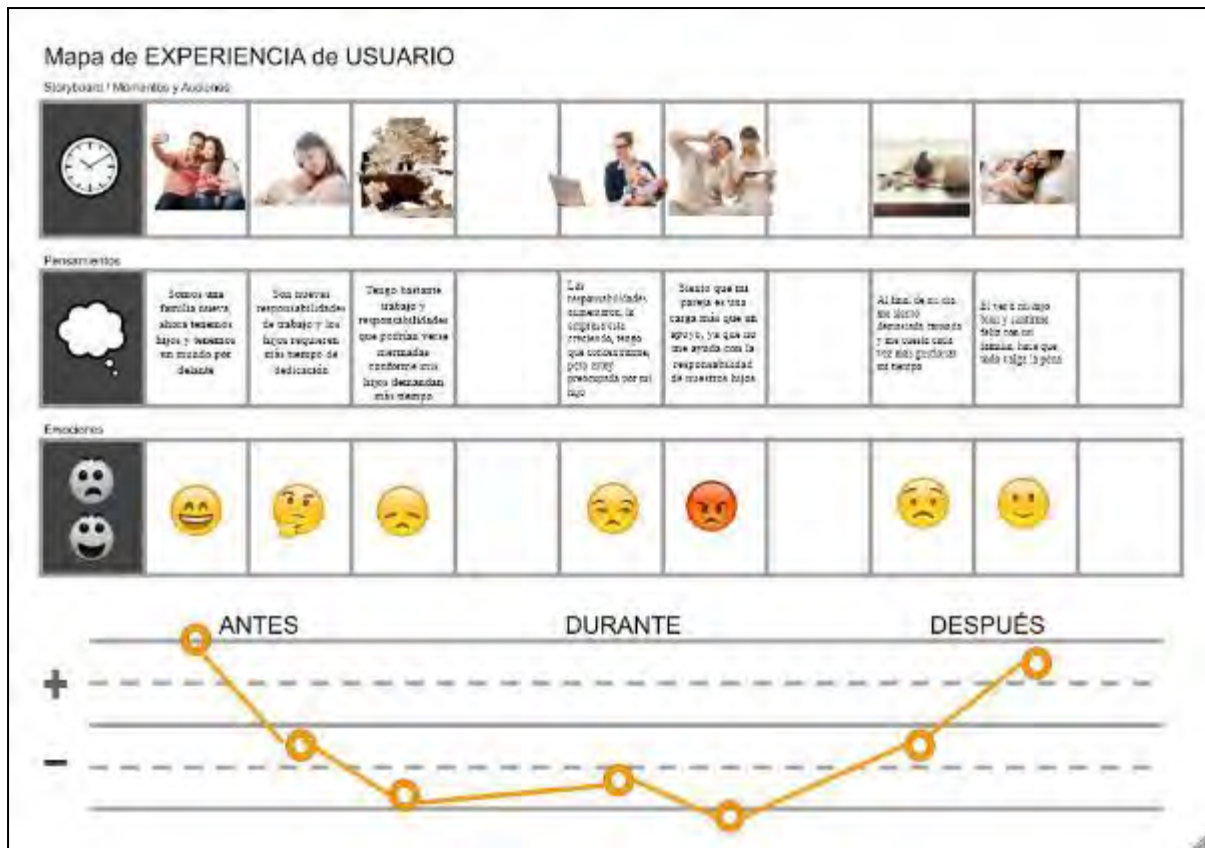


Figura 4. Mapa de la experiencia de usuario del producto. Tomado de Abanto, C. (2020)

Con el apoyo del lienzo experiencia del usuario, se pueden determinar las satisfacciones y preocupaciones de los padres, que en su mayoría se basan en la búsqueda de recursos materiales, familiares y profesionales para el cuidado de sus menores hijos; asimismo, buscan compartir mayor tiempo de calidad con ellos y al mismo tiempo continuar con su desarrollo laboral y profesional (Cruz, 2018).

Análisis emocional del usuario en el mapa de experiencia por etapas

Antes:

En la etapa previa, María, como representante del perfil de usuario, experimenta una mezcla de emociones positivas y de anticipación. La llegada de sus hijos marca un nuevo capítulo en su vida familiar, lo cual genera sentimientos de felicidad y esperanza. Sin embargo, junto con estas emociones, surge la preocupación por las nuevas responsabilidades que

conlleva la crianza, especialmente en equilibrio con su creciente carga laboral. Según un estudio de Balaji et al. (2021), el 65% de los padres primerizos experimentan ansiedad relacionada con la gestión del tiempo y la adaptación a las nuevas exigencias familiares y laborales. María comienza a sentir la presión de manejar su empresa mientras se enfrenta a las demandas crecientes de sus hijos, lo que genera un estrés inicial que se intensificará en las siguientes etapas.

Durante:

En esta fase, el estrés y la preocupación alcanzan un punto álgido. María debe concentrarse en el crecimiento de su empresa, pero su preocupación por el bienestar de sus hijos la distrae constantemente. La percepción de su pareja como una carga en lugar de un apoyo exacerba este estrés, lo que es un reflejo común en situaciones donde las responsabilidades familiares no se distribuyen equitativamente. La carga desigual en las responsabilidades familiares puede conducir a sentimientos de agotamiento y resentimiento, especialmente en las mujeres. Estos sentimientos negativos se ven agravados por la constante preocupación de María sobre la calidad del tiempo que puede dedicar a sus hijos, lo que resulta en una sensación de insuficiencia tanto en su rol como madre como en su desempeño laboral.

Después:

Al final de cada día, María experimenta una mezcla de agotamiento y satisfacción. Aunque se siente emocional y físicamente desgastada, ver a sus hijos bien y disfrutar de momentos de felicidad familiar le proporciona un consuelo temporal. Este ciclo de agotamiento seguido de breves momentos de placer es típico en padres que intentan equilibrar las demandas laborales y familiares

Como parte de las entrevistas realizadas, una de las entrevistas comentó que al ser personal de confianza podía quedarse más tiempo con sus hijos, pero el problema es que está descuidando el trabajo y ya ha habido problemas fuertes porque no puede estar presente al 100% ni cuándo se encuentra en la empresa, ya que la mitad de su cabeza se queda con sus hijos y si están bien, también recibe constantes llamadas de su mamá que se queda con ellos. Por otro lado, suele mostrar constantes fotos a todos los que puedan o quieran ver de sus hijos, lo cual a pesar de todos los problemas que conlleva, le da mucha felicidad sus pequeños hijos.

Dentro del mapa de las experiencias de cada usuario, se puede observar que el momento más negativo es cuando María siente que su pareja es una carga más que un apoyo, esto se debe principalmente a que en sociedad suele ser la madre quien se encarga de la casa, por lo que la pareja de María actúa en consecuencia de ello. Esta actitud desencadena por un lado que se incrementa la discriminación hacia la mujer y, por otro lado, que ellas se sientan más afectadas psicológicamente en este escenario como lo comentaba Dapiton et al. (2023)

El perfil de los usuarios son padres que buscan equilibrar sus responsabilidades laborales con la crianza de sus menores hijos; padres que reconocen la importancia de estimular el desarrollo de sus hijos y buscan entornos que fomenten la creatividad, la imaginación y el aprendizaje (Serrano, 2016).

Análisis emocional cualitativo en el mapa de experiencia por etapas

Se consideraron algunos testimonios de los participantes en las entrevistas tomadas de referencia.

Antes

En la fase inicial, María se encuentra llena de esperanza y entusiasmo por el futuro con su familia. Sin embargo, también comienza a sentir la presión de las responsabilidades crecientes. Un testimonio dijo: *"Cuando nos enteramos de que íbamos a ser padres, nos emocionamos muchísimo, pero al mismo tiempo comencé a preocuparme por cómo manejaría mi empresa con todo lo que implican los niños"*. Este testimonio refleja la dualidad de sentimientos que acompaña la transición hacia la paternidad, donde la alegría se mezcla con la ansiedad por el futuro. Según un estudio de Serrano (2016), el 70% de los padres primerizos reportan una preocupación significativa por cómo equilibrar sus nuevas responsabilidades con sus obligaciones profesionales.

Durante

En esta etapa, las emociones de María se tornan más complejas, con el estrés y la frustración tomando protagonismo. Dentro de una entrevista un testimonio contó que: *"Cada día en el trabajo me siento dividida; por un lado, quiero concentrarme en hacer crecer mi empresa, pero mi mente siempre está con mis hijos. Es difícil concentrarse cuando te llaman para decirte que uno de ellos está enfermo y no puedes estar allí"*. Este testimonio subraya el conflicto emocional constante que experimenta María, lo que coincide con los hallazgos de Dapiton et al. (2023), quienes señalan que el 60% de las madres trabajadoras reportan dificultades para concentrarse en sus tareas laborales debido a preocupaciones familiares.

Después

Al final del día, María siente una combinación de agotamiento y satisfacción. En otra entrevista un testimonio significativo mencionó: *"Cuando finalmente llego a casa y veo a mis hijos sonreír, siento que todo el esfuerzo vale la pena, pero también estoy completamente"*

exhausta y me pregunto cuánto tiempo más podré seguir así". Este testimonio refleja el ciclo de emociones que viven muchos padres, donde la alegría de estar con la familia se ve ensombrecida por el cansancio extremo. Como señala Serrano (2016), este ciclo emocional es común en padres que intentan lograr el equilibrio de la demanda sobre las responsabilidades laborales y familiares, lo que a menudo conduce a un desgaste emocional significativo.

Estos análisis permiten una mejor comprensión de los puntos de dolor y placer del usuario permitiéndolo empatizar correctamente con las emociones que recorre el usuario a través de esta herramienta como es el mapa de experiencia.

3.3. Identificación de la necesidad

Este grupo de padres desea continuar con su desarrollo profesional y laboral, ya que para ellos es importante el bienestar de su familia, bienestar que es cubierto con el sustento económico gracias a sus trabajos y/o emprendimientos; sin embargo, existe la preocupación de romper el vínculo afectivo para con los hijos por la falta de tiempo compartido (Jaramillo et al., 2020).

Padres que reconocen la importancia del acompañamiento de sus propios hijos durante las primeras etapas de su formación y desean estar cerca de ellos durante su jornada laboral.

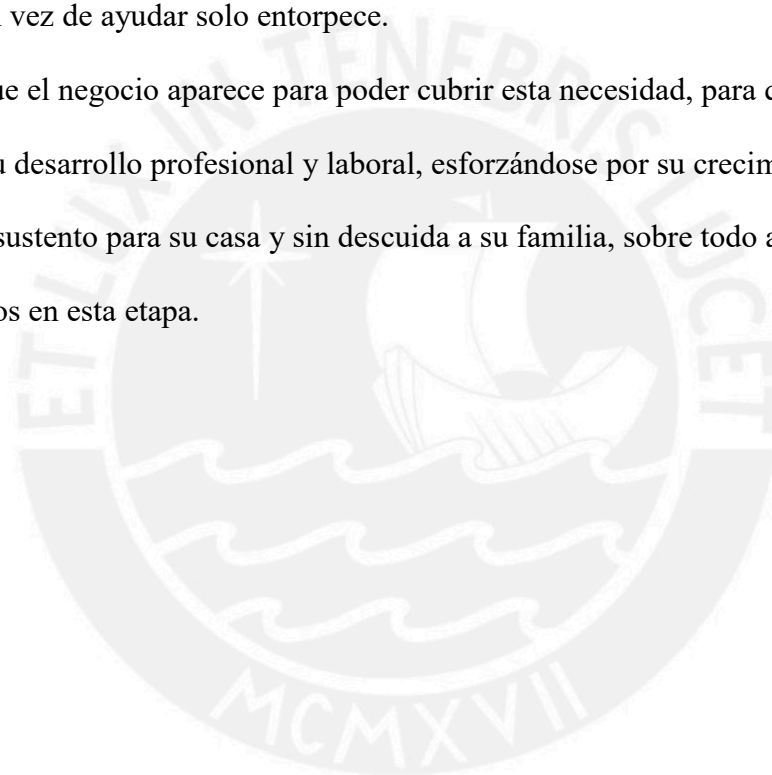
Personas que aprecian la flexibilidad horaria y las opciones que les permiten adaptarse a los requerimientos fluctuantes de sus hijos y sus trabajos. Padres que tienen compromisos laborales, ya sean emprendedores, trabajadores independientes, profesionales con empleos híbridos o aquellos que trabajan remotamente (Refulio & Rojas, 2022).

Padres que valoran el estado equilibrado de la vida familiar y laboral y buscan soluciones prácticas que les permitan avanzar en sus carreras sin comprometer el tiempo de calidad con sus hijos.

En conclusión, se ha definido un meta usuario, María, de ella se logra ver que cuenta con frustraciones que incluye la falta de apoyo de su pareja, la desigualdad de género que puede sentir en el trabajo pero que a la vez se siente fuerte y que puede salir adelante como lo hizo su abuela, queriendo así lograr el tanpreciado equilibrio entre trabajo y familia.

María, se siente entusiasmada por su nueva familia y el mundo de oportunidades que tiene por delante, pero este entusiasmo va decayendo a medida que surgen problemas donde el que prima es la falta de equilibrio entre la vida familiar y laboral, resaltando que pareciera que su pareja en vez de ayudar solo entorpece.

Es así que el negocio aparece para poder cubrir esta necesidad, para que puedan continuar con su desarrollo profesional y laboral, esforzándose por su crecimiento laboral que trae a su vez el sustento para su casa y sin descuidar a su familia, sobre todo a sus hijos que necesitan de ellos en esta etapa.



Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

Este capítulo comprende y detalla el diseño del prototipo del servicio de coworking con guardería y la definición del producto mínimo viable (PMV), el mismo que está referido a las entrevistas desarrolladas, y donde su narrativa se sustenta en matrices que facilitan el diagnóstico de las necesidades y aportan un desarrollo a la medida del servicio ofrecido.

4.1. Concepción del producto o servicio

Luego de haberse determinado el meta usuario y la experiencia del usuario, se pudo determinar la experiencia negativa más relevante del meta usuario, con lo cual se determinó el problema relevante a resolver que se traduce en el objetivo elegido:

“Fomentar que María mejore su rendimiento laboral y su compromiso en el cuidado de sus hijos, logrando un equilibrio efectivo entre ambas responsabilidades y que se sienta seguro al estar cerca de sus hijos mientras obtiene un lugar adecuado de trabajo; asimismo, en este espacio podrá entablar una relación con otros trabajadores, permitiendo un adecuado *networking* y si es que así lo desea, poder realizar otras actividades fuera del local, como compromisos, pagos a entidades financieras, ocio, etc., mientras sus hijos se encuentran bien cuidados”

Con el objetivo ya definido se prosiguió a determinar las necesidades que tiene María para poder llegar al objetivo, las mismas son:

1. María necesita optimizar su gestión del tiempo porque esto le permitirá ser más eficiente tanto en el trabajo como en el cuidado de sus hijos, liberando tiempo para actividades de calidad en familia.
2. María necesita un ambiente de trabajo adecuado, ya que actualmente al ser un trabajador independiente, tiene un espacio en casa que es interrumpido por las actividades de sus hijos.

3. María necesita mejorar su rendimiento laboral porque esto le permitirá avanzar en su carrera profesional y asegurar la estabilidad financiera de su familia.
4. María necesita lograr un equilibrio efectivo entre ambas responsabilidades porque esto reducirá el estrés y la ansiedad que siente al intentar cumplir con sus obligaciones laborales y familiares.
5. María necesita establecer relaciones con otros trabajadores independientes, para generar sinergias en su trabajo e implementar su trabajo.
6. María necesita un espacio de tiempo durante el día para que pueda realizar actividades relacionadas al trabajo, pero fuera de casa, actividades de ocio, entre otras, y sentir que sus hijos estarán bien cuidados.

Son estas necesidades que permiten poder hacer las preguntas necesarias para poder satisfacerlas, las mismas son:

1. ¿Cómo se podría hacer que María gestione su tiempo para que pueda ser más eficiente en el trabajo y en el cuidado de sus hijos, consiguiendo tener actividades de calidad en familia?
2. ¿Cómo se podría hacer que María se sienta respaldada en su rol de padre (madre) y como trabajador independiente?
3. ¿Cómo se podría hacer que María mejore su rendimiento laboral para que pueda avanzar en su carrera profesional y asegurar la estabilidad financiera de su familia?
4. ¿Cómo se podría hacer que María tenga un equilibrio efectivo entre ambas responsabilidades para que pueda reducir su estrés y ansiedad al cumplir con estas responsabilidades?
5. ¿Cómo se podría hacer que María establezca relaciones con otros trabajadores independientes y así pueda generar sinergias en su trabajo?

6. ¿Cómo se podría hacer que María tenga el tiempo necesario durante el día para que pueda realizar actividades fuera de casa, ocio, entre otras y que sus hijos estén bien cuidados?

Es con esta información que se elaboraron 6 ideas para resolver cada una de las preguntas, todas las ideas seleccionadas se encuentran en el Apéndice 7: Lienzo 6x6, determinando una idea final por cada pregunta, las ideas finales son las siguientes:

1. Explorar opciones de "coworking familiar" donde padres e hijos puedan trabajar o estudiar juntos en un entorno colaborativo. Esto les permite estar juntos mientras realizan sus respectivas tareas.
2. Organizar eventos virtuales periódicos para las familias de los trabajadores independientes. Estos eventos podrían incluir actividades educativas para los niños, sesiones de *networking* para los padres y oportunidades para construir una comunidad virtual sólida.
3. Crear una plataforma en línea que conecte a profesionales independientes de diversas industrias para colaborar en proyectos. Esto permitiría a María expandir su red, acceder a nuevas oportunidades de trabajo y desarrollar habilidades mediante la colaboración con otros expertos.
4. Establecer una red de apoyo en línea específicamente diseñada para padres que trabajan de manera independiente. Esta red podría facilitar el intercambio de consejos, recursos y la organización de actividades colaborativas entre padres en situaciones similares.
5. Organizar eventos de *networking* temáticos donde trabajadores independientes con intereses similares puedan conectarse. Estos eventos podrían incluir charlas, mesas redondas y oportunidades para discutir proyectos potenciales.

6. Explorar espacios de coworking que ofrezcan servicios de cuidado infantil integrados. Esto permitiría a María trabajar en un entorno profesional mientras sus hijos están siendo cuidados en el mismo lugar.

Como se puede observar, por un lado, se plantea que María explore opciones de coworking y familia, para que estén tanto María como sus hijos en un mismo entorno mientras realizan sus respectivas tareas; por otro, organizar eventos donde se pueda compartir junto con otros trabajadores independientes y puedan generar redes, mientras existen también espacios para los pequeños.

Finalmente, se plantea brindar un espacio de coworking que ofrezcan servicios de cuidado infantil integrados. Además, que esto se vincula a las necesidades iniciales, adicionalmente el servicio incorpora también servicios como cuidado especializado para los niños, apoyo psicológico, y seguridad, y en cuanto al coworking, servicios como internet de banda ancha, impresiones, escáner, mobiliario adecuado, salas de reuniones, espacios para desarrollar la creatividad y cafetería.

 OBJETIVO Fomentar que María mejore su rendimiento laboral y su compromiso en el cuidado de sus hijos, logrando un equilibrio efectivo entre ambas responsabilidades y que se sienta segura al estar cerca de sus hijos mientras obtiene un lugar adecuado de trabajo; asimismo, se debe asegurar para María un adecuado networking y si es que así lo desea, poder realizar otras actividades fuera del casa, como compras, pagar a proveedores, finanzas, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	 NECESIDADES 1. María necesita optimizar su gestión del tiempo para así la permitirá ser más eficiente tanto en su trabajo como en el cuidado de sus hijos, logrando tiempo para actividades de calidad en familia. 2. María necesita un ambiente de trabajo adecuado, ya que actualmente al ser un trabajador independiente, tiene un espacio en casa que es perturbado por los actividades de sus hijos. 3. María necesita mejorar su rendimiento laboral, para estar en contacto con otros en su campo profesional y asegurar la estabilidad financiera de su familia. 4. María necesita lograr un equilibrio efectivo entre ambas responsabilidades porque esto reducirá el estrés y la ansiedad que siente al estar tan cerca con sus obligaciones laborales y familiares. 5. María necesita establecer relaciones con otros trabajadores independientes, para generar energías en su trabajo e implementar su trabajo. 6. María necesita un espacio de tiempo cuando ella y sus hijos pueden realizar actividades relacionadas al hogar como limpiar casa, actividades de ocio, entre otras, y sentir que sus hijos están bien cuidados.				
 PREGUNTAS GENERADORAS 1. ¿Cómo podemos hacer que María gestione su tiempo para que pueda ser más eficiente en el trabajo y en el cuidado de sus hijos, considerando las actividades de calidad en familia? 2. ¿Cómo podemos hacer que María se sienta segura al estar cerca de sus hijos y como trabajador independiente, tiene un espacio en casa que es perturbado por las actividades de sus hijos? 3. ¿Cómo podemos hacer que María mejore su rendimiento laboral para que pueda estar en contacto con otros en su campo profesional y asegurar la estabilidad financiera de su familia? 4. ¿Cómo podemos hacer que María logre un equilibrio efectivo entre ambas responsabilidades, para así pueda realizar actividades fuera de casa y estar al tanto con sus proveedores? 5. ¿Cómo podemos hacer que María establezca relaciones con otros trabajadores independientes y así pueda generar energías en su trabajo? 6. ¿Cómo podemos hacer que María tenga el tiempo necesario durante el día para que pueda realizar actividades fuera de casa, como pagar a proveedores, finanzas, etc. etc.?					
1	2	3	4	5	6
Contratar o utilizar acciones virtuales personalizadas que puedan ser pagadas de manera automática, como hacer compras en línea, pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Implementar una plataforma digital que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.
Ejecutar acciones de networking virtual donde padres e hijos puedan trabajar o estudiar juntos en un entorno colaborativo. Esto les permite estar juntos mientras realizan sus respectivas tareas.	Implementar una plataforma digital que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Conectar a María con un mentor profesional que pueda proporcionar orientación y consejos profesionales específicos para su campo.	Ejecutar acciones de networking virtual donde padres e hijos puedan trabajar o estudiar juntos en un entorno colaborativo. Esto les permite estar juntos mientras realizan sus respectivas tareas.	Ejecutar acciones de networking virtual donde padres e hijos puedan trabajar o estudiar juntos en un entorno colaborativo. Esto les permite estar juntos mientras realizan sus respectivas tareas.	Ejecutar acciones de networking virtual donde padres e hijos puedan trabajar o estudiar juntos en un entorno colaborativo. Esto les permite estar juntos mientras realizan sus respectivas tareas.
María podrá aprovechar la opción de horarios comprimidos, en los que trabajará menos horas en un entorno colaborativo. Esto le permite estar juntos mientras realizan sus respectivas tareas.	Crear servicios de coworking virtual que permitan a María trabajar de manera más eficiente y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Asignar a María proyectos de manera más automática y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Asignar a María proyectos de manera más automática y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Asignar a María proyectos de manera más automática y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Asignar a María proyectos de manera más automática y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.
Diseñar una plataforma digital que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Organizar eventos virtuales que permitan a María trabajar de manera más eficiente y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Diseñar una plataforma digital que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Diseñar una plataforma digital que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Diseñar una plataforma digital que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Diseñar una plataforma digital que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.
Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Preparar un espacio para la reducción del estrés, como un lugar de trabajo silencioso, o dedicar a actividades de networking virtual.	Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.	Implementar un sistema de gestión de tiempo que permita a María gestionar sus actividades de calidad en familia, como pagar a proveedores, pagar a proveedores, etc. etc., mientras sus hijos se encuentran en su escuela.
Explorar opciones de coworking virtual donde padres e hijos puedan trabajar o estudiar juntos en un entorno colaborativo. Esto les permite estar juntos mientras realizan sus respectivas tareas.	Crear un espacio de coworking virtual que permita a María trabajar de manera más eficiente y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Crear un espacio de coworking virtual que permita a María trabajar de manera más eficiente y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Crear un espacio de coworking virtual que permita a María trabajar de manera más eficiente y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Crear un espacio de coworking virtual que permita a María trabajar de manera más eficiente y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.	Crear un espacio de coworking virtual que permita a María trabajar de manera más eficiente y reducir sus gastos, lo que podrá aumentar su eficiencia y desempeño.

6 IDEAS SELECCIONADAS

Figura 5. Matriz 6x6

Como se puede ver en la figura anterior, se tiene relación entre la necesidad identificada con cada pregunta, que responde al objetivo que busca esta investigación, esta matriz se logró con la ayuda de las preguntas generadoras que permiten la relación de las necesidades que tiene el usuario – objetivo, proponer seis ideas principales y de las cuales se logró extraer una idea central que guarda la solución efectiva y que ayuda a formular el producto. De esta forma se define el componente principal del servicio.

El lienzo 6x6 permitió identificar seis ideas principales para resolver las necesidades del meta usuario, María. Cada idea se analizó en términos de su potencial impacto y viabilidad, se consideró la creación de un espacio de coworking con servicios de cuidado infantil integrados. Esta idea se destacó debido a su alto impacto y viabilidad, proporcionando un equilibrio efectivo entre el trabajo y la vida familiar.

Posteriormente, se realizó la matriz costo impacto, donde se determinó que la idea con menor costo y mayor impacto es “Espacios de coworking que ofrezcan servicios de cuidado infantil integrados”. Estos resultados se aprecian en la siguiente tabla donde se formularon la acción o variable a considerar dentro del coworking – guardería y los factores de costo/impacto, lo cual ajusta la propuesta a la necesidad identificada y lo hace viable.

Tabla 2

Factores de decisión para determinación costo/impacto

Rótulo	Acción / Variable	Factores para la determinación de Costo/Impacto
V01	Coworking familiar donde padres e hijos puedan trabajar y estudiar juntos	<p>COSTO: El costo principal de esta iniciativa sería la adecuación del espacio para que sea seguro y funcional tanto para adultos como para niños, lo que puede requerir inversiones en mobiliario especializado, áreas de juego y estudio, así como en medidas de seguridad adecuadas. Además, se necesitaría personal capacitado para supervisar a los niños mientras los padres trabajan, lo que conlleva costos de contratación y capacitación.</p> <p>IMPACTO: Esta iniciativa aborda la necesidad de conciliación entre la vida laboral y familiar, proporcionando un entorno donde los padres puedan trabajar sin tener que preocuparse por la atención de sus hijos. Esto puede tener un impacto positivo en la productividad y el bienestar emocional de los padres.</p>
V02	Eventos virtuales periódicos con actividades educativas	<p>COSTO: Organizar eventos virtuales implica costos asociados con la tecnología necesaria para la transmisión en línea, como software de videoconferencia y plataformas de eventos virtuales. Además, se</p>

	para niños y <i>networking</i> para padres	<p>requeriría personal para la planificación, coordinación y moderación de los eventos, lo que podría generar costos adicionales.</p> <p>IMPACTO: Estos eventos proporcionan una oportunidad para que los niños participen en actividades educativas y para que los padres se conecten y compartan experiencias. Esto puede tener un impacto positivo en el desarrollo cognitivo y social de los niños, así como en el establecimiento de redes de apoyo entre padres.</p>
V03	Plataforma que conecte profesionales independientes de distintas industrias para colaborar en proyectos	<p>COSTO: El desarrollo y mantenimiento de una plataforma en línea puede ser costoso, incluyendo gastos de desarrollo de software, hosting web y seguridad cibernética. Además, se requerirá personal para la gestión y moderación de la plataforma, así como para el soporte técnico a los usuarios.</p> <p>IMPACTO: Esta plataforma facilita la colaboración entre profesionales independientes, lo que puede llevar a la creación de nuevas oportunidades laborales y al intercambio de conocimientos y habilidades. Esto puede tener un impacto positivo en la carrera profesional y el crecimiento económico de los usuarios.</p>
V04	Red de apoyo en línea para facilitar el intercambio de consejos, recursos y la organización de actividades entre padres de situación similar	<p>COSTO: La creación y mantenimiento de una red de apoyo en línea implicaría costos relacionados con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, así como con la contratación de personal para su gestión y moderación. Además, puede requerir inversión en marketing y promoción para atraer a usuarios y construir una comunidad activa.</p> <p>IMPACTO: Esta red de apoyo proporciona un espacio para que los padres compartan información, consejos y recursos, lo que puede ayudar a reducir el aislamiento y la ansiedad asociados con la crianza de los hijos. Esto puede tener un impacto positivo en la salud mental y el bienestar de los padres, así como en el desarrollo emocional de los niños.</p>
V05	Eventos de <i>networking</i> temáticos donde profesionales independientes con intereses similares puedan conectarse	<p>COSTO: Organizar eventos de <i>networking</i> implica costos asociados con la reserva de espacios, catering, material promocional y personal para la organización y coordinación del evento. Además, puede requerir inversión en marketing y promoción para atraer a participantes.</p> <p>IMPACTO: Estos eventos proporcionan una oportunidad para que los profesionales independientes establezcan contactos y colaboraciones, lo que puede llevar a nuevas oportunidades laborales y al intercambio de conocimientos y experiencias. Esto puede tener un impacto positivo en el crecimiento profesional y el desarrollo de la carrera de los participantes.</p>
V06	Espacios de coworking que ofrezcan servicios de cuidado infantil integrados	<p>COSTO: La creación y operación de espacios de coworking con servicios de cuidado infantil implicaría costos relacionados con el alquiler o compra del espacio, la adecuación del mismo para ambas funciones, la contratación y capacitación de personal para el cuidado de niños, así como para la gestión y mantenimiento del espacio en general.</p> <p>IMPACTO: Estos espacios abordan la necesidad de conciliación entre la vida laboral y familiar al proporcionar un entorno donde los padres puedan trabajar mientras sus hijos están siendo cuidados. Esto puede tener un impacto positivo en la productividad y el bienestar emocional de los padres, así como en la calidad del cuidado y desarrollo de los niños.</p>

En este análisis anterior se consideraron las razones y factores clave, ahora se considera una calificación tanto del costo como del impacto que simbolizan:

Tabla 3

Cuantificación Costo – Impacto

Rótulo	Acción / Variable	Costo	Impacto
V01	Coworking familiar donde padres e hijos puedan trabajar y estudiar juntos	1	20
V02	Eventos virtuales periódicos con actividades educativas para niños y <i>networking</i> para padres	2.5	12
V03	Plataforma que conecte profesionales independientes de distintas industrias para colaborar en proyectos	2.5	15
V04	Red de apoyo en línea para facilitar el intercambio de consejos, recursos y la organización de actividades entre padres de situación similar	2	10
V05	Eventos de <i>networking</i> temáticos donde profesionales independientes con intereses similares puedan conectarse	2.5	16
V06	Espacios de coworking que ofrezcan servicios de cuidado infantil integrados	2.5	30

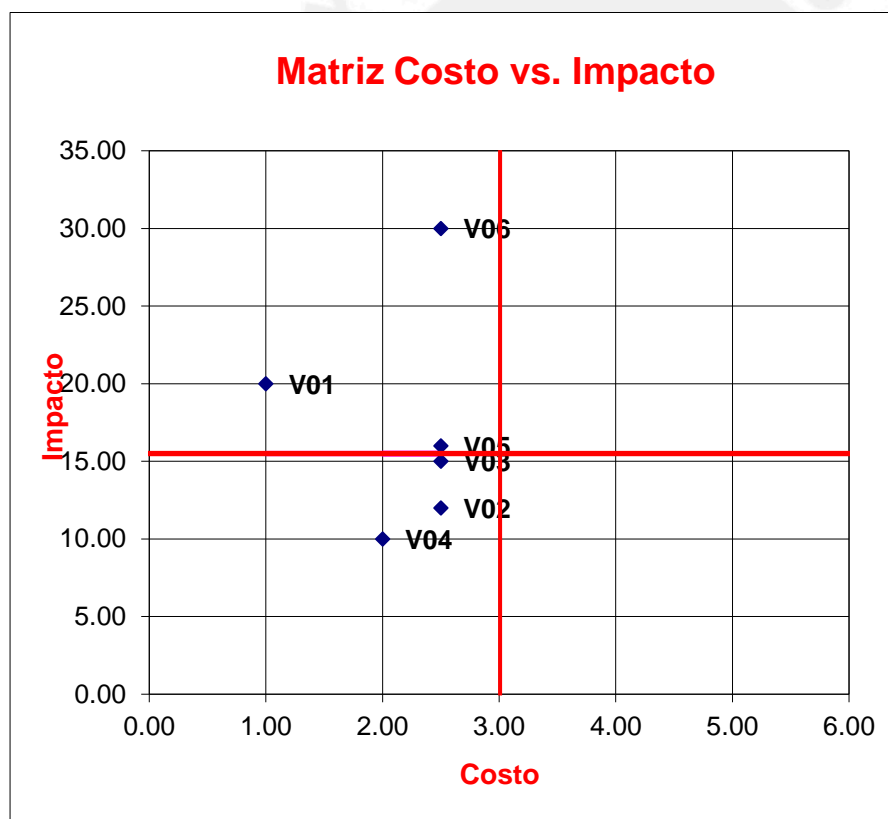


Figura 6. Matriz Costo - Impacto

Por medio de este análisis y el correspondiente a las 6 ideas principales, es que se llega a la conclusión de que la solución para el problema de María es una mezcla de las ideas

antes planteadas (rotulo V01 –V05 – V06), pero teniendo como componente principal la idea principal que se encuentra en el cuadrante Quick-Win, el resultado final fue el siguiente:

Esta matriz ayudó a evaluar y priorizar las ideas según su costo y el impacto esperado. Se concluyó que los espacios de coworking con servicios de cuidado infantil tenían un costo moderado pero un impacto significativo. Para llegar a estas conclusiones, se analizaron factores como el costo de adecuación del espacio, el personal necesario y la demanda potencial del mercado, estos factores se encuentran detallados en el capítulo 5, apartado de viabilidad de negocio.

“Espacio de coworking que ofrezca servicios de cuidado infantil, donde se hagan regularmente eventos para generar un *networking* entre todos los integrantes y donde se pueda brindar apoyo en las tareas de los hijos de dichas personas”.

Para el prototipo se trabajó a través de *sprints* y *feedback* del usuario en el Lienzo blanco de relevancia, esta construcción del prototipo se realizó con la retroalimentación del usuario, con base en presentarle el diseño y responder a sus preguntas sin argumentar sobre él, solo ofreciendo explicaciones sobre la secuencia y características de cada parte. Al concluir, se recopilaron todas las sugerencias y opiniones del posible usuario para incorporarlas en la mejora del servicio. Por último, se consideraron todos los comentarios planteados por los participantes en su totalidad y a partir de ello se construyó el prototipo.



Figura 7. Lienzo blanco de relevancia

El lienzo blanco de relevancia permitió mapear las necesidades y expectativas de los usuarios en relación con el servicio. Se identificó que la proximidad entre el lugar de trabajo y el cuidado infantil; el cuidado de sus menores hijos, no solo con lleva el cuidado como tal, sino también la supervisión para la elaboración de sus tareas; el valor agregado para los padres de tener la posibilidad de generar una red de trabajo, con la participaciones de distintas áreas o presionales, los mismo que compartían necesidades respecto al cuidado y seguimiento de sus menores hijos, todos estos son factores claves para los padres, lo cual influyó significativamente en el diseño final del servicio.

El prototipo final se puede observar en el siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/1HmS7s_NIQX6LOo4bj0LkO19GYrXUn-/view?usp=drive_link

4.2. Desarrollo de la narrativa

En este apartado se vincula metodológicamente el problema social y la propuesta de solución.

Por un lado la reducción de las desigualdades y por otro lado el equilibrio profesional y familiar, aunque estas dificultades se comparten entre las personas que tienen un niño/niña, la narrativas de estos aspectos ayudan a sustentar la viabilidad del modelo de negocio, tanto como los capítulos anteriores, también los participantes en el estudio mostraron el interés de que se lleve a cabo esta propuesta, y algunos aspectos del mismo son muy valorados por ellos, como el coworking, como espacio creativo y de *networking*, y la guardería especializada, donde sus niños pueden estar cómodamente y acompañados, dejando así la preocupación de dejarlos en otros espacios donde se crean inseguridades y miedos (Díaz & Esteves, 2017).

1. Posteriormente se hizo un análisis del mercado, donde se exploró aquellos productos o servicios que ya satisfacen el problema que se identificó previamente, para ello se trabajó con el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
2. Posteriormente, se profundizó en el público objetivo, para ello se trabajó con una guía de entrevistas que se aplicó a 25 personas; los resultados fueron plasmados en el lienzo meta usuario. Ya definido el meta usuario es que se definieron los momentos positivos y negativos del usuario, plasmando ello en el lienzo Mapa de experiencia del usuario. Se identificó que la mayoría enfrenta dificultades para equilibrar sus responsabilidades laborales con la crianza de sus hijos.
3. Es así que, con el problema identificado, usuario meta identificado y la experiencia del usuario es que se continuó con la fase de ideación, la misma consistió en determinar primero el objetivo, posteriormente la necesidad,

preguntas generadoras basadas en las necesidades y finalmente la determinación de las ideas seleccionadas basadas en las preguntas generadoras. Por último, con las ideas seleccionadas se determinó cuales tenían un menor costo y mayor impacto, es decir los Quick-Win (Ganancia rápida) (Espinoza, 2020), las mismas que son aquellas acciones que requieren poco esfuerzo o recursos que generan un beneficio importante para el objetivo determinado, logrando así determinar la mejor idea y complementarla con el resto de ideas principales. Se generaron varias ideas, como:

- Espacios de coworking con guarderías integradas.
- Eventos de *networking* para padres.
- Plataformas en línea para conectar a profesionales independientes.

Se seleccionaron las ideas más viables y con mayor impacto, utilizando la matriz costo vs. impacto.

4. Finalmente se prototipó y se trabajó con retroalimentación por parte de los usuarios a través de sprints, consiguiendo con eso el prototipo final.

Los resultados de las pruebas mostraron una alta aceptación del concepto. Se realizaron ajustes basados en la retroalimentación, como mejorar las áreas de juego para niños y aumentar la seguridad.

4.3. Carácter innovador del producto o servicio

El coworking no es algo nuevo, se tienen ejemplos de este negocio que sigue evolucionando en un ecosistema dinámico. En Lima y Callao, se registra un incremento en terreno dedicado a este negocio en un 21.3% en comparación con el 2022, el mismo se da por ampliación o expansión de operadores conocidos en Lima como lo son WeWork, IWG o Comunal Coworking (Ore & Urquía, 2019).

WeWork es una compañía multinacional con más de 700 ubicaciones en todo el mundo (Colomina, 2019).

IWG es una compañía multinacional, que en Perú está buscando entrar a provincias con un enfoque en oficinas más amplias con tarifas más económicas.

Comunal Coworking, también trabaja en el alquiler de espacios, encontrándose en Perú y México, la misma da alternativas de acuerdo a las necesidades, donde se puede observar espacios para trabajadores de 1 a 4, pequeñas empresas o grandes empresas, donde, dependiendo de las necesidades, te ofrecen tarifas diferenciadas (Paolini & Odriozola, 2019).

Así como se tienen estos tres ejemplos de empresas grandes de coworking a nivel nacional, se tienen otras 29 empresas en Lima y Callao que ofrecen espacios de oficinas colaborativas, otras empresas más pequeñas que ofrecen también este servicio.

En Arequipa se cuenta con empresas de coworking como lo son:

- CoWorking Arequipa Works
- Coworking AQP
- CoWorkingInHouse

Estas empresas ya fueron abordadas en el capítulo 2 de este documento, pero la tendencia creciente del coworking: Según un estudio realizado por la revista científica "Journal of Corporate Real Estate" (2019), el número de espacios de coworking a nivel global ha aumentado exponencialmente en los últimos años, impulsado por la creciente preferencia de los trabajadores por entornos flexibles y colaborativos (Orel & Aluchna, 2019).

La diferencia con el servicio que se presenta es el cuidado de los niños en un espacio cercano a donde los padres se encuentran trabajando; este servicio se enfoca en profesionales independientes, profesionales que trabajan bajo la modalidad remota (Madero, 2021), bajo la modalidad híbrida de trabajo o que son emprendedores, es decir, el servicio no se enfoca en un espacio para que trabaje una empresa o un grupo de personas solamente, sino en un

espacio compartido donde los padres se sientan seguros del cuidado de sus hijos y que a la vez puedan crecer profesionalmente en un espacio adecuado para alcanzar esta meta, tal como en el artículo publicado en la revista "Child Care & Early Education Research Connections" (2020) se destaca la importancia de contar con servicios de guardería accesibles y de calidad para permitir que los padres trabajadores puedan equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. (Votruba-Drzal et al., 2020).

Si bien existen algunas empresas de coworking que hacen este tipo de servicio, no están necesariamente orientados a emprendedores independientes o emprendedores (Lluch et al., 2023). El servicio presentado es disruptivo, ya que las empresas tradicionales de coworking se centran solamente en el trabajo, pero este servicio se centra en la familia, en el bienestar tanto de los hijos como de los padres que son profesionales que buscan progresar (Herruzo et al., 2020).

El concepto de coworking ha evolucionado considerablemente en los últimos años, con un crecimiento significativo en ciudades como Lima y Callao, donde se ha registrado un incremento significativo como se vio en la parte inicial. Empresas como WeWork, IWG, y Comunal Coworking han liderado este mercado, expandiendo sus operaciones para satisfacer la creciente demanda de espacios de trabajo flexibles. Sin embargo, ninguna de estas empresas ha integrado un servicio de cuidado infantil dentro de sus instalaciones, lo que presenta una oportunidad única para la innovación.

El servicio de coworking con guardería integrada no solo responde a las necesidades actuales de profesionales que buscan equilibrar su vida laboral y familiar, sino que también se destaca por combinar elementos que, aunque existen de manera independiente, no se han implementado conjuntamente en el contexto de Arequipa. Según el Manual de Oslo (2018), la innovación se define como la implementación de un producto o proceso nuevo o

significativamente mejorado, lo cual justifica la propuesta al integrar servicios de cuidado infantil con espacios de trabajo colaborativo.

La conclusión sobre la innovación del servicio de coworking con guardería integrada puede ser enriquecida destacando los aspectos únicos y diferenciadores del proyecto. La propuesta se diferencia de los servicios existentes en el mercado por su enfoque integral que combina el cuidado infantil con un ambiente de trabajo profesional, algo que no ha sido implementado en Arequipa. Además, al analizar casos exitosos relacionados, se observa una clara tendencia hacia la creación de entornos laborales que también apoyan el bienestar familiar.

Este servicio no solo se alinea con las necesidades emergentes de un mercado en crecimiento, sino que también ofrece un valor agregado al incluir programas educativos para los niños y eventos de *networking* para los padres, lo que potencia la experiencia de usuario y refuerza la viabilidad económica y social del proyecto. Así, el coworking con guardería no solo facilita el equilibrio entre la vida laboral y familiar, sino que también representa una innovación significativa que responde a las demandas actuales del mercado de manera disruptiva y efectiva.

4.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor es abordada en el Lienzo propuesta de valor. Para lograr entender la propuesta de valor es necesario lograr entender los beneficios, desventajas y actividades que busca el cliente.

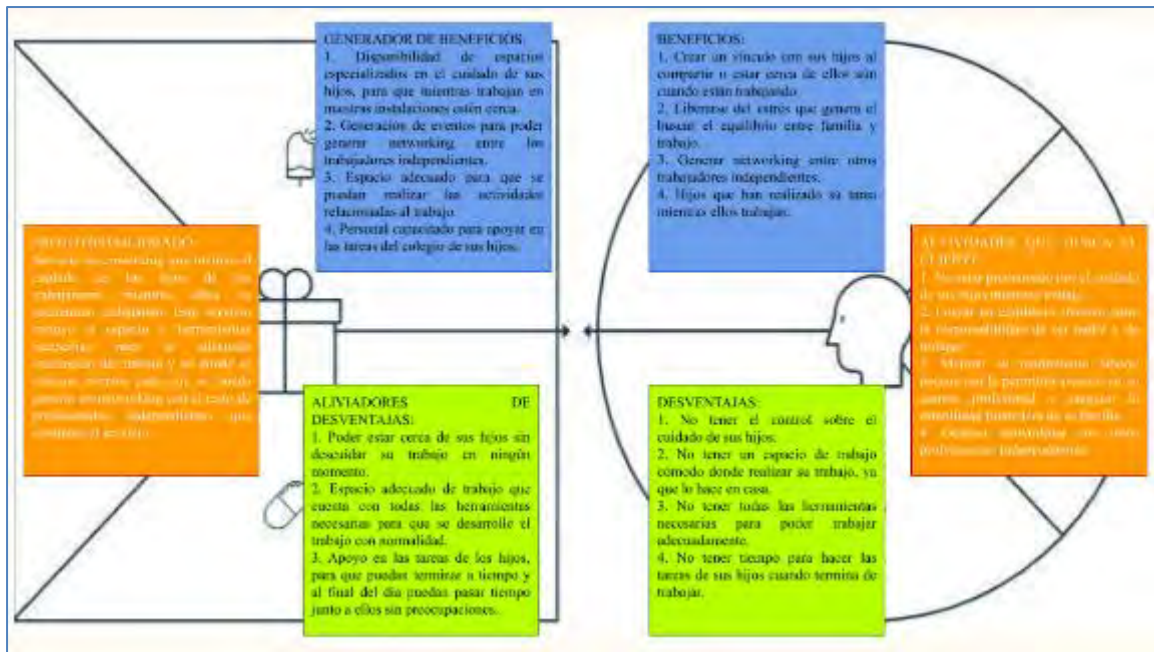


Figura 8. Lienzo de la propuesta de valor del negocio. Tomado de Abanto Rubio, C. (2020).

Beneficios:

Los beneficios para el usuario objetivo, María, se centran en establecer un vínculo con sus hijos al compartir espacio con ellos sin descuidar su trabajo, lo cual es estresante al tratar de equilibrar la vida laboral y familiar.

Como trabajadora independiente, María valora mucho la posibilidad de establecer relaciones, por lo que aprecia las oportunidades de *networking*.

Es crucial que las tareas escolares de los hijos se realicen a tiempo, sin tener que hacerlas tarde en la noche.

Desventajas:

Debido a su trabajo, María no puede tener un control total de las actividades de sus hijos, lo que incluye no poder ayudar como quisiera con las tareas escolares.

Carece de un espacio de trabajo adecuado en casa y no dispone de todas las herramientas necesarias.

Actividades que busca el cliente:

María busca tranquilidad en el cuidado de sus hijos mientras trabaja y aspira a mejorar su rendimiento laboral para crecer profesionalmente y obtener beneficios económicos.

Busca actividades que impulsen su rendimiento laboral, como el *networking*.

Generadores de beneficios:

Se propone un espacio especializado para el cuidado de los hijos de María mientras trabaja, fomentando el vínculo familiar y reduciendo el estrés de conciliar trabajo y familia. Se organizarán eventos de *networking* para María y otros trabajadores. Se brindará apoyo a los hijos de María con las tareas escolares mientras estén en las instalaciones.

Aliviadores de desventajas:

Al ofrecer un espacio de trabajo donde los hijos de María puedan estar cerca, se le brinda un mayor control y tranquilidad en cuanto a su bienestar.

Se proporcionarán las herramientas necesarias para que María pueda realizar su trabajo de manera adecuada.

Se ayudará a los hijos de María con las tareas escolares en las instalaciones para que los padres no tengan que preocuparse por ellas en casa.

Prototipo mejorado:

Se ofrecerá un servicio de coworking mejorado que incluya el cuidado de los hijos de los trabajadores, permitiéndoles estar cerca de ellos mientras trabajan.

Se proporcionará el espacio y las herramientas necesarias para el trabajo, junto con eventos para establecer redes con otros trabajadores independientes.

Este servicio se alinea con las necesidades de María al proporcionar cuidado de los hijos, equilibrio entre trabajo y familia, mejora del rendimiento laboral y *networking*.

Lo antes mencionado encaja con aquellas actividades que busca el cliente, ya que logra el cuidado de sus hijos, equilibrio entre el trabajo y familia, mejorar rendimiento laboral y generar redes de *networking*.

La propuesta de valor de CoworkKids se basa en proporcionar un entorno donde los padres puedan trabajar y sus hijos puedan recibir cuidado de calidad en un mismo lugar. Este servicio responde a las necesidades identificadas en las entrevistas y encuestas.

Datos y Ejemplos:

El 80% de los padres encuestados indicaron que encontrar un equilibrio entre el trabajo y la crianza es su principal desafío.

Un estudio de usuarios mostró que el 90% de los padres valoran la proximidad de sus hijos mientras trabajan.

Evidencias Adicionales:

Testimonios de usuarios potenciales destacan la tranquilidad que sienten al saber que sus hijos están cerca y bien cuidados (Google drive coworkkids).

Datos de estudios de mercado respaldan la alta demanda de espacios de coworking y servicios de cuidado infantil integrados.

4.5. Producto mínimo viable (PMV)

El producto mínimo viable se extrajo producto de los distintos sprint realizados afinando el servicio a ofrecer y apoyándose de las encuestas realizadas a padres quienes cumplen los distintos aspectos del público objetivo.

El producto mínimo viable comprende en primera instancia la posibilidad de ofrecer 03 membresías, a continuación, el detalle:

- Membresía Flex:

Acceso: Ilimitado a espacios compartidos en todas las sedes.

Beneficios Adicionales: Uso de áreas comunes como cafetería y áreas de descanso.

Participación en eventos de *networking*.

Servicio de Guardería: Acceso a la guardería por horas con tarifa preferencial.

- **Membresía Fija:**

Acceso: Estación de trabajo fija en una ubicación preferida, reservada para el miembro.

Beneficios Adicionales: Uso de impresoras y salas de reuniones, además de todas las ventajas de la Membresía Flex.

Servicio de Guardería: Incluye hasta más 20 horas mensuales en la guardería integrada.

- **Membresía Privada:**

Acceso: Oficina privada equipada para una persona o un equipo de trabajo.

Beneficios Adicionales: Servicios de oficina completa, salas de conferencias privadas.

Servicio de Guardería: Guardería ilimitada durante el horario de trabajo, con programas educativos integrados.



Figura 9. Espacios separados por mamparas de vidrio polarizado

Este PMV busca ofrecer un valor añadido distintivo al integrar el cuidado de niños con el espacio de trabajo profesional, apoyando a los padres trabajadores a lograr un balance entre su vida profesional y familiar. El éxito inicial de este modelo podría abrir camino para expandir y adaptar servicios adicionales basados en las necesidades emergentes de los usuarios y ser escalable integrando una membresía BTB, llamada membresía corp.

Para tener una mayor referencia del PMV, favor de referirse a los apéndices O y P.



Capítulo V. Modelo de Negocio

En este capítulo, se analizará el lienzo del modelo de negocio, que sirve como herramienta fundamental para visualizar y estructurar los componentes clave de una empresa. Además, se evaluará la viabilidad del modelo de negocio, crucial para determinar su factibilidad y potencial de éxito en el mercado. Se discutirá también la escalabilidad o capacidad de crecimiento exponencial del modelo, lo cual es esencial para entender su potencial de expansión a gran escala. Finalmente, se examinará la sostenibilidad del modelo de negocio, un aspecto vital para asegurar su perdurabilidad y responsabilidad a largo plazo.

5.1. Lienzo del modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio, se realizó tomando como referencia los siguiente ODS:

- ODS 4: Educación de calidad.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 13: Acción por el clima.

Resaltando la propuesta de valor que es entregar un entorno dinámico diseñado para inspirar, fomentar la colaboración y potenciar la productividad. El espacio no es simplemente un lugar para trabajar, es una comunidad vibrante donde la innovación florece y las conexiones profesionales se fortalecen sin dejar el cuidado de cada uno de los niños y niñas.

El segmento de clientes, son personas que buscan equilibrar sus responsabilidades laborales con la crianza de sus menores hijos., padres que reconocen la importancia de estimular el desarrollo de sus hijos y buscan entornos que fomenten la creatividad, la imaginación y el aprendizaje con quienes se guarda relación a través del servicio de aplicativo móvil, enfocándose en sus necesidades, atendiendo la relación con otros aliados estratégicos y el servicio de cuidado de los niños, esto soportado en actividades clave, como

los servicios administrativos, soporte técnico, los eventos y *networking*, el marketing y promoción, los recursos humanos y el cuidado y alimentación de los niños, donde se considera profesionales capaces y responsables de este servicio, los recursos clave son las personas que forman parte del personal, la infraestructura moderna, creativa y estimuladora, el aplicativo móvil y las redes sociales de respuesta personalizada, además de la vinculación a los clientes y otras partes interesadas a través de canales como la misma atención al cliente, aplicativo, publicidad impresa, las redes sociales, los emails, que permiten atender de manera correcta y vinculando también a los socios clave del negocio como son los proveedores de servicios varios, organizaciones locales, centros de formación, pedagogos, psicólogos, entre otros, también se ha identificado como fuentes de ingreso, el alquiler del coworking, servicios de guardería, servicio de alimentación, servicio de alquiler de local, y como estructura de costos tanto fijos como variables, el alquiler de la infraestructura, planilla de personal, la publicidad y marketing y el soporte técnico.

Integración de Stakeholders:

El análisis muestra una profunda comprensión de los diversos stakeholders involucrados, desde los padres y sus hijos hasta los ministerios de educación y trabajo. La inclusión de educadores especializados y proveedores de servicios de cafetería y tecnología amplía el alcance del modelo para abarcar una comunidad más amplia, asegurando que el negocio no solo sea viable sino también integral en su enfoque.

Enfoque en la Sostenibilidad y la Educación:

"Coworkids" incorpora de manera efectiva los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular aquellos relacionados con la educación de calidad y el trabajo decente. La creación de un entorno de aprendizaje enriquecedor para los niños y el fomento del desarrollo

cognitivo son aspectos destacados que no solo cumplen con las metas de sostenibilidad, sino que también agregan valor significativo para los usuarios del servicio (OECD, 2019).

Innovación en Servicios y Canales:

El modelo propone una serie de servicios innovadores, como programas educativos integrados y actividades de desarrollo personal para niños, junto con eventos de *networking* para los padres (pwc SEres, 2020). La utilización de una plataforma digital para reservas y comunicaciones muestra un enfoque moderno y adaptativo que está en sintonía con las tendencias tecnológicas actuales y las expectativas de los consumidores.

Impactos Medibles y Sostenibilidad Financiera:

Es notable cómo el modelo aborda el impacto ambiental, reduciendo la necesidad de desplazamientos y fomentando prácticas que minimizan la contaminación y promueven el reciclaje (Bonilla, 2016). La sostenibilidad financiera está claramente delineada, con una estrategia para medir el éxito económico, social y ambiental a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs) (Macías et al., 2022), asegurando que el negocio no solo sea económicamente viable, sino también beneficioso para la comunidad y el medio ambiente. "Coworkids" es un innovador espacio de coworking diseñado para padres trabajadores que desean integrar sus responsabilidades laborales y familiares de manera efectiva (Palacios, 2018). El propósito es crear un entorno que inspire, fomente la colaboración y potencie la productividad, mientras proporciona cuidado infantil de calidad en el mismo lugar. Lo que rige el negocio son los valores de inclusión, sostenibilidad, y comunidad, y se atenderá a una amplia gama de stakeholders, incluyendo familias, empleados, y la comunidad local. En un contexto de creciente demanda de flexibilidad laboral, "Coworkids" responde con un modelo que promueve prácticas de trabajo sostenibles y un balance vida-trabajo óptimo. Se ofrecerá

espacios de coworking, guardería integrada, y programas educativos para niños, facilitando todo mediante una aplicación móvil que mejora la experiencia del usuario. El enfoque no solo apunta a la viabilidad económica, sino que también se enfoca en generar un impacto social y ambiental positivo, alineando las operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible para educación de calidad, trabajo decente y acción climática.



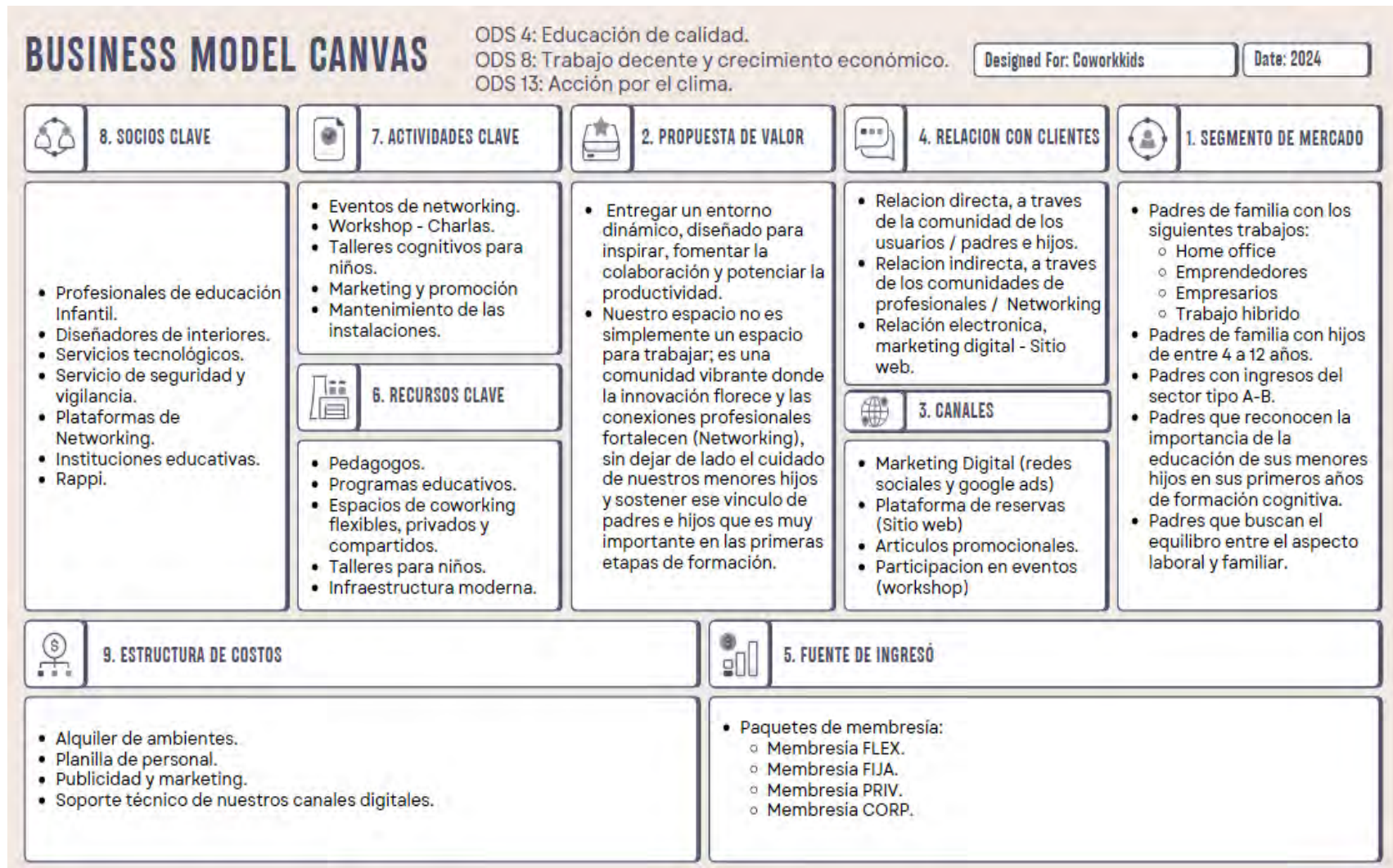


Figura 10. Lienzo del modelo de negocio.

En la figura 10 Lienzo del modelo de negocio, se detalla la herramienta que se utilizó para estructurar y planificar de manera integral el modelo de negocio que se plantea, haciendo ajuste de algunos detalles dentro de cada uno de los aspectos que considera la herramienta.

1. Segmento de mercado

En el segmento de mercado de la figura 10, se consideró a los padres de familia con trabajos de home office, emprendedores, empresarios, personas con trabajos híbridos, y aquellos con hijos de entre 4 y 12 años, que representan un grupo demográfico vital y diverso que busca un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y familiares. Estos padres valoran un espacio de coworking con guardería que les permita trabajar de manera productiva y segura, sabiendo que sus hijos están bien cuidados y participando en actividades enriquecedoras. Los emprendedores y empresarios encuentran en estos espacios una oportunidad para establecer redes de contactos (*networking*) y colaboraciones, mientras que los trabajadores híbridos aprecian la flexibilidad y el ambiente profesional fuera del hogar. Este segmento busca servicios que faciliten la integración de sus roles laborales y familiares, minimizando el estrés y maximizando la eficiencia y bienestar, lo cual convierte a un Coworkkids, en una solución atractiva y necesaria para sus necesidades únicas.

2. Propuesta de valor

La propuesta se centra en entregar un servicio de cuidado de niños dentro de un espacio de trabajo profesional, el mismo que respeta los requisitos principales de un coworking (Internet de banda ancha, servicio de impresiones, escáner, *data display* para reuniones, salas de estudio, salas de *networking*, salas de trabajo en equipo, cafetería, guardería con actividades académicas y culturales, servicio de psicología y cochera), parte de este servicio es entregar un entorno dinámico, diseñado para inspirar y fomentar la colaboración, potenciando la productividad en las personas y en su desempeño profesional, a

su vez esto genera una comunidad vibrante donde florece la innovación y el *networking*, sin perder la conexión entre hijos y padres, logrando estar en esos momentos donde es importante estar como padre sin generar frustraciones futuras.

3. Canales

En los canales del *Business Model Canvas*, el marketing digital juega un papel crucial para Coworkkids, utilizando redes sociales como Instagram, TikTok, LinkedIn y Google Ads para llegar a un amplio y diverso público objetivo. Instagram y TikTok permiten la creación de contenido visual atractivo que muestra las instalaciones, actividades y testimonios de usuarios, capturando la atención de padres jóvenes y profesionales. LinkedIn es esencial para conectar con emprendedores y empresarios, generando oportunidades de *networking* y colaboración. Google Ads ayuda a dirigir tráfico relevante a la página web, optimizada para proporcionar información detallada, reservas y testimonios de clientes.

Las promociones en redes sociales aumentan la visibilidad y atractivo del servicio, ofreciendo descuentos y ofertas especiales para atraer nuevos clientes. La participación en workshops y eventos relacionados con la productividad, el equilibrio trabajo-familia y el emprendimiento posiciona al espacio de coworking como un líder en su campo, creando conexiones valiosas y aumentando la credibilidad y confianza en la marca. En conjunto, estos canales aseguran una presencia digital robusta y efectiva, atrayendo y reteniendo a los clientes en un mercado competitivo.

4. Relación con los clientes

Dentro de este aspecto se consideran algunas cuestiones como fomentar una comunidad activa y comprometida, que permite a los padres sentirse apoyados y conectados, compartiendo experiencias y recursos que enriquecen tanto su vida profesional como familiar. Las interacciones entre los usuarios del coworking y la guardería promueven un ambiente colaborativo y de apoyo mutuo, donde los padres pueden intercambiar consejos,

participar en actividades conjuntas y formar redes de apoyo. La integración con medios digitales, como grupos en Whatsapp, foros en la página web y chats en redes sociales, facilita la comunicación continua y la participación activa, ofreciendo un espacio para resolver dudas, compartir logros y organizar eventos.

Estas interacciones digitales complementan las relaciones personales, fortaleciendo el sentido de comunidad y pertenencia, y asegurando una experiencia del cliente enriquecedora y satisfactoria que fomenta la lealtad y el boca a boca positivo.

5. Fuente de ingreso

Dentro de las principales fuentes de ingresos, se han establecido supuestos que se detallan en la parte financiera de este trabajo; sin embargo, se decidió trabajar bajo el modelo de negocio de membresías, para así asegurar tanto el pago como la disposición de hacer uso durante un mes del servicio. Se han considerado las membresías FLEX (membresía orientada a considerar el uso de los servicios de coworking general y guardería), FIJA (dentro de esta membresía se han considerado aspectos como tener un escritorio privado que solamente lo use la persona con la membresía, incluye acceso a todos los ambientes y guardería), PRIV (son espacios privados para equipos de trabajo con acceso a todos los servicios), CORP (orientado al alquiler de los espacios comunes para realizar eventos como activaciones, workshop u académicos, etc.).

6. Recursos clave

Estos recursos clave no solo mejoran la experiencia del usuario, sino que también posicionan al espacio de coworking como un lugar de referencia para la innovación y el equilibrio entre vida laboral y familiar, los pedagogos aseguran que los programas educativos sean de alta calidad, adaptados a las necesidades de desarrollo de los niños, proporcionando un entorno de aprendizaje seguro y estimulante.

Los espacios flexibles y bien diseñados, tanto privados como compartidos, permiten a los usuarios elegir el ambiente que mejor se adapte a sus necesidades de trabajo y colaboración, aumentando la productividad y satisfacción. Los talleres para niños no solo mantienen a los pequeños ocupados y entretenidos, sino que también promueven su desarrollo cognitivo y social, haciendo que los padres se sientan seguros y tranquilos. Una infraestructura moderna, equipada con la última tecnología y comodidades, crea un entorno atractivo y funcional que atrae a profesionales exigentes y padres que buscan lo mejor para sus hijos.

7. Actividades clave

Como actividades clave, la organización de eventos de *networking*, *workshops*, charlas, talleres cognitivos para niños, marketing y el mantenimiento de instalaciones son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de Coworkkids.

Los eventos de *networking* y *workshops* fomentan la conexión y colaboración entre los usuarios, creando un ambiente de comunidad y apoyo mutuo que es invaluable para emprendedores y profesionales.

Las charlas y talleres proporcionan oportunidades de aprendizaje y desarrollo tanto para adultos como para niños, enriqueciendo la experiencia del cliente y añadiendo valor al servicio ofrecido. Los talleres cognitivos para niños aseguran que los pequeños estén ocupados en actividades educativas y divertidas, permitiendo a los padres trabajar sin preocupaciones.

El marketing continuo, a través de redes sociales y otros medios, mantiene la visibilidad y atracción del negocio, mientras que el mantenimiento regular de las instalaciones garantiza que el espacio esté siempre en óptimas condiciones, ofreciendo un entorno seguro y agradable para todos los usuarios.

Estos esfuerzos no solo mejoran la satisfacción y lealtad del cliente, sino que también fortalecen la reputación del espacio de Coworkkids como un lugar de innovación, productividad y equilibrio entre vida laboral y familiar.

8. Socios clave

Como socios clave se consideran servicios que forman parte del concepto de Coworkkids, como son los profesionales de educación primaria (pedagogos), especialistas en generar el vínculo tanto afectivo como académico con los niños en las instalaciones. El diseño de interiores es importante por lo que se busca entregar como propuesta de valor, espacios que generen innovación y productividad, además de equilibrio y armonía, servicios de seguridad y servicio tecnológicos que son vitales para el negocio y para las instituciones con quienes se espera llegar a trabajar modelos de negocio B2B.

9. Estructura de costos

La estructura de costos que se aplica al modelo se detalla en la parte financiera, sin embargo se considera como principal costo el “alquiler de locales”, dentro de las zonas que se han propuesto, además de la planilla de personal, la inversión en marketing y publicidad y el soporte técnico y/u operativo de Coworkkids.

5.2. Viabilidad del modelo de negocio

Se considera que la viabilidad del proyecto se realiza con una proyección de ingresos y gastos de acuerdo con los diferentes servicios que se integran dentro del modelo de negocio propuesto, dentro de ellos resalta el servicio de alquiler de coworking con cuidado de niños durante todo el año y el alquiler de local para eventos de *networking*. Se consideran en total 10 sedes distribuidas en los distritos de Cerro Colorado, Cayma, Yanahuara, Miraflores y Zamacola.

Las tarifas se reflejan en 3 membresías y una relacionada de alquiler (membresía Corp), las mismas se ven en la tabla 4.

Tabla 4

Cuadro de tarifas por servicio de coworking y cuidado de niños

Membresía	Monto (S/)
Flex	890
Fija	990
Privada	1,300
Corp	890

Se considera que 3 sedes iniciaran en el año 1 (Cayma 1, Yanahuara 1 y Miraflores 1), 4 sedes en el año 2 (Cayma 2, Zamacola, Miraflores 2 y Cerro Colorado 2) y 3 sedes en el año 3 (Yanahuara 2, Cerro Colorado 1 y Cerro Colorado 3).

La capacidad anual por año es de 90% para el primer año de cada sede, 95% para el segundo año y desde el tercer año hasta el año 5, se considera el 100% de la capacidad por sede.

En las planillas por local se consideran los siguientes puestos con sus respectivos sueldos mensuales:

Tabla 5

Propuestas de sueldos mensuales

Personal directo	Sueldo mensual (S/)
Asistente técnico TIC	2,100
Asistente social	2,000
Pedagogos	2,300
Seguridad	1,025
Mantenimiento / Limpieza	1,025
Psicóloga	2,500
Asistente de sede	1,025

La cantidad de personal trabajando en todas las sedes, de acuerdo al año en que iniciarán es la siguiente:

Tabla 6

Personal laborando en sedes

Personal Directo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistente Técnico TIC	3	7	10	10	10
Asistente social	3	7	10	10	10
Pedagogos	3	10	17	20	20
Seguridad	3	7	10	10	10
Mantenimiento/limpieza	3	7	10	10	10
Psicóloga	3	7	10	10	10
Asistente sede	3	7	10	10	10

Con relación a las planillas transversales para todas las sedes se consideran los siguientes puestos con sus respectivos sueldos:

Tabla 7

Personal y sueldo

Personal Administrativo General	Sueldo Mensual S/
Gerente General	5,000
Coordinador zona	2,700
Coordinador TI	3,000
Coordinador de recursos humanos	3,000
Asistente Adm., cont. y finanzas	3,000

La distribución de personas trabajando por año es la siguiente:

Tabla 8

Distribución de personal por año

Personal Administrativo General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Coordinador zona	1	2	3	3	3
Coordinador TI	1	1	1	1	1
Coordinador de recursos humanos	1	1	1	1	1

Asistente Adm., cont. y finanzas	1	1	1	1	1
----------------------------------	---	---	---	---	---

Ingresos: La cantidad de ingresos considerando todas las sedes, por membresía y por año es la siguiente:

Tabla 9

Ingresos anuales

Membresía	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flex	1,057,320	1,899,260	2,937,000	3,465,660	3,857,260
Fija	392,040	1,459,260	2,352,240	2,896,740	3,223,440
Privada	-	815,100	1,716,000	2,531,100	2,817,100
Corp	45,390	119,260	194,910	236,740	263,440
Total	1,494,750	4,292,880	7,200,150	9,130,240	10,161,240

Dentro de los ingresos presentados se trabajó en escenarios supuestos con un 90% de confianza y en datos del mercado que se describieron en el capítulo II, este grado de ocupabilidad, permitió proyectar la demanda del modelo de negocio.

Egresos: Los principales egresos son: alquiler del local (el cual debe encontrarse en una zona cercana a centro de la ciudad y cerca de establecimientos empresariales), gastos fijos (tales como servicios básicos de agua, luz e internet, servicios de vigilancia, limpieza, mantenimiento, entre otros), planilla del personal, gastos varios (conformado por materiales, muebles, entre otros), publicidad y marketing, proveedores encargados del manejo de redes sociales, publicidad del negocio, proveedor tecnológico, entre otros.

Inversión Inicial: Con relación a los gastos de inversión se consideran principalmente 4 tipos, mobiliario, tecnología, línea blanca y acondicionamiento. Los detalles de estos gastos se ven en la tabla 10.

Tabla 10

Detalle de gastos

Tipo	Detalle	Cant	Precio unitario	Precio total
Mobiliario	Escritorios	30	230.00	6,900.00
Mobiliario	Sillas	90	105.00	9,450.00
Mobiliario	Lapiceros	180	2.00	360.00
Mobiliario	Cuaderno	90	20.00	1,800.00
Mobiliario	Tacho de basura	90	45.00	4,050.00
Mobiliario	Cajoneras	90	180.00	16,200.00
Mobiliario	Mesa para 6 con mampara	4	2,800.00	11,200.00
Mobiliario	Mesa para 12	2	3,560.00	7,120.00
Mobiliario	Mesa para 4	3	1,400.00	4,200.00
Mobiliario	Cortinas	10	100.00	1,000.00
Mobiliario	Pad mouse	90	20.00	1,800.00
Mobiliario	Pizarras	8	100.00	800.00
Mobiliario	Muebles (para 3 personas)	4	820.00	3,280.00
Mobiliario	Muebles (para 1 persona)	10	320.00	3,200.00
Mobiliario	Sillas (para sala de reuniones)	40	110.00	4,400.00
Mobiliario	Mesa (para sala de reuniones)	2	2,800.00	5,600.00
Mobiliario	Columbio, resbaladera y aro de básquet	4	650.00	2,600.00
Mobiliario	Mesa para 12	2	3,560.00	7,120.00
Mobiliario	Sillas para niños	40	40.00	1,600.00
Mobiliario	Sillas para niños	40	60.00	2,400.00
Tecnología	Televisores	6	1,200.00	7,200.00
Tecnología	Impresoras	3	750.00	2,250.00
Tecnología	Cámaras de seguridad (kit 3)	10	780.00	7,800.00
Línea blanca	Microondas	3	400.00	1,200.00
Línea blanca	Refrigerador	1	680.00	680.00
Línea blanca	Lavaderos para cocina	1	250.00	250.00
Línea blanca	Repostero de cocina	1	270.00	270.00
Línea blanca	Cafetera	1	350.00	350.00
Línea blanca	Escurretero de servicio	1	180.00	180.00
Acondicionamiento	Instalación de puntos de red	20	700.00	14,000.00
Mobiliario	Lámparas colgantes	40	150.00	6,000.00
Acondicionamiento	Instalación de enchufes	20	400.00	8,000.00
Acondicionamiento	Implementación de mobiliario	4	1,500.00	6,000.00
Acondicionamiento	Zona de niños	1	1,500.00	1,500.00
Acondicionamiento	Instalación de parte tecnológica	1	1,500.00	1,500.00

Se estima que la inversión inicial en el año 0 es de S/ 456,780 y conforme se sigan abriendo las sedes, se consideran para el año 1 una inversión de S/ 639,492 y año 2 una inversión de S/ 503,600.

El Valor Actual Neto (VAN) es de S/ 4,469,632.16, una TIR de 67.86% y una tasa de reinversión de 8.29%, considerando que desde el tercer año se obtienen saldos positivos.

Análisis de sensibilidad

Tabla 11

Resumen simulaciones análisis de sensibilidad con respecto al precio

RESUMEN SIMULACIONES ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON RESPECTO AL PRECIO			
AUMENTO			
%	3.00%	5.00%	10.00%
VAN	5,008,188	5,367,225	6,264,818.62
TIR	74.89%	79.59%	91.35%
REDUCCIÓN			
%	2.00%	3.00%	5.00%
VAN	4,110,594.87	3,931,076.22	3,572,038.93
TIR	63.17%	60.82%	56.11%

En la tabla 11 se determinó un análisis de sensibilidad con respecto al precio, dentro de este se plantearon escenarios donde el precio aumentaba o disminuía en porcentaje, lo que afectaba al VAN y TIR como se muestra en la tabla.

Determinar el precio puede ser complicado porque involucra una serie de factores que deben ser considerados cuidadosamente en este negocio como la competencia, el margen de ganancia deseado, las expectativas de los consumidores, entre otros, sobre todo porque el proyecto aún no se ha lanzado y esto genera incertidumbre; sin embargo, considerando la tasa de crecimiento del PBI nacional al primer trimestre del 2024 (1,4%), se propusieron escenarios donde se subía y reducía el precio del servicio (aplicado a las membresías), estos valores mostraron a partir de incrementos de 3%,5% y 10% con respecto al precio, unos VAN de más de 4,5 millones y TIR sobresalientes superiores a 70%, lo que significa que escenarios a la suba permiten que financieramente el modelo de negocio sea mucho más atractivo para la inversión.

Por otro lado, cuando se redujo el precio en 2%,3% y 5%, los escenarios tanto en TIR como VAN son muy estrechos a la propuesta que se planteó durante esta investigación, lo que no da márgenes muy estrechos de holgura para poder operar; sin embargo es posible

mejorar esta situación con un plan de marketing agresivo que permita fortalecer la presencia en el mercado y llegar a ser insensibles al precio por el grado de diferenciación.

5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

La escalabilidad en el negocio de coworking se logra mediante la adopción de estrategias clave (Cavazos & Giuliani, 2017). El diseñar espacios flexibles y modulares permite una expansión gradual, mientras que la implementación de tecnologías y sistemas de gestión automatizados optimiza la eficiencia operativa (Álvarez, 2023). También los modelos de membresía flexibles y estructuras de precios estratégicos fomentan el crecimiento de la base de usuarios. La elección de ubicaciones estratégicas, alianzas con empresas locales y la diversificación de servicios complementarios contribuyen a la expansión regional y al desarrollo de una comunidad empresarial sólida (Sarmiento, 2014). La innovación continua, la adaptación a las tendencias tecnológicas y la retroalimentación constante de los usuarios son elementos clave para una escalabilidad exitosa, permitiendo al negocio de coworking evolucionar y ajustarse de manera ágil a las demandas cambiantes del mercado y las necesidades de los usuarios.

Considerando la realidad del negocio se debe ir incluyendo nuevos perfiles de cliente, por ejemplo, el emprendedor, el *freelancer* y empresas que no cuentan con instalaciones físicas en la ciudad. Los *coworkers* dentro de esta empresa están bajo una convivencia armoniosa y basada en el acompañamiento logrando tener un ambiente de trabajo propicio para su buen funcionamiento (Chiang et al., 2023).

También se ha considerado dentro del proyecto la posibilidad de expansión a no solo una sede en la ciudad de Arequipa sino a 9 sedes, y también la incursión a otras ciudades en el futuro ya que el incremento del poder adquisitivo en general permitirá a los padres contar con más recursos para la educación de sus hijos.

El modelo de negocio que se plantea es rentable y dependerá de la cantidad de sedes a implementar tanto en Cayma 1, Cayma 2, Zamacola (Cerro Colorad), Yanahuara 1, Yanahuara 2, Miraflores 1, Miraflores 2, Cerro colorado 1, Cerro colorado 2, Cerro Colorado 3, ya que son distritos de la ciudad de Arequipa que tienen gran crecimiento tanto en la parte de infraestructura (centros comerciales, condominios, bancos), como en el mismo crecimiento poblacional, si se revisa los supuestos y los porcentajes de crecimiento se dará fe de esto.

5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

De acuerdo al trabajo desarrollado se considera que el valor social del modelo de negocio ayuda a las personas que buscan equilibrar sus responsabilidades laborales con la crianza de sus menores hijos. Padres que reconocen la importancia de estimular el desarrollo de sus hijos y buscan entornos que fomenten la creatividad, la imaginación y el aprendizaje (Pelier & Pérez, 2019).

También se cree que este valor social radica en la capacidad para transformar el concepto de trabajo compartido en una experiencia comunitaria enriquecedora. Estos espacios no solo ofrecen un entorno colaborativo para profesionales diversos, sino que también fomentan la conexión humana, la colaboración y la creación de redes (Galindo, 2019). También permiten no desvincularse de la relación con sus hijos, este hecho que causa frustración en familias hoy en día (Carrillo & Moscoso, 2022). También al reunir a individuos de diferentes sectores y antecedentes, el coworking promueve la diversidad e inclusión, creando una atmósfera donde las ideas fluyen libremente y las oportunidades de aprendizaje abundan. contribuyendo así al tejido social y económico de la comunidad en la que se encuentran (Solís et al., 2022).

Contribuciones Sostenibles:

- Educación de calidad (ODS 4): Promover el aprendizaje y desarrollo infantil mediante programas integrados en la guardería.

En relación con el ODS 4 se establecerán métricas específicas para evaluar y mejorar los programas educativos integrados en la guardería. Estas incluyen el número de niños inscritos, la calidad de la educación impartida y la satisfacción de los padres.

Para garantizar un monitoreo eficaz, se implementarán encuestas trimestrales dirigidas a los padres para medir su satisfacción y percepción de la calidad educativa. Además, se realizará una evaluación continua del progreso infantil mediante observaciones y resultados de pruebas pedagógicas. Este enfoque permitirá ajustar los programas en función de los datos obtenidos y asegurar una mejora continua en la calidad de la educación ofrecida.

- Trabajo decente (ODS 8): Crear empleos de calidad y promover el crecimiento económico a través de un entorno de trabajo flexible, colaborativo (*networking*) y empoderador.

Con respecto al ODS 8, las métricas relacionadas que se usaran son la creación de empleos de calidad y el impacto en el crecimiento económico. Entre estas métricas se encuentran el número de empleos generados, la tasa de satisfacción de los empleados y el crecimiento económico del coworking. Para el monitoreo, se llevarán a cabo encuestas internas sobre la satisfacción laboral y se analizará la rotación de personal para identificar áreas de mejora. Además, se evaluará el efecto del entorno de trabajo flexible y colaborativo en la productividad y el éxito de las empresas ubicadas en el coworking.

- Acción por el clima (ODS 13): Implementación de prácticas sostenibles en las operaciones, como reciclaje, uso eficiente de energía y promoción de transporte sostenible entre empleados y clientes.

En cuanto al ODS 13, las métricas clave propuestas incluyen la cantidad de residuos reciclados, el consumo energético y el uso de transporte sostenible. Para evaluar estos aspectos, se implementarán sistemas de seguimiento para medir en tiempo real la eficiencia energética y las prácticas de reciclaje. Se realizarán auditorías ambientales periódicas para identificar oportunidades de mejora en las prácticas sostenibles.

Asimismo, se fomentará el uso de transporte sostenible mediante campañas de concienciación y la promoción de incentivos para empleados y clientes.

El análisis de los ODS aplicados al Coworkkids demuestra un impacto significativo y positivo en varios frentes. En términos del ODS 4, el enfoque en una educación de calidad para los niños, respaldado por un sistema de monitoreo y ajuste continuo, asegura un desarrollo infantil sólido y una alta satisfacción parental. El ODS 8 se ve reflejado en la creación de empleos de calidad y un entorno de trabajo que fomenta la flexibilidad y la colaboración, lo cual contribuye al crecimiento económico tanto a nivel individual como organizacional. Por otro lado, el compromiso con el ODS 13 se manifiesta a través de la implementación de prácticas sostenibles, que no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también promueven una mayor responsabilidad ambiental.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

Para la presente tesis se han planteado un total de 11 hipótesis, dentro de las cuales se encuentran 3 hipótesis de deseabilidad, 4 de factibilidad y 4 de viabilidad. A continuación, se pasa a detallar las mismas:

D1: Se cree que el 20% del segmento de clientes identificado, es decir padres de familia que tengan hijos entre 4 y 12 años, del nivel socioeconómico (NSE) A y B que trabajen de manera independiente o tengan posibilidad de trabajo remoto, utilizarán el servicio planteado dentro de los primeros 6 meses de operación.

D2: Se cree que la propuesta de valor, que incluye un espacio de coworking con guardería integrada, será altamente valorada por el 40% del segmento de clientes identificado, quienes la calificarán con una puntuación mínima de 60% de interés en un estudio de mercado.

D3: Se cree que el 30% de las personas que conozcan a detalle el servicio, van a contratarlo, dentro de los seis primeros meses de haber recibido información detallada a través de los canales de marketing.

F1: Se cree que el plan de marketing permitirá captar un 15% del mercado objetivo en Arequipa durante el primer año de operaciones, proporcionando la base para alcanzar la sostenibilidad financiera según las proyecciones.

F2: Se cree que un 80% de los profesionales con 3 años de experiencia y estudios superiores en tecnologías de la información, psicología, educadores, asistente social, estarán interesados en formar parte del equipo.

F3: Se cree que los recursos tecnológicos actuales son suficientes para soportar las operaciones, alcanzando una disponibilidad del sistema del 99% y garantizando la seguridad de los datos de los usuarios.

F4: Se cree que el costo del alquiler de local representará el 35% de la estructura de costos total, lo que permitirá mantener una estructura de costos equilibrada.

V1: Se cree que se obtendrá un Valor Actual Neto (VAN) superior a \$1,000,000.00 al quinto año de operación, con una tasa de descuento del 10%.

V2: Se cree que el 60% de los padres que hagan uso del servicio estarán dispuestos a pagar una tarifa mensual de S/ 890.00 soles por la membresía Flex de CoworkKids, medida a través de encuestas previas a la contratación y comportamientos de compra.

V3: Se cree que el 40% de los padres que contraten el servicio optarán por la membresía Fija a S/ 990 mensuales.

V4: Se cree que el 20% de los padres preferiría la membresía Privada, pagando S/ 1,300 mensuales por el espacio de coworking y cuidado de sus hijos.

Para poder priorizar el trabajo con las hipótesis, se trabajará con la matriz que involucra la importancia de las hipótesis y si es que se cuenta con evidencia o no, es decir la matriz de clasificación de las hipótesis.

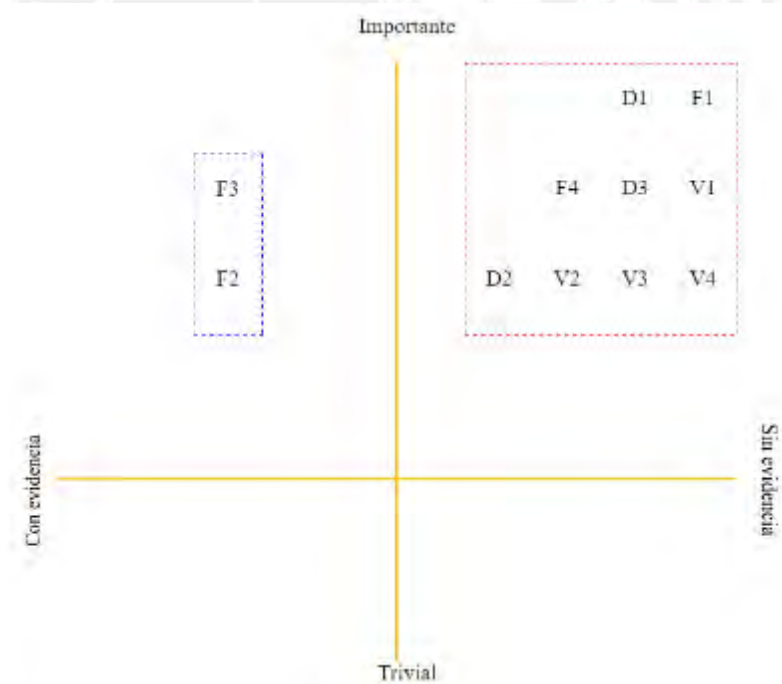


Figura 11. Matriz de clasificación de la hipótesis

Como se puede observar en la matriz de clasificación de las hipótesis, se cuenta con 2 hipótesis con las que ya se cuenta con evidencias, por lo que se procederá a centrar en las otras 9 hipótesis.

Las dos hipótesis que ya cuentan con evidencias son las siguientes:

F2: Se cree que un 80% de los profesionales con 3 años de experiencia y estudios superiores en tecnologías de la información, psicología, educadores, asistente social, estarán interesados en formar parte del equipo.

Esta hipótesis se encuentra validada sin necesidad de comprobarlo, ya que en el mercado actualmente la demanda de puestos de trabajo es superior a la oferta, con lo que luego de una adecuada selección, se puede contar con personal adecuado para el servicio.

F3: Se cree que los recursos tecnológicos actuales son suficientes para soportar las operaciones, alcanzando una disponibilidad del sistema del 99% y garantizando la seguridad de los datos de los usuarios.

Actualmente la tecnología para que el servicio pueda ser viable son en su mayoría mobiliarios, con lo que se cuenta con la tecnología adecuada para soportar las operaciones; además, estos recursos no son muy costosos, por lo que se cuenta con evidencia para esta hipótesis.

Por otro lado, con relación a las hipótesis de Deseabilidad y Viabilidad se considera que son importantes porque son justo las hipótesis de Deseabilidad las que permiten validar que el mercado es quien aceptará el negocio y se tendrá público suficiente para que se pueda seguir adelante con la idea de negocio; y las hipótesis de Viabilidad son las que permiten ver si es que la idea, más allá de que el mercado las desee, sea viable su implementación.

Asimismo, se considera que la hipótesis F1 y F4 no cuentan con evidencia, ya que hablan si es que es factible que el plan de Marketing permita ingresar al mercado arequipeño y que el alquiler del local es el costo más representativo de la estructura de costos.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

En este punto se va a tratar las hipótesis de deseabilidad antes mencionadas y dado que las 3 hipótesis se encuentran en el cuadrante importante y sin evidencia, es que se validarán todas las hipótesis deseabilidad.

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Las hipótesis son las siguiente:

D1: Se cree que el 20% del segmento de clientes identificado, es decir padres de familia que tengan hijos entre 4 y 12 años, del nivel socioeconómico (NSE) A y B que trabajen de manera independiente o tengan posibilidad de trabajo remoto, utilizarán el servicio dentro de los primeros 6 meses de operación.

D2: Se cree que la propuesta de valor, que incluye un espacio de coworking con guardería integrada, será altamente valorada por el 40% del segmento de clientes identificado, quienes la calificarán con una puntuación mínima de 60% de interés en un estudio de mercado.

D3: Se cree que el 30% de las personas que conozcan a detalle el servicio, van a contratarlo, dentro de los seis primeros meses de haber recibido información detallada a través de los canales de marketing.

6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución

La hipótesis D1 y D3 se validó mediante un estudio de mercado, el mismo que se aplicó a nivel ciudad en Arequipa a una muestra de 400 personas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%, encuestando a aquellas personas que cuentan con NSE A y B, que cuenten con hijos entre 4 y 12 años y que sean independientes o dependientes con posibilidad de trabajo remoto.

Para conseguir personas del NSE A y B, se trabajó con rutas del INEI y preguntas de validación para descartar a aquellas personas que no contaran con dicho NSE; asimismo, se contaba con preguntas filtro para determinar si es que contaban con los hijos en las edades deseadas o si es que eran trabajadores independientes o dependientes con posibilidad de trabajo remoto.

Dentro del cuestionario, entre otras preguntas, se consultó si es que harían uso del servicio; esta pregunta se ha hecho en dos partes, en la primera solo explicando de manera muy corta en qué consiste el servicio, mientras que antes de volver a preguntar, se ha hecho una explicación mucho más detallada del servicio, mostrando además un pequeño video de cómo serán las instalaciones, dando como resultado que en un inicio el 23% contestaron que “sí harían uso del servicio” y luego de la explicación y video respectivo, un 35% que “sí harían uso del servicio” como se puede ver en la figura 12 y 13 respectivamente.

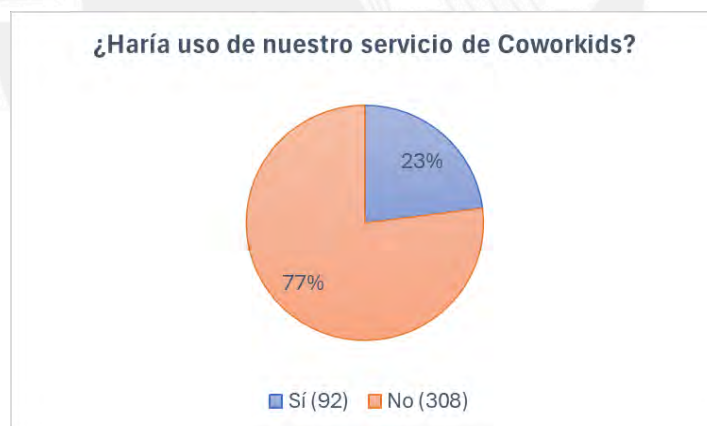


Figura 12. ¿Haría uso de nuestro servicio de CoworkKids? (pregunta hecha antes de explicar el servicio y mostrar el video)

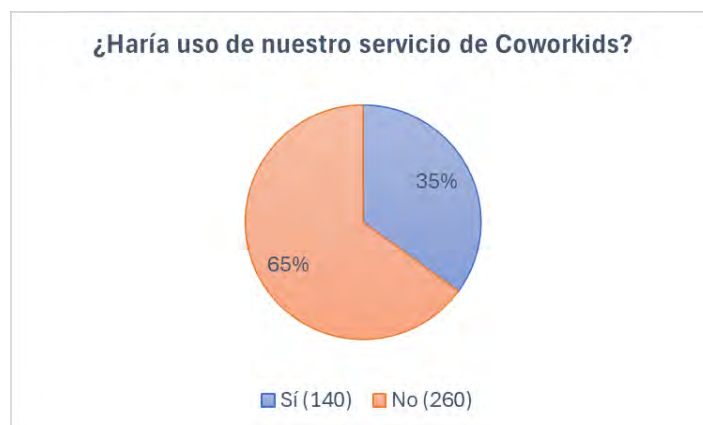


Figura 13. ¿Haría uso de nuestro servicio de CoworkKids? (pregunta hecha luego de explicar el servicio y mostrar el video)

Por otro lado, para validar la hipótesis de deseabilidad D1 se ha realizado una prueba de usabilidad, en donde se invitó a 5 personas junto con sus hijos en el rango de edad que se necesita, donde se les mostró cómo será el servicio. Para ello se ha alquilado un pequeño local, donde se ha instalado el equipamiento tanto para los padres como para los hijos, para que puedan vivir de manera reducida, la experiencia de Coworkkids.

De esta prueba de usabilidad, se ha tomado nota de si están de acuerdo con el servicio, siendo que de las 5 personas que participaron, 2 de ellas están conformes con el servicio, como se puede observar en la tabla 12.

Tabla 12

Resultados de la prueba de usabilidad

# Participante	¿Harías uso de nuestro servicio?	¿Por qué?
1	Sí	Porque actualmente me encuentro en una situación poco favorable con relación al espacio donde puedo dejar a mi hijo y por lo que veo en esta solución, me encuentro cerca de él en caso me necesite y a la vez cuento con las herramientas para desarrollar mi trabajo de la mejor manera.
2	No	Porque si bien el servicio se acomoda a mis necesidades, mi jefe prefiere que me encuentren en la oficina que en otro ambiente realizando coworking, con lo que si es que el servicio de cuidado de los niños, junto con el espacio de coworking puede ser implementado dentro de las instalaciones de mi empresa, en ese momento recién confirmaría que haría uso del mismo.
3	No	Porque mi trabajo como persona independiente hace que no use al 100% el espacio de coworking, aunque si me facilita el cuidado de mis menores hijos, no

		contrataría el servicio solo por el cuidado del mismo.
4	Sí	Porque me encuentro trabajando para una empresa del extranjero, con lo que necesito un espacio de trabajo adecuado para poder realizar mis obligaciones y también requiero que mis hijos tengan un espacio adecuado de recreación y dónde puedan realizar sus tareas luego del colegio.
5	No	Porque actualmente puedo dejar a mis hijos con mis padres, la idea de servicio me agrada bastante y podría decir que si es que no tuviera el apoyo de mis padres lo tomaría de todas formas, pero de momento en mi situación, puedo continuar como estoy.

Con esta información, tanto el estudio de mercado como la prueba de usabilidad, se puede determinar que se ha validado la hipótesis D1 a pesar de que no se cuenta con la mayoría de personas que harían uso del servicio en la prueba de usabilidad; asimismo, dado el estudio de mercado y las preguntas en dos momentos, se puede validar la hipótesis D3, esto se detalla en la tabla 13:

Tabla 13

Validación de la hipótesis D1 y D2

Hipótesis	Interpretación del resultado
D1: Se cree que el 20% del segmento de clientes identificado, es decir padres de familia que tengan hijos entre 4 y 12 años, del nivel socioeconómico (NSE) A y B que trabajen de manera independiente o tengan posibilidad de trabajo remoto, utilizarán el servicio dentro de los primeros 6 meses de operación.	Esta hipótesis ha sido validada ya que, en el estudio de mercado, se ha visto que en primera instancia el 23% y luego de explicar el servicio el 35% de los encuestados harían uso del servicio. Si bien dentro de la prueba de usabilidad 2 de 5 personas indicaron que harían uso del servicio, las otras 3 personas no afirmaron que nunca harían uso del servicio, sino que bajo ciertas circunstancias o mejorando ciertos puntos del servicio, podrían hacer uso del servicio en el futuro; además, tener 5 personas para la prueba de usabilidad, no da una muestra representativa para dar respuestas estadísticas precisas, aunque sí ayudan a que los posibles futuros clientes conozcan mejor el servicio y den luces sobre qué cosas se puede mejorar.
D3: Se cree que el 30% de las personas que conozcan a detalle el servicio, van a contratarlo, dentro de los seis primeros meses de haber recibido información detallada a través de los canales de marketing.	En el estudio de mercado se preguntaron en dos momentos si es que los encuestados harían uso del servicio, en un primer momento se contestó que un 23% sí harían uso del servicio y posteriormente, cuando se explicó más a detalle el servicio, se obtuvo un resultado del 35% que sí harían uso. Con el segundo resultado, se comprobó que más del 30% de las personas que conozcan a detalle el servicio, lo van a contratar.

Con relación a la hipótesis D2, también se valida mediante el estudio de mercado, pero con una pregunta distinta a la validación de las hipótesis D1 y D3, ya que, esta hipótesis

se centra en el interés de los encuestados, es decir qué tan novedoso puede llegar a ser la propuesta.

La pregunta que ayuda a validar esta hipótesis es: “¿qué tan interesado se encuentra con la propuesta presentada de un espacio de coworking con un espacio para cuidado de tus hijos?”. Esta pregunta se midió mediante una escala de *likert*, donde las opciones son “muy interesado”, “interesado”, “poco interesado”, “nada interesado”, dando como resultado, que el 25% se encuentra muy interesado y el 43% interesado como se puede observar en la figura 14.

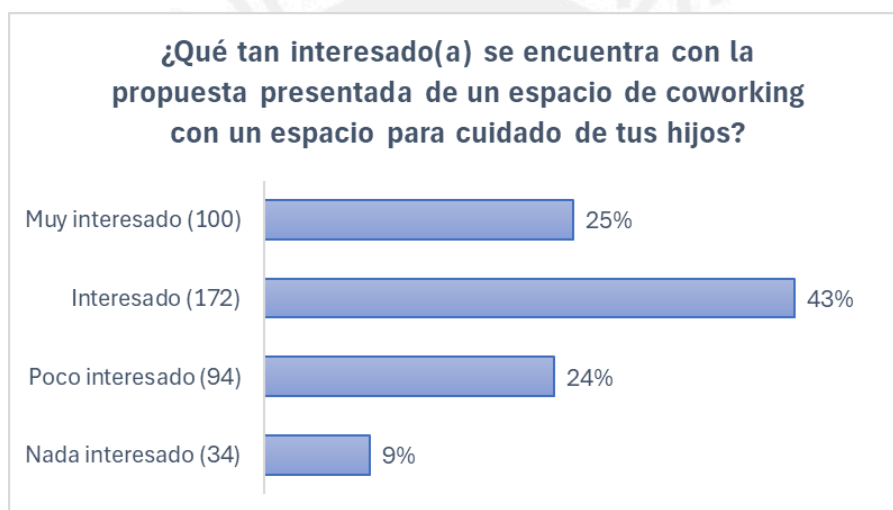


Figura 14. ¿Qué tan interesado se encuentra con la propuesta presentada de un espacio de coworking con un espacio para cuidado de tus hijos?

Tabla 14

Validación de la hipótesis D2

Hipótesis	Interpretación del resultado
D2: Se cree que la propuesta de valor, que incluye un espacio de coworking con guardería integrada, será altamente valorada por el 40% del segmento de clientes identificado, quienes la calificarán con una puntuación mínima de	Esta hipótesis ha sido validada ya que, en el estudio de mercado, se ha visto que el 25% se encuentra muy interesado con la propuesta planteada y el 43% se encuentra interesado. Es con ello que, si bien no se busca identificar el interés en adquirir el servicio, si se ve el interés en la propuesta, por lo que se estaría validando que la idea es altamente valorada.

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

En el siguiente apartado se evaluará si el modelo de negocio es técnicamente factible, para ello se realizará el plan de marketing y operativo, basado en las hipótesis anteriormente planteadas para la factibilidad y viabilidad del modelo de negocio, se profundizará apoyándose en el análisis de las simulaciones de Montecarlo, teniendo como objetivo principal, determinar si la empresa cuenta con la capacidad operativa necesaria para implementar la propuesta de valor de manera exitosa y asegurar un crecimiento sostenible que cumpla con las expectativas de rentabilidad financiera.

6.2.1. Plan de mercadeo

Objetivos de marketing

Aumentar el reconocimiento de la marca CoworkKids en el mercado local y regional, incrementar el número de menciones y la tasa de participación en redes sociales en un 30% en el primer año, mediante lanzamiento de campañas de branding en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn); colaborar con *influencers* y *bloggers* locales que se enfoquen en temas de crianza y trabajo; participar en workshop y eventos locales relacionados con la familia y el trabajo.

Para lograr una tasa de retención de clientes del 95% en el primer año, se implementará un seguimiento detallado de la renovación de membresías mensuales. Se desarrollará un programa de lealtad que proporcionará beneficios exclusivos a los clientes recurrentes. Además, se realizarán encuestas de satisfacción para detectar áreas de mejora en el servicio y se organizarán eventos y actividades especiales para los miembros actuales y sus hijos.

Optimizar el costo de adquisición de clientes, manteniendo el CAC por debajo de S/ 165.00 soles durante el primer año de operaciones, esto se realizará mediante las siguientes acciones:

Evaluar y optimizar continuamente las campañas de marketing digital.

Aprovechar el marketing de boca a boca y las recomendaciones para reducir los costos de adquisición.

Ser reconocidos como el primer coworking híbrido del Perú, mezclando los servicios de un espacio de trabajo remoto con espacios de cuidado infantil para el año 2029 realizando una campaña semestral “publicidad de boca en boca”, esto se logrará por medio de ofrecer descuentos a los clientes que logren referir a otro padre o madre de su círculo.

Mantener el CLV a S/. 908.00 en el primer año, esto se medirá a través del valor promedio generado por cliente durante su tiempo de suscripción (12 en promedio). Para ello se realizaran las siguientes acciones:

Ofrecer servicios adicionales y *upsells*, como clases extracurriculares y eventos especiales.

Implementar una comunicación regular y personalizada con los clientes a través de marketing por emails y notificaciones en redes sociales.

Mejorar continuamente la experiencia del usuario basándose en el *feedback* de los clientes.

Los objetivos de marketing están diseñados para ayudar a CoworkKids a establecerse y crecer en el mercado, asegurando que las estrategias de adquisición, retención y optimización de clientes estén alineadas con la misión de ofrecer un espacio de coworking de alta calidad con servicios de guardería integrados. Cada objetivo está acompañado de métricas específicas y acciones detalladas para facilitar su seguimiento y cumplimiento.

Análisis de mercado

La pandemia aceleró la adopción de espacios de trabajo flexibles. Muchas empresas adoptaron modelos híbridos de trabajo, lo que aumentó la demanda de espacios de coworking. En el cuarto trimestre de 2022, la ocupación de oficinas en Lima alcanzó niveles positivos con una absorción neta de 12,105 m², lo que representa un aumento del 32% respecto al 2021 (Peru Retail).

El coworking, creado en Estados Unidos para ofrecer espacios de trabajo asequibles, ha visto un aumento en demanda debido a la cultura de trabajo flexible y la diversidad laboral. Según Research & Markets (2023), se espera que los ingresos globales del coworking crezcan de USD 16.17 mil millones en 2022 a USD 34.99 mil millones en 2027.

La demanda por espacios de coworking sigue en aumento, lo que ha llevado a una variación positiva en los precios de renta. En 2022, el precio promedio de renta de oficinas subprime en Lima fue de US\$ 12.8 por m², mostrando una ligera recuperación comparado con los años anteriores (Peru Retail)

En Perú, los espacios de coworking han transformado el entorno empresarial, proporcionando lugares de trabajo compartidos y flexibles. Además, algunos espacios están incorporando servicios de cuidado infantil, permitiendo a *freelancers* y emprendedores equilibrar mejor su vida personal y laboral (Moreno, 2021).

La implementación de espacios de cuidado infantil en el lugar de trabajo no solo beneficia a los empleados, sino también a los empleadores, al aumentar la retención de talento y mejorar la satisfacción laboral (Quiñones, 2023). Los empleadores pueden optar por subcontratar estos servicios o proporcionar compensaciones monetarias para el cuidado infantil, lo que ofrece flexibilidad para cumplir con las regulaciones (ámbito financiero).

Segmento de mercado

Segmentación Demográfica

El servicio de CoworkKids está dirigido a familias con niños de entre 4 a 12 años. Esto cubre la etapa preescolar y los primeros años de la educación primaria, lo que es crucial para el desarrollo cognitivo y social de los niños.

Padres jóvenes, generalmente entre 25 y 45 años, que son profesionales activos, emprendedores o trabajadores híbridos.

Familias de ingresos (sector A y B), que pueden costear servicios combinados de coworking y guardería. Este segmento está dispuesto a invertir en la educación y bienestar de sus hijos mientras equilibran sus responsabilidades laborales.

Segmentación Geográfica

Coworkkids se ubicará principalmente en áreas urbanas y metropolitanas de Arequipa, incluyendo distritos como Cerro Colorado, Cayma, Yanahuara y Miraflores. Estas zonas son estratégicas debido a su proximidad a centros empresariales y residenciales de familias de ingresos medios y altos.

Segmentación Psicográfica

Familias que valoran la educación temprana, la seguridad y la conveniencia. Padres que buscan un equilibrio entre la vida laboral y familiar sin comprometer la calidad del cuidado de sus hijos.

Padres preocupados por el desarrollo integral de sus hijos y que prefieren un entorno donde puedan supervisar de cerca el cuidado y educación de sus hijos mientras trabajan.

Segmentación Conductual

Padres que buscan flexibilidad en horarios de trabajo y cuidado infantil, servicios adicionales como programas educativos y actividades extracurriculares. Valorán la posibilidad de realizar *networking* profesional en el mismo lugar donde sus hijos están cuidados.

Padres que han utilizado servicios de coworking o guardería anteriormente y buscan una solución que combine ambos servicios en un solo lugar.

Padres que necesitan servicios de coworking a tiempo completo, medio tiempo, o en horarios específicos que coinciden con el cuidado infantil.

Estrategias de Segmentación

- Diferenciación de Servicios

Ofrecer paquetes de membresías que combinen horas de coworking con servicios de guardería, incluyendo:

Membresía Flex: Acceso ilimitado a espacios compartidos, uso de áreas comunes, participación en eventos de *networking* y cuidado infantil por horas con tarifa preferencial.

Membresía Fija: Estación de trabajo fija, uso de impresoras y salas de reuniones, y hasta 20 horas mensuales de cuidado infantil.

Membresía Privada: Oficina privada equipada, servicios completos de oficina y guardería ilimitada durante el horario de trabajo con programas educativos integrados.

- Promociones y Descuentos

Campañas de marketing dirigidas a nuevos padres y familias con varios hijos, ofreciendo descuentos por referencias o por múltiples hijos inscritos en el servicio de cuidado infantil.

- Conveniencia y Seguridad

Promocionar la seguridad y la calidad del cuidado infantil junto con la conveniencia de tener ambos servicios en un solo lugar.

Segmentación Específica para CoworkKids

Coworking para madres y padres en zonas urbanas, como por ejemplo en distritos como Cayma, Yanahuara y Miraflores, donde hay una alta concentración de profesionales jóvenes que buscan equilibrar su vida laboral y familiar.

- Servicios Flexibles para *Startups* y *Freelancers*

Enfocados en emprendedores y *freelancers* que necesitan espacios de trabajo flexibles y que también requieren servicios de cuidado infantil.

- Corporaciones con Beneficios para Empleados

Empresas que buscan ofrecer beneficios adicionales a sus empleados, como servicios de guardería in situ para mejorar la retención y satisfacción de los empleados.

Al segmentar el mercado de CoworkKids de esta manera, se logrará enfocar mejor la oferta de servicios para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento, optimizando tanto la captación como la retención de clientes.

Marketing Mix (4P)

Producto

En Coworkkids se ofrece un espacio de coworking con servicios integrados de guardería para niños de 4 a 12 años, dirigido a padres con trabajos híbridos que necesitan un lugar donde trabajar y donde sus hijos puedan estar cuidados y entretenidos.

Paquetes de Membresía:

- Paquete Flex: S/. 890.00

Acceso flexible a todas las instalaciones de coworking y servicios de guardería.

- Paquete Fija: S/. 990.00

Acceso fijo y reservado a un espacio de trabajo específico y servicios de guardería.

- Paquete Privada: S/. 130.00

Acceso a oficinas privadas dentro del espacio de coworking y servicios de guardería.

- Paquete Corporativa: S/. 890.00

Membresía para empresas que necesitan espacios de trabajo y servicios de guardería para varios empleados.

Características:

Espacio de coworking con acceso a internet de alta velocidad, salas de reuniones y áreas de trabajo colaborativas.

Servicios de guardería con actividades educativas y recreativas.

Programas de enriquecimiento como talleres de arte, música y deportes para los niños.

Ambientes seguros y amigables para los niños con personal capacitado en cuidado infantil.

- Precio

Estrategia de Precios:

Paquete Flex: S/. 890.00 por mes.

Paquete Fija: S/. 990.00 por mes.

Paquete Privada: S/. 1300.00 por mes.

Paquete Corporativa: S/. 890.00 por mes.

Justificación: El precio está diseñado para ser competitivo en el mercado local, proporcionando un valor significativo tanto en términos de servicios de coworking como de guardería.

En la siguiente tabla se observa el análisis de la competencia referente a los mercados de coworking y guarderías, así como servicios independientes; se cree que la propuesta de precios es competitiva para un mercado en el que se ofrecerá un servicio híbrido.

Análisis de la competencia

Tabla 15

Análisis de la competencia

Detalle	Coworking Arequipa Works	Coworking AQP	CoWorkingInHause	ClaQueta - Nido	Niñeras
Propuesta	Contamos con espacios de trabajo privados y compartidos, salas de reuniones	Es el espacio de trabajo compartido por profesionales que trabajan de forma libre, donde desarrollan proyectos y negocios exitosos	Variedad de espacios de trabajo para atender diferentes necesidades, desde servicios para ejecutivos móviles, oficinas ejecutivas, hasta pisos completos diseñados a la medida	Enfoque convencional de enseñanza para niños de 3 a 5 años	Enfoque convencional de enseñanza para niños de 4 a 12 años
Horarios	Lunes a viernes 8:00 a 20:00 hrs	Lunes a viernes 8:00 a 19:00 hrs	Lunes a viernes 8:00 a 19:00 hrs	Lunes a viernes 8:30 a 12:30	Lunes a viernes/ 8:30 a 12:30 hrs
Servicios	1h diaria de la sala de reuniones. 3h al mes del salón de capacitaciones, servicios básicos. 100 impresiones o copias. Acceso a la zona de terraza. Oficinas privadas y compartidas	Sábados 9:00 a 14:00 hrs Espacios lounge, livings, cocinas compartidas. Bares, barras de café, terrazas, auditorios, juegos de mesa y oficinas privadas.	Sábados 9:00 a 13:00 hrs Área verde, zonas comunes, internet por fibra óptica, seguridad, limpieza y mantenimiento, comedor, cocina – office, auditorio, oficinas privadas y directorio.	Cuna jardín donde los niños construyen su aprendizaje, conjugando el arte con la educación desde la más tierna infancia.	Mantienen a los niños a salvo, planifican sus comidas y organizan actividades creativas y educativas basadas en su edad.
Precios (promedio mensual)	S/ 1,500	S/ 1,300	S/ 1,800	S/ 800	S/ 1,075

- Plaza

Ubicación:

Primer centro ubicado en primera instancia en 3 de los distritos (Cayma, Yanahuara y Miraflores) con mayor presencia de zonas residencial con alta concentración de familias jóvenes y profesionales con trabajos híbridos.

Distribución:

Presencia física en el centro de coworking.

Promoción y reserva de espacios a través de un sitio web interactivo y redes sociales.

Accesibilidad:

Fácil acceso a través de transporte público y estacionamiento disponible para clientes.

Promoción

Estrategias Promocionales:

Marketing Digital: Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) y

Google Ads.

Colaboraciones y Alianzas: Asociaciones con empresas locales y organizaciones comunitarias.

Workshop y Talleres: Organizar eventos gratuitos y talleres para atraer a padres y niños.

Programa de Referidos: Incentivos para clientes que recomienden CoworkKids a otros padres.

Materiales Promocionales:

Folletos, tarjetas de presentación y banners promocionales.

Contenido atractivo y educativo en el blog y redes sociales.

El análisis de las 4 P del marketing mix para CoworkKids, basado en los costos de los paquetes de membresía, proporciona una visión integral de cómo este negocio puede posicionarse y diferenciarse en el mercado. Cada aspecto del marketing mix está alineado con la misión de ofrecer un espacio de coworking de alta calidad con servicios de guardería integrados, garantizando una experiencia satisfactoria para los padres y sus hijos.

6.2.2. Plan de operaciones

El plan operativo diseñado para Coworkkids se enfoca en el servicio que presta el modelo de negocio, considerando las instalaciones, de todas las sedes, las mismas que estarán acondicionadas de acuerdo a las necesidades de los usuarios, tanto personas que hagan uso del coworking como niños que hagan uso del servicio, este plan de operaciones se divide en 4 partes importantes para su desarrollo:

Etapa 01 (Inicio): En esta etapa es fundamental establecer las bases sólidas del proyecto y el cumplimiento de las regulaciones y requerimientos legales, asimismo involucra los trámites administrativos, como constitución legal de la empresa, en este caso una sociedad anónima cerrada, obtención de los permisos y licencias municipales una vez determinado los lugares de alquiler, el registro de la marca y nombre comercial, contratación de seguros de responsabilidad y otras normativas laborales y de seguridad.

Además de la búsqueda de espacios que cumplan con los requisitos de tamaño mínimo establecidos para el servicio, dentro de las sedes proyectadas, negociaciones de términos del contrato, inspección de los lugares tentativos entre otros. También se realiza la búsqueda también de proveedores de mobiliario y equipos, así como la evaluación de estos proveedores.

De la misma manera se realizan las actividades orientadas a la búsqueda de personal, desde la definición de los perfiles y puestos de trabajo, la publicación de ofertas en portales web, el proceso de selección de candidatos mediante entrevistas y pruebas y la contratación de personal idóneo para el modelo de negocio de Coworkkids.

Etapa 02 (Implementación): Este se encuentra dividido en algunas sub etapas:

Equipamiento de las áreas operativas: Se implementan los espacios destinados al coworking, con su propio mobiliario (escritorios, sillas, conexión a internet, impresoras, pizarras, etc.) y los espacios destinados al cuidado de niños, amplios, ventilados, libres de condiciones inseguras para los niños, todos los ambientes con suficiente iluminación natural y las condiciones necesarias para su funcionamiento.

Equipamiento de áreas administrativas y de servicio: En este se implementan los espacios destinados a la cocina-cafetería, oficinas de administración, hall y módulo de recepción, espacios de limpieza, estos implementados con los ítems necesarios para su operación.

Etapa 03 (Administración): Se definen las actividades administrativas de cada sede y la rutina a seguir durante este proceso, se consideran como vitales:

Actividades de marketing (Plataforma Web interactiva, uso de redes sociales y google ads, folletos, alianzas y colaboraciones, workshop y talleres, visitas guiadas a las instalaciones, y activaciones en diferentes eventos sociales).

Matricula y requerimiento de documentos de cada usuario (Incluyen fichas de aceptación y compromiso del servicio, control de vacunas y seguro del niño)

Contratos con servicios terceros como cafetería.

Etapa 04 (Operación): Todo el proceso de estadía dentro de las instalaciones de CoworkKids, representa una experiencia diferente y agradable para todo usuario, tanto adulto como niño. Para el éxito del servicio se consideran algunas actividades para el desarrollo diario.

Tabla 16

Actividades operativas

Actividad	Descripción
Recepción de usuarios (Adulto – niño)	Se realiza la recepción calurosa y amablemente a cada usuario que ingrese a las instalaciones, dándole las indicaciones del servicio contratado, y en caso sean nuevos usuarios llenan completan la documentación necesaria.

Traslado a ambientes	Durante esta experiencia el adulto ingresa a su escritorio asignado de acuerdo al servicio contratado. Por otro lado, el niño ingresa al espacio de cuidado de niños
Monitoreo de actividades	Se realizan monitoreos sobre la atención a cada usuario (adulto), y en los niños se verifica que estos puedan realizar actividades académicas con los responsables a cargo
Desarrollo de actividades en niños	En cuanto a los niños estos reciben diariamente talleres orientados a desarrollo de sus habilidades motrices finas y gruesas, de acuerdo a sus edades (4-6 años, 7-9 años, 10-12 años), también se consideran refrigerios Incluye - Actividades lúdicas para fomentar el aprendizaje - Talleres de habilidades corporales para reconocer y dominar el cuerpo - Talleres de psicomotricidad - Taller de manualidades, arte
Limpieza del local	Limpieza de coworking, áreas comunes
Gestión del coworking	Actividades de recepción de nuevos usuarios, asignación de ambientes, consultas y/o sugerencias, etc.
Gestión de eventos (Corporativos)	Se realizan las actividades de preparación del ambiente, ambientación y/u otro que demande el cliente.
Consultorio psicológico	Comprenden actividades de psicología entre niños y padres, acompañamiento en etapas del desarrollo, sugerencias de reforzamiento y otros.
Actividades de soporte	Cualquiera que demande el usuario con respecto al mobiliario y servicios del negocio.

6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis del plan de marketing y operativo

F1: Se cree que el plan de marketing permitirá captar un 15% del mercado objetivo en Arequipa durante el primer año de operaciones, proporcionando la base para alcanzar la sostenibilidad financiera según las proyecciones.

Para evaluar la viabilidad del negocio, es crucial determinar tanto el Costo de Adquisición del Cliente (CAC) como el Valor del Tiempo de Vida del Cliente (CLTV). Estos indicadores son esenciales para medir la eficacia del plan de marketing y la rentabilidad del cliente a lo largo de su ciclo de vida.

En el siguiente detalle, se presentan los cálculos del CLTV y CAC para los años proyectados, así como la razón CLTV/CAC, que proporciona una medida de la rentabilidad del cliente.

CLTV = Ticket de compra promedio x Margen Contribución x Frecuencia de compra.

CAC = Total gasto en la adquisición de un nuevo cliente / Cantidad clientes nuevos

Tabla 17

Plan de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Promoción digital						
Agencia de Marketing Digital:	26,400	26,400	26,400	38,400	38,400	38,400
Agenda de Marketing						
Hosting y creación de página web (incluye SEO)	808	802	802	802	802	802
Artículos promocionales con Email Marketing	757	763	763	763	763	763
Promoción física						
Eventos promocionales (workshop), charlas gratuitas, gratuitas mensuales)	1,240	1,240	1,240	1,240	1,240	1,240
visitas guiadas a locales + catering (aprox 20 charlas)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Charlas gratuitas mensuales	240	240	240	240	240	240
Material publicitario impreso (diseño e impresión)	800	800	800	800	800	800
Encuesta de satisfacción	2,000	0	2,000	0	2,000	0
TOTAL	32,005	30,005	32,005	42,005	44,005	42,005

Tabla 18

Valor de tiempo de vida del cliente / Costo de adquisición del cliente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de nuevos consumidores	195	518	855	1062	1182
CAC	164.13	57.92	37.43	39.55	37.23
LTV	908.46	962.70	972.81	984.22	984.13
LTV / CAC	5.54	16.62	25.99	24.88	26.43

Tabla 19

Validación de la hipótesis del plan de marketing

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	3.77	173.84	1,112.69
Desviación estándar	0.29	13.47	219.10
Primera simulación	3.85	167.85	924.21
Promedio		3.766	

Desviación estándar	0.298
Mínimo	2.847
Máximo	4.801
Alta eficiencia > 3.4	90.02%

Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VTVC	CAC	
Escenario muy pesimista	0.00	908.00	164.00	3.41
Escenario pesimista	0.05	953.40	164.00	3.58
Escenario esperado	0.10	1,048.74	164.00	3.76
Escenario optimista	0.15	1,206.05	188.60	3.95
Escenario muy optimista	0.20	1,447.26	188.60	4.14
	Promedio			
	Desviación estándar	219.10	13.47	0.29

Se han planteado cinco escenarios para la simulación de Montecarlo, basados en las hipótesis previamente establecidas, con el fin de evaluar la eficiencia del plan de marketing. En este análisis, es fundamental considerar la relación entre el Valor del Tiempo de Vida del Cliente (LTV) y el Costo de Adquisición del Cliente (CAC).

Cuando el LTV es superior al CAC, significa que los ingresos generados por el cliente superan el costo de atraerlo, indicando que la inversión en marketing está resultando beneficiosa. Por el contrario, si el CAC excede al LTV, la empresa está incurriendo en pérdidas, ya que el costo de adquirir un cliente es mayor que el valor que se obtiene de él a lo largo del tiempo.

En la simulación realizada, se obtuvo un índice de éxito del 90.20%, con una alta eficiencia de 3.4, que corresponde a la relación esperada para la implementación de la estrategia de marketing. Cabe resaltar que el resultado subraya la efectividad del plan en términos de retorno de inversión y justifica la viabilidad de las tácticas propuestas.

En conclusión, la simulación de Monte Carlo ha proporcionado una visión valiosa de cómo podría desempeñarse el plan de marketing en diferentes escenarios, pero la ejecución y el monitoreo constante serán clave para alcanzar el éxito real y sostenible, por lo tanto, se da por válido el plan de marketing.

Para validar el plan operativo, se efectuaró el análisis de dos hipótesis, la F2 y F4; para la validación de la hipótesis de factibilidad F1, se realizó una convocatoria digital mediante plataformas comerciales de empleo esto se describe a continuación.

Tabla 20

Validación de hipótesis del plan operativo. Hipótesis F2

Hipótesis	Interpretación del resultado
F2: Se cree que un 80% de los profesionales con 3 años de experiencia y estudios superiores en tecnologías de la información, psicología, educadores, asistente social, estarán interesados en formar parte del equipo.	<p>Resultado: Validad</p> <p>Para validar esta hipótesis se utilizó plataformas como Bumeran e indeed, se consideraron en los perfiles, profesionales de 3 o más años de experiencia y con estudios en tecnologías de información, psicología, educadores, asistente social, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:</p> <p>Bumeran: 16 solicitudes Indeed: 12 solicitudes</p> <p>De estos resultados más del 50% cumplen con el perfil del puesto.</p>

Validación de hipótesis del plan operativo: Hipótesis F4

En relación con la hipótesis F4, se considera que el costo de alquiler de locales y este es el componente más significativo de la estructura de costos. A pesar del aumento en los precios de alquiler en Arequipa, este costo sigue situándose dentro de los rangos previstos para el Valor Actual Neto (VAN). Para validar esta afirmación, se llevó a cabo una simulación de Montecarlo, cuyos resultados se detallan a continuación.

Tabla 21

Validación de la hipótesis del plan operativo. Hipótesis F4

Datos	Costo de alquiler
Promedio esperado	16,850.00
Desviación estándar	1883.89
Primera simulación	20407.51
Promedio	16813.030
Desviación estándar	1918.424
Mínimo	11394.660
Máximo	22258.241
Alta eficiencia: < 18,535.00	81.34%

Análisis de sensibilidad	(Disminución)/Incremento	Costo de alquiler
Escenario muy pesimista	0.150	19377.50
Escenario pesimista	0.050	17692.50
Escenario esperado	0.000	16850.00
Escenario optimista	-0.050	16007.50
Escenario muy optimista	-0.150	14322.50

Primero hay que tener presente que el costo por alquiler es el más relevante dentro de la estructura de costos de la propuesta; asimismo, este monto puede aumentar de acuerdo a cómo se comporte el mercado inmobiliario, por lo que se considera que puede incrementar en un 10%, es decir un total de 18,535.00 soles. Sin embargo, luego de realizar la Simulación de Montecarlo, se ha obtenido como resultado que la probabilidad de que el costo de alquiler no aumente en más de 18,535.00 soles, es en promedio 83%.

Luego de realizar las simulaciones de Monte Carlo del plan de marketing y del plan operativo, da como resultado que las probabilidades de éxito son mayores a 90% y 82% respectivamente, por lo que se puede concluir que se acepta la campaña de marketing y el plan operativo.

Para validar la factibilidad de la solución se trabajó el plan de marketing y operativo, anteriormente detallados; asimismo, se hizo uso de las simulaciones de Montecarlo, las mismas que fueron de tallados para cada una de sus hipótesis correspondientes (las simulaciones se encuentran en el apéndice J).

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

Para la validación de la viabilidad, se centrará en el presupuesto de inversión de la propuesta planteada, así como el flujo de caja proyectado, TIR, VAN y simulación de los resultados.

6.3.1. Presupuesto de inversión

En este punto se explicará el trabajo realizado para poder plantear el análisis financiero.

Para poder determinar la inversión necesaria para operar los locales, está resumido en 4 grandes grupos, el primero que es acondicionamiento del local, el segundo es mobiliario, el tercero es tecnología y el cuarto es línea blanca; considerando los distintos elementos para cada uno de los grupos se tiene un resumen de los montos totales por grupo que se puede observar en la tabla 22.

Tabla 22

Resumen de los montos de inversión

Tipo	Monto (S/)
Acondicionamiento	31,000.00
Mobiliario	101,080.00
Tecnología	17,250.00
Línea Blanca	2,930.00
TOTAL	152,260.00

Dentro del proyecto se ha planificado tener un total de 10 locales dentro de los primeros 5 años, los cuales se encuentran en los distritos de Cayma, Cerro Colorado, Yanahuara y Miraflores, el detalle se encuentra en la tabla 23.

Tabla 23

Locales para alquiler por distrito

Distrito	Cantidad de locales
Cayma	2
Cerro Colorado	3
Zamacola	1

Miraflores	2
Yanahuara	2

Con relación al personal, se ha dividido en dos grupos, el grupo de personal directo en cada sede y el personal general que funciona para todas las sedes. En la tabla 24 y 25 se especifica quiénes componen cada grupo y el sueldo que está asignado a cada uno.

Tabla 24

Sueldo del personal directo en cada una de las sedes

Personal directo	Sueldo mensual (S/)
Asistente Técnico TIC	2,100
Asistente Social	2,000
Pedagogo	2,300
Seguridad	1,025
Mantenimiento / Limpieza	1,025
Psicóloga	2,500
Asistente sede	1,025

Tabla 25

Sueldo del personal administrativo transversal para todas las sedes

Personal directo	Sueldo mensual (S/)
Gerente General	5,000
Coordinador Zona	2,700
Coordinador TI	3,000
Coordinador de Recursos Humanos	3,000
Asistente adm, cont y finanzas	3,000

Por otro lado, la cantidad de personal para cada uno de los 5 años se puede observar en las tablas 26 y 27.

Tabla 26

Cantidad de personal directo en cada una de las sedes

Personal directo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistente Técnico TIC	3	7	10	10	10
Asistente Social	3	7	10	10	10
Pedagogo	3	10	17	20	20
Seguridad	3	7	10	10	10
Mantenimiento / Limpieza	3	7	10	10	10
Psicóloga	3	7	10	10	10
Asistente sede	3	7	10	10	10

Tabla 27

Cantidad de personal administrativo transversal para todas las sedes

Personal directo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Coordinador Zona	1	2	3	3	3
Coordinador TI	1	1	1	1	1
Coordinador de Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Asistente adm, cont y finanzas	1	1	1	1	1

Con relación a las membresías que se utilizarán, se están considerando 4 membresías en total, las cuales son Flex, Fija, Privada y Corp; las tres primeras se consideran de manera mensual y la membresía Corp se considera una vez al año. La cantidad de membresías por sede se explica en la tabla 28.

Tabla 28

Cantidad de membresías al año por sede

Sedes	Membresías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cayma 1	Flex	36	38	40	40	40
	Fija	12	29	30	30	30
	Privada	0	19	20	20	20

Cayma 2	Corp	12	29	30	30	30
	Flex		20	30	38	40
	Fija		12	23	29	30
	Privada		0	15	19	20
Zamacola	Corp		12	23	29	30
	Flex		20	30	30	38
	Fija		12	23	23	29
	Privada		0	15	15	19
Yanahuara 1	Corp		12	23	23	29
	Flex	36	38	40	40	40
	Fija	12	29	30	30	30
	Privada	0	19	20	20	20
Yanahuara 2	Corp	27	29	30	30	30
	Flex			20	30	40
	Fija			12	23	30
	Privada			0	15	20
Miraflores 1	Corp			15	23	30
	Flex	36	38	40	40	40
	Fija	12	29	30	30	30
	Privada	0	19	20	20	20
Miraflores 2	Corp	12	29	30	30	30
	Flex		20	30	38	40
	Fija		12	23	29	30
	Privada		0	15	19	20
Cerro Colorado 1	Corp		12	23	29	30
	Flex			20	30	38
	Fija			12	23	29
	Privada			0	15	19
Cerro Colorado 2	Corp			12	23	29
	Flex		20	30	38	40
	Fija		12	23	29	30
	Privada		0	15	19	20
Cerro Colorado 3	Corp		12	23	29	30
	Flex			20	30	38
	Fija			12	23	29
	Privada			0	15	19
	Corp			12	23	29

Con esta información se ha determinado el ingreso por membresía, esta información se puede observar en la tabla 29.

Tabla 29

Ingreso por tipo de membresía de todas las sedes por año

Membresía	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flex	1,057,320	1,899,260	2,937,000	3,465,660	3,857,260
Fija	392,040	1,459,260	2,352,240	2,896,740	3,223,440
Privada	-	815,100	1,716,000	2,531,100	2,817,100
Corp	45,390	119,260	194,910	236,740	263,440
Total	1,494,750	4,292,880	7,200,150	9,130,240	10,161,240

Con relación a la información relacionada a los costos de venta, se consideran 4 grandes grupos que incluyen alquiler, servicios públicos, planillas y otros. Dado que los diferentes locales se encuentran en distintos distritos, el costo de alquiler es diferente por local; esta diferencia se puede observar en la tabla 30.

Tabla 30

Costo de alquiler por local

Sede	Alquiler mensual (S/)
Cayma 1	24,000
Cayma 2	24,000
Zamacola	12,000
Yanahuara 1	19,000
Yanahuara 2	19,000
Miraflores 1	12,000
Miraflores 2	12,000
Cerro Colorado 1	15,000
Cerro Colorado 2	15,000
Cerro Colorado 3	15,000

La información de costo de venta mencionada por año, se puede observar en la tabla 31 que se presenta a continuación.

Tabla 31

Costo de ventas de todas las sedes por años y tipo de costos de venta

Costo de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	1,057,320	1,899,260	2,937,000	3,465,660	3,857,260
Servicios públicos	392,040	1,459,260	2,352,240	2,896,740	3,223,440
Planillas	-	815,100	1,716,000	2,531,100	2,817,100
Otros	45,390	119,260	194,910	236,740	263,440
Total	1,494,750	4,292,880	7,200,150	9,130,240	10,161,240

6.3.2. Análisis financiero

Es con la información antes mencionada que se genera el Estado de Ganancias y Pérdidas que se puede observar en la tabla 32 que se presenta a continuación.

Tabla 32

Estado de Resultados integrales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1,494,750	4,286,990	7,200,150	9,124,350	10,155,350
Costo de ventas	1,139,100	2,784,835	4,271,351	4,621,269	4,852,333
Utilidad bruta	355,650	1,502,155	2,928,800	4,503,081	5,303,017
Gastos administrativos	376,400	429,240	486,423	510,744	536,281
Gastos de ventas	32,005	30,005	32,005	42,005	44,005
Depreciación	72,756	174,614	254,828	254,828	254,828
Utilidad operativa	-125,511	868,296	2,155,544	3,695,504	4,467,903
Gastos financieros	35,446	36,805	34,801	34,801	27,633
Utilidad antes de impuestos	-160,957	831,491	2,120,743	3,660,703	4,440,270
Impuesto a la Renata	0	249,447	636,223	1,098,211	1,332,081
Utilidad neta	-160,957	582,043	1,484,520	2,562,492	3,108,189

En este Estado de Resultados integrales, se puede observar que los ingresos van aumentando a medida que incrementa la operación en los locales y se van abriendo el resto de

locales, mientras que el costo de ventas incrementa de manera menos considerable.

Asimismo, se puede observar que la utilidad neta en el segundo año ya es positiva.

Para poder definir el Flujo de Caja Proyectado se ha considerado la siguiente información:

Tabla 33

Estructura de la deuda

Estructura de la deuda	Monto (S/)	Peso (W)
Préstamo bancario	400,000.00	100%

Tabla 34

Costo promedio ponderado de la deuda

	Kd	W	Costo (Kd*W)
Préstamo bancario	11.50%	100.00%	11.50%

$$\text{CAPM} = \text{KLR} + (\text{KM} - \text{KLR}) \text{Beta}$$

$$\text{CAPM} = 4.61\% + (7.40\% - 4.61\%) * 0.93$$

$$\text{CAPM} = 7.20\%$$

$$\text{Ks} = \text{CAPM} + \text{Riesgo país}$$

$$\text{Ks} = 7.20\% + 1.56\%$$

$$\text{Ks} = 8.76\%$$

Tabla 35

Costo promedio ponderado del capital (WACC)

	Kd/Ks	(1 - t)	W	Costo (Kd*W)
Deuda	11.50%	0.7000	66.67%	5.37%
Patrimonio	8.76%		33.33%	2.92%

Con la información antes mencionada se llega al flujo de caja libre proyectado que se encuentra en la tabla 36.

Tabla 36

Flujo de caja libre proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ventas		1,494,750	4,286,990	7,200,150	9,124,350	10,155,350
Costo de ventas		1,139,100	2,784,835	4,271,351	4,621,269	4,852,333
Utilidad bruta		355,650	1,502,155	2,928,800	4,503,081	5,303,017
Gastos administrativos		376,400	429,240	486,423	510,744	536,281
Gastos de ventas		32,005	30,005	32,005	42,005	44,005
Depreciación		72,756	174,614	254,828	254,828	254,828
Utilidad operativa (EBIT)		-125,511	868,296	2,155,544	3,695,504	4,467,903
Impuestos a las ganancias		0	260,489	646,663	1,108,651	1,340,371
Utilidad operativa neta (NOPAT)		-160,957	607,807	1,508,881	2,586,853	3,127,532
(+) Depreciación		72,756	174,614	254,828	254,828	254,828
Inversiones	-456,780	-639,492	-503,600	0	0	0
Flujo de caja libre proyectado	-456,780	-629,247	278,822	1,763,709	2,841,681	3,382,360
Deuda de bancos		-24,931	-179,413	-313,224	0	0
Deuda de accionistas		-51,105	-51,105	-51,105	-51,105	-51,105
Flujo de caja libre proyectado accionistas	-456,780	-768,283	48,304	1,399,380	2,790,576	3,331,255

El Flujo de Caja Libre Proyectado muestra como la inversión que se da en los primeros años (año 0 incluso), permite que al segundo año se consiga recién un flujo de caja libre proyectado positivo.

Con los datos antes mencionados se llega al Valor Actual Neto (VAN) financiero que es de S/ 4,469,632.16 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) 67.86% y un Pay Back que da el periodo de retorno al tercer año como se puede observar en la tabla 37.

Tabla 37

Payback (periodo de recupero)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-456,780	-639,492	-503,600	0	0	0
Saldo a cubrir		-1,149,027	-1,373,805	389,903	3,231,584	6,613,944

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Finalmente, se ha realizado la simulación de Monte Carlo para el plan financiero, donde da como resultado que el riesgo de pérdida de que el VAN sea menor a 1 millón de dólares (o 3.88 millones de soles), es del 8.9%; es decir, de cada 100 simulaciones, 6.28 veces la simulación es menor a 1 millón de dólares.

Coworkids pertenece al sector servicios y como este sector puede ser muy diverso y abarcar varias actividades, el umbral de riesgo puede variar; pero, se recomienda que sea menor al 20% de probabilidad de pérdida del VAN.

En este caso, al contar con un 6.28% de riesgo de pérdida de que el VAN sea menor a 1 millón de dólares, se considera que es aceptable, ya que se encuentra por debajo del 20% del sector. Esta información se puede observar en la tabla 38.

Tabla 38

Simulación de Monte Carlo para el VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Flujo de caja neto	-456,780	-768,283	48,304	1,399,380	2,790,576	3,331,255
Promedio ponderado de capital	7.20%					
Valor Actual Neto (VAN)	4,469,632.16					
Tasa interna de retorno (TIR)	67.86%					
Periodo de retorno en años	5					
Para obtener la desviación estándar	VAN – Prom	VAN - DE				
Deben probarse varios escenarios	5,477,221.34	1,078,508.55				
Primera simulación	5,415,618.19					
VAN promedio simulado	5,478,402.21					
VAN desviación estándar simulada	1,098,097.01					
VAN mínimo	1,575,774.59					
VAN máximo	9,204,624.15					
Riesgo de pérdida de VAN < 1MM \$ o	6.28%					
Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VAN				
Escenario muy pesimista	0.00	4,469,632.16				
Escenario pesimista	0.05	4,693,113.77				
Escenario esperado	0.10	5,162,425.15				
Escenario optimista	0.15	5,936,788.92				
Escenario muy optimista	0.20	7,124,146.70				
	Promedio	5,477,221.34				
	DesvEstand	1,078,508.55				

Asimismo, se puede observar que se cuenta con un histograma que representa un gráfico normal, el mismo se detalla a continuación:



Figura 15. Histograma de la Simulación de Monte Carlos

Considerando que se cuenta con 10 locales dentro de los 5 primeros años, una proyección de personal necesario para la operación, así como de clientes en cada una de las opciones que se ofrece, se puede ver que, en el Estado de Ganancias y Pérdidas, a partir del tercer año, ya se cuenta con una utilidad positiva, llegando a los 5.9 millones de soles en el año 5.

Asimismo, dado que se considera un patrimonio que representa el 33.33% de la inversión más un préstamo bancario y considerando la operación, se obtiene un WACC de 8.29%, un CAPM de 7.20% logrando un flujo de caja libre proyectado que da un VAN de S/ 4,469,632.16 y un TIR de 67.86%, lo que permite que el Pay Back se de en el tercer año.

Finalmente, gracias a la Simulación de Monte Carlo, se logra obtener que el riesgo de pérdida es de 6.28% (por debajo del sector que es 20%), con lo que se valida la hipótesis VI *“Se cree que se obtendrá un VAN de más de \$1,000,000.00 al quinto año de iniciado el emprendimiento”*.

Capítulo VII. Solución Sostenible

Durante este capítulo se mostrará la importancia de una solución sostenible, la misma que radica en su capacidad para generar valor a largo plazo, no solo para la empresa, sino también para la sociedad y el medio ambiente, con ayuda al Flourising Business Canvas, el modelo de negocio identificó y maximizó sus impactos positivos, asimismo se alinearon sus operaciones y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

7.1. Relevancia social de la solución

Se determinaron alinear los esfuerzos a 3 objetivos de desarrollo sostenible; ODS 4: Educación de calidad, ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 13: Acción por el clima; considerando la operación del modelo de negocio y el impacto que genera a las ODS y sus indicadores, según el siguiente detalle:

Tabla 39

Descripción de meta e impacto ODS 4

Meta	Descripción	Impacto
4.2	“De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria” (Naciones Unidas, 2015)	Desde Coworkkids, se va a fomentar el aumento de la tasa de participación en el aprendizaje organizado, desglosado por sexo, logrando la participación de niños con un desarrollo adecuado en cuanto a su salud, aprendizaje y bienestar psicosocial
4.7	De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015)	Desde Coworkkids, se fomenta que todos los programas y talleres brindan conocimiento para la difusión del desarrollo sostenible, igualdad de género y conocimiento de los derechos humanos, que busque lograr un camino de bienestar social, respetuosos de la cultura de cada individuo.

Tabla 40

Descripción de meta e impacto ODS 8

Meta	Descripción	Impacto
------	-------------	---------

8.5	De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. (Naciones Unidas, 2015)	Desde Coworkkids, se busca la igualdad de ingreso medio por hora trabajada, sin restricción de sexo, edad, religión, discapacidad, más al contrario se busca la igualdad de oportunidades para todos, logrando también la inclusión social y el beneficio mutuo. Asimismo, se ofrece oportunidades laborales flexibles que se adaptan a las necesidades de los trabajadores independientes y emprendedores.
8.8	Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. (Naciones Unidas, 2015)	Desde Coworkkids, se respeta el cumplimiento de derechos laborales, que busquen crear un ambiente donde la persona se desarrolle libremente y que contribuya con su trabajo a la productividad del país.

Tabla 41

Descripción de meta e impacto ODS 13

Meta	Descripción	Impacto
13.3	Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana	Desde Coworkkids, dentro de una perspectiva ambiental contribuye a la sostenibilidad a través de talleres y programas, buscando la incorporación de acciones por la mitigación del cambio climático, desde cada acercamiento a los niños y también en la relación con sus padres, que logre una cultura de respeto por el medio ambiente.

Creación de valor

Coworkkids no solo crea valor económico al apoyar a emprendedores y trabajadores independientes, sino que también genera un impacto social positivo y contribuye activamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ofreciendo una solución integral y sostenible a los desafíos contemporáneos.

Estos esfuerzos son traducidos a un TSRI, indicador que proporciona el estado de las metas cumplidas con relación de todas de las metas establecidas, para el modelo de negocio se indica el 27.3%, el cual representa que se realizaron esfuerzos que son significativos para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Tabla 42

Índice de relevancia social

ODS	Numero de metas ODS	Numero de metas ODS impactadas	TSRI
4	7	2	28.6%

8	10	2	20%
13	3	1	33.3%
TSRI			27.3%

Flourishing Business Canvas

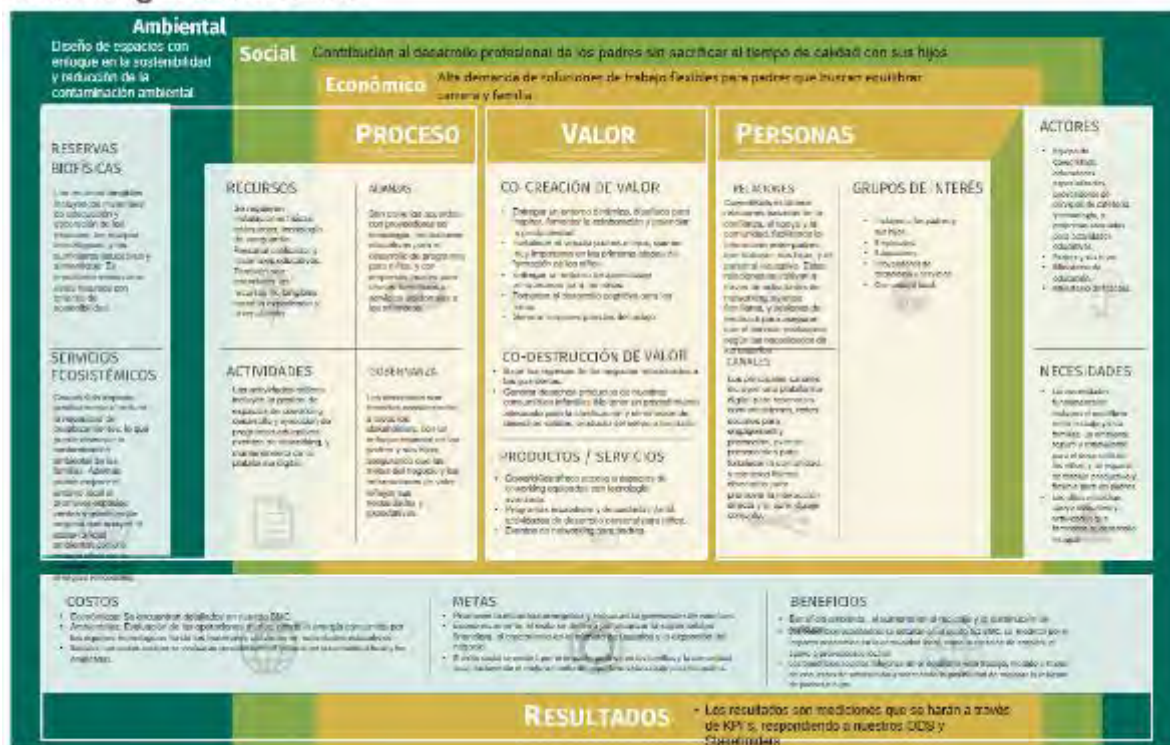


Figura 16. Flourisin Business Canvas

La cuantificación del impacto social y ambiental utilizando indicadores financieros claros y una metodología detallada no solo refuerza la viabilidad económica de un modelo de negocio de coworking con guardería, sino que también resalta su contribución significativa al desarrollo sostenible en la región de Arequipa. Este enfoque holístico permite a las empresas medir y comunicar su impacto de manera efectiva, asegurando su alineación con los objetivos globales y promoviendo una mayor responsabilidad social y ambiental, este enfoque no solo permite la evaluación del rendimiento económico, sino que también proporciona una visión holística del valor generado para la sociedad y el medio ambiente, como ejemplo se puede decir que la utilización de TSRI (índice de relevancia social) ayuda a evaluar las metas ODS impactadas por las operaciones del modelo de negocio (27.3%) indicando un impacto

significativos en áreas de la educación, empleo y sostenibilidad ambiental. A su vez los impactos sociales y ambientales son cuantificados en términos financieros. Por ejemplo, los ahorros en costos operativos derivados de la adopción de prácticas sostenibles, como la reducción de la huella de carbono, se traducen en un aumento en el ROI, otro ejemplo es que el valor generado por la inclusión social y la creación de empleos dignos se evalúa a través del impacto en la productividad y la retención de personal, con efectos directos sobre los ingresos y la sostenibilidad financiera de la empresa.

7.2. Rentabilidad social de la solución

Coworkkids no solo tiene un impacto social significativo, sino que también presenta una alta rentabilidad social, evidenciada por un Valor Actual Neto (VAN) social positivo. Este modelo de negocio genera beneficios sustanciales al contribuir a la educación de calidad (ODS 4), proporcionando un entorno educativo temprano que fomenta el desarrollo cognitivo y social de los niños. Las actividades estructuradas y programas de aprendizaje implementados en la guardería garantizan que los niños reciban una base sólida para su educación futura, lo cual tiene un efecto multiplicador a largo plazo, mejorando sus oportunidades y contribuyendo al desarrollo de una sociedad más educada y preparada.

Además, el impacto en el ODS 8 es notable, ya que facilita la participación de los padres en el mercado laboral al ofrecer un espacio donde pueden trabajar cerca de sus hijos, eliminando la necesidad de elegir entre carrera y familia. Este modelo promueve la creación de empleos de calidad y el emprendimiento, al mismo tiempo que impulsa el crecimiento económico sostenible. La conveniencia y el apoyo que brinda este tipo de coworking no solo mejora la productividad de los padres trabajadores, sino que también promueve la equidad de género en el ámbito laboral. Al reducir los desplazamientos diarios, este modelo también contribuye al ODS 13, disminuyendo la huella de carbono y fomentando prácticas más sostenibles.

El impacto ambiental positivo, combinado con los beneficios económicos y educativos, asegura que el VAN social de esta solución sea significativamente positivo, demostrando que invertir en un coworking con guardería no solo es una decisión empresarial acertada, sino también una inversión en el bienestar y futuro de la comunidad.

7.2.1. Beneficios sociales

Los beneficios sociales se trabajaron dentro de tres grupos los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 43

Beneficio 1. Transporte hacia la guardería y transporte hacia el coworking

Beneficio 1.1: Transporte por guardería (persona que asiste en casa)	231,660	649,572	1,128,600	1,401,840	1,560,240
Beneficio total 1, Transporte hacia la guardería y coworking	231,660	649,572	1,128,600	1,401,840	1,560,240

Tabla 44

Beneficio 2. Ahorro en utilización de guardería

Cayma 1	54000	108300	120000	120000
Cayma 2	0	41800	90000	114000
Zamacola	0	37620	81000	81000
Yanahuara 1	60750	97470	108000	108000
Yanahuara 2	0	0	42300	81000
Miraflores 1	42120	84474	93600	93600
Miraflores 2	0	32604	70200	88920
Cerro Colorado 1	0	0	35200	72000
Cerro Colorado 2	0	33440	72000	91200
Cerro Colorado 3	0	0	35200	72000
Total beneficio 2: Ahorro en utilización de guardería	156,870	435,708	747,500	921,720

Tabla 45

Beneficio 3: Menos emisión por CO2 por no tener que transportarse hasta la oficina

Coworkkids	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios en todas las sedes Coworkkids	176	492	855	1,062	1,182
Total	176	492	855	1,062	1,182

Disminución Recorrido (km)*	9.4	9.4	9.4	9.4	9.4
Total KM día	1,650	4,626	8,037	9,983	11,111
Total KM año	362,934	1,017,663	1,768,140	2,196,216	2,444,376
Emisión CO2 por Kilómetro recorrido (gr)**	143	143	143	143	143
Emisión CO2 por Kilómetro recorrido (gr) año	51,899,562	145,525,780	252,844,020	314,058,888	349,545,768
Total Emisión CO2 por Kilómetro recorrido al año (toneladas)	51.90	145.53	252.84	314.06	349.55
Costo por emisión por tonelada (euros - 2023)***	63.40	63.40	63.40	63.40	63.40
TC (SBS - Contable al 08.06.2024)	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090
Costo por emisión por tonelada (Soles)	259.31	259.31	259.31	259.31	259.31
Beneficio 3: Menos emisión por CO2 por no tener que transportarse hasta la oficina	13,458	37,736	65,564	81,437	90,639

7.2.2. Costos sociales

Los costos sociales se detallan a continuación dentro de las siguientes tablas:

Tabla 46

Costo social 1: Costo por emisión del CO2 equipos varios.

Equipos varios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Laptops	S/.2,228	S/.2,228	S/.4,457	S/.4,457	S/.5,199
Servidor	S/.7,702	S/.7,702	S/.7,702	S/.7,702	S/.7,702
Router	S/.371	S/.371	S/.743	S/.743	S/.867
Cocina	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Sistema de Iluminación	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Cámara de Video	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Total Costos	10,302	10,302	12,902	12,902	13,768

Tabla 47

Costo social 2: Costo por emisión de CO2 transporte hacia Coworkkids

Todos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	176	492	855	1,062	1,182
Recorrido (km)*	4	4	4	4	4
Total KM día	702	1,968	3,420	4,248	4,728
Total KM año	140,400	393,680	684,000	849,600	945,600
Emisión CO2 por Kilómetro recorrido (gr)**	143	143	143	143	143
Total Emisión CO2 por Kilómetro recorrido al año (toneladas)	20.08	56.30	97.81	121.49	135.22

Costo por emisión por tonelada (euros - 2023)***	63.40	63.40	63.40	63.40	63.40
TC (SBS - Contable al 08.06.2024)	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090
Costo por emisión por tonelada (Soles)	259.31	259.31	259.31	259.31	259.31
Costo: Emisión co2 en el traslado hacia coworkkids	5,206	14,598	25,363	31,504	35,064

7.2.3. Calculo Valor Actual Neto Social

El cálculo del VANS se realizó de la siguiente forma:

Tabla 48

Cálculo de VANS

En soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio 1: Ahorro transporte	231,660	649,572	1,128,600	1,401,840	1,560,240
Beneficio 2: Ahorro utilización de guarderías	156,870	435,708	747,500	921,720	1,024,200
Beneficio 3: Menos emisión por CO2 por no tener que transportarse hasta la oficina	13,458	37,736	65,564	81,437	90,639
Total Beneficio	401,988	1,123,016	1,941,664	2,404,997	2,675,079
Costo 1: Costo generado por utilización de equipos varios	10,302	10,302	12,902	12,902	13,768
Costo 2: Emisión CO2 transporte hacia coworkkids	5,206	14,598	25,363	31,504	35,064
Total Costo	15,508	24,900	38,265	44,405	48,832
Flujos Netos (Beneficio - Costo)	386,480	1,098,116	1,903,399	2,360,592	2,626,248

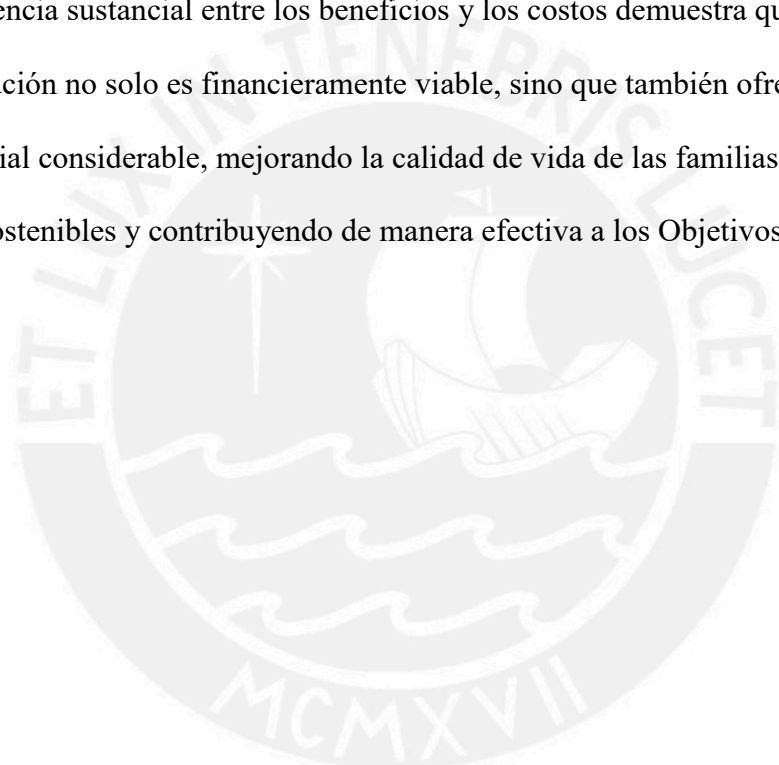
Tasa de descuento: % y VANS: S/ 6,332,774

Para el cálculo del VANS utilizando una tasa de descuento del 8%, reveló que los beneficios sociales y ambientales superan significativamente los costos asociados, resultando en un VANS de 6,332,774 soles superior al VANE. Este resultado positivo refleja el considerable ahorro en transporte que los padres experimentan al no tener que desplazarse a oficinas distantes, así como el ahorro en la utilización de guarderías tradicionales. Además, la reducción en las emisiones de CO2 debido a la disminución de desplazamientos diarios contribuye a menores niveles de contaminación, mejorando la calidad del aire y apoyando los

esfuerzos contra el cambio climático. Estos beneficios acumulados subrayan la efectividad de este modelo de negocio en crear valor sostenible para la sociedad.

Por otro lado, los costos considerados en el análisis, tales como el costo generado por la utilización de equipos diversos dentro del espacio de coworking y las emisiones de CO₂ asociadas al transporte hacia el coworking con guardería, son significativamente menores en comparación con los beneficios. La infraestructura del coworking está diseñada para ser eficiente y sostenible, minimizando el impacto ambiental y optimizando el uso de recursos.

La diferencia sustancial entre los beneficios y los costos demuestra que invertir en este tipo de solución no solo es financieramente viable, sino que también ofrece una rentabilidad social considerable, mejorando la calidad de vida de las familias, fomentando prácticas más sostenibles y contribuyendo de manera efectiva a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En el capítulo se detallan las diferentes etapas necesarias para la implementación y puesta en marcha del modelo de negocio propuesto “Coworkkids”, en este se considera las actividades, responsables y plazos necesarios para la implementación efectiva, teniendo en cuenta las consideraciones señaladas en capítulos anteriores; además, en la parte final se establecen las conclusiones y recomendaciones para el proyecto.

8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

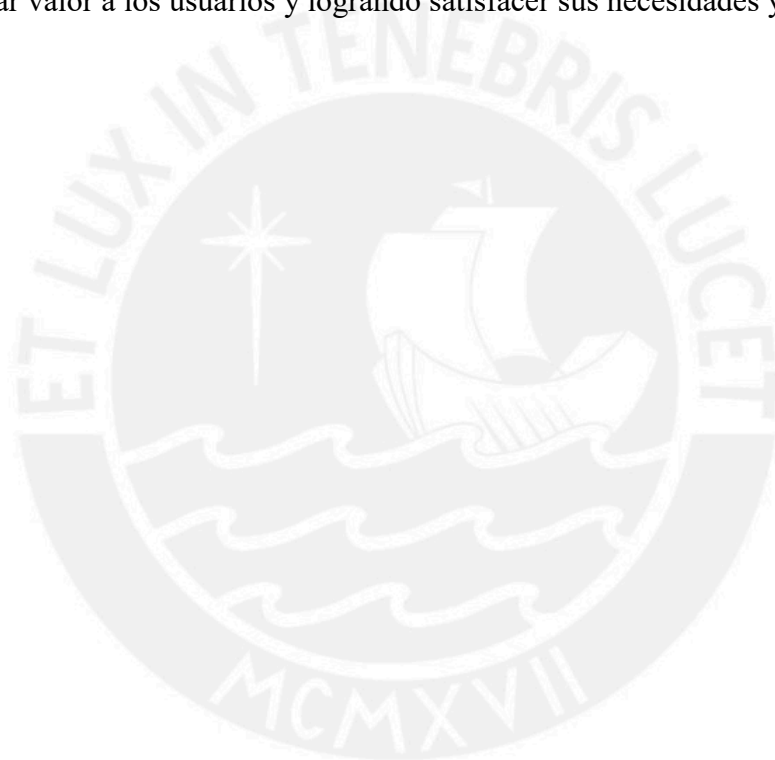
Dentro de la implementación de las diferentes actividades descritas en el plan operativo del presente proyecto, estas inician con un equipo de trabajo liderado por cada uno de los integrantes del proyecto; Maxgabriel Calla (MC); Albert Churata (AC); y Renato Solórzano (RS), además estos son responsables de cada una de las actividades y procesos que involucren su participación, procurando en todo momento la generación de valor hacia el modelo de negocio.

El plan de implementación está considerando 28 semanas, las mismas que dividen las diferentes etapas mencionadas en el plan operativo, el equipo encargado del plan operativo es el que inicia las actividades con la etapa 01 (inicio), donde se consideran el cumplimiento de regulaciones legales, también gestiona la constitución de la empresa y gestión de contratos, permisos y licencias necesarias para la operación de cada uno de los locales seleccionados. Al mismo tiempo el equipo de búsqueda de locales posibles para las sedes de Coworkkids realiza sus actividades, y también el equipo de búsqueda de proveedores para cada uno de los materiales y equipos necesarios para el desarrollo del proyecto.

La etapa 02 (Implementación) se realiza a partir de la elección de las sedes y previo a la realización de los contratos de alquiler respectivos, a partir de esto dividimos el trabajo en

dos partes, equipamiento operativo, y equipamiento administrativo y de servicio, a cargo del equipo operativo.

El equipo legal cuando ya se ha realizado la etapa 02 (Implementación), establece procedimiento, guías y manuales para la puesta en marcha y pruebas piloto de Coworkkids, al igual que el equipo de marketing inicia y establecen actividades dentro del plan de marketing. Finalmente se desarrollan las actividades propias de la operación de cada sede, con las actividades propias tanto para adultos como para niños, creando valor en cada actividad, buscando agregar valor a los usuarios y logrando satisfacer sus necesidades y mejorando cada día el servicio.



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN - COWORKKIDS																														
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
ETAPA 0 - (TRABAJO PREVIO)																														
Consideraciones del modelo de negocio	MC-AC-RS	■	■																											
Asignación de responsabilidades	MC-AC-RS		■	■																										
Disponibilidad de recursos	MC-AC-RS	■	■	■	■																									
Planteamiento de objetivos y metas	MC-AC-RS			■	■																									
ETAPA 01 (INICIO)																														
Constitución de la empresa Coworkkids SAC	RS					■	■	■	■																					
Definición de permisos, licencias y otros.	MC-RS						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Elaboración de contratos	MC-RS						■	■	■	■	■																			
Búsqueda de sedes, personal clave, proveedores	RS-AC		■	■	■	■	■	■	■																					
Firma de contratos	MC-AC-RS										■	■																		
ETAPA 02 (IMPLEMENTACIÓN)																														
Equipamiento de áreas operativas	MC-AC											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Ajustes e implementación de espacios - sedes	MC-AC																			■	■	■	■	■	■					
Habilitación tecnológica en cada sede	MC-AC																				■	■	■	■	■					
Equipamiento de áreas administrativas y de servicio	AC-RS																			■	■	■	■	■						
Equipamiento de oficinas, cocinas, y otros.	AC-RS																			■	■	■	■	■						
Pruebas de inicio físico y digital	MC-AC-RS																									■	■	■		

8.2. Conclusión

El equilibrio entre la vida profesional y familiar es un reto constante en la sociedad actual, ofrecer un espacio de coworking que incluya un servicio de cuidado de niños, resulta una solución eficaz y responde a la problemática social, además de permitir un espacio para *networking* y desarrollo de competencias profesionales en un ambiente tranquilo y de mejor concentración, además permite crear una comunidad de apoyo y aprendizaje laboral y familiar mutuo, donde la participación de mujeres genera un impacto en el mercado laboral y reduce la brecha de género existente en el ámbito profesional.

La incorporación de metodologías de enseñanza y acompañamiento innovador en los niños permite la generación de oportunidades para su mejor desenvolvimiento y desarrollo social y emocional, además que la interacción y el vivir experiencias enriquecedoras le brinda al niño mayor confianza y lo prepara para una vida en plenitud, hoy en día los espacios de coworking han surgido como una modalidad de trabajo innovadora y cada vez más popular, especialmente entre profesionales independientes, emprendedores, medianas y pequeñas empresas, esta nueva forma de trabajo brinda flexibilidad y autonomía, y tiene mayor capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del mercado laboral actual, y con costos competitivos y accesibles lo que lo convierte en opciones atractivas para mejorar la eficiencia y lograr el equilibrio que se busca y que se plasmó en el producto mínimo viable del proyecto.

El modelo de negocio que se propone demuestra una solución efectiva al problema social relevante, además de enmarcarse en el cumplimiento de objetivos de desarrollo sostenible, educación de calidad, trabajo decente y crecimiento económico, y acción por el clima, que además cuenta con una viabilidad financiera positiva, tal como se demuestra en el análisis financiero considerando las ratios relevantes para este tipo de modelo de negocio, durante las simulaciones que se realizaron a las hipótesis del proyecto se ha encontrado

escenarios muy atractivos para tomar la decisión de invertir, tal como se muestra en el cálculo del VAN económico de 4,204,745.77 soles, y un TIR de 65.90% en un flujo proyectado a cinco años, además de un VAN social de 6,332,774.00 soles a una tasa de descuento de 8%, con validaciones realizadas en el simulador Monte Carlo con resultados de alta eficiencia por encima de la meta planificada.

8.3. Recomendación

La expansión del negocio se ha manejado desde la concepción del modelo de negocio por lo que se puede replicar en diferentes ciudades del país, por lo que se recomienda evaluar la expansión en más sedes, considerando manejarlo como un grupo empresarial, lo que involucraría la reducción de costos de operación y marketing, e involucra la promoción de modelos de negocio que contribuyan al logro de objetivos de desarrollo sostenible.

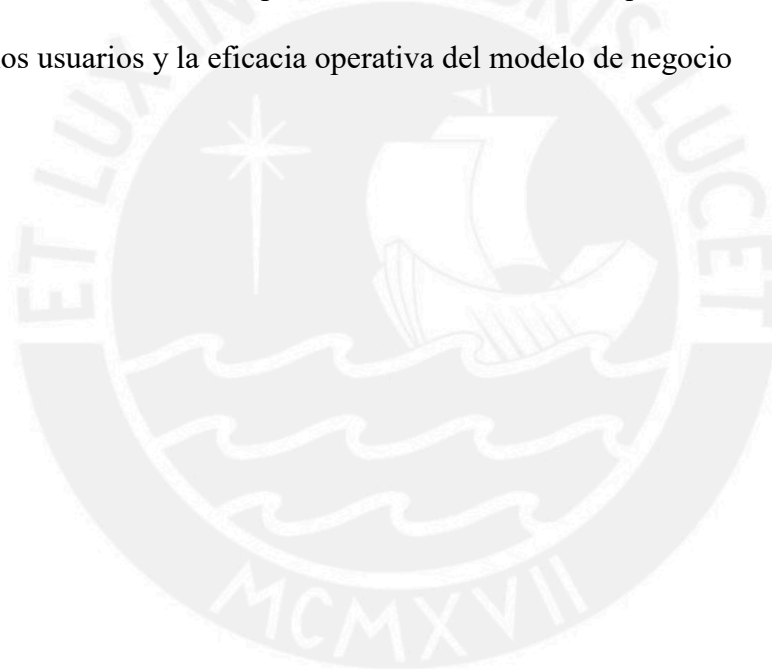
También se recomienda realizar una mejora continua constante, ya que el negocio es disruptivo, pero necesita evolución constante en cada parte de su servicio, logrando adaptarse a esta comunidad innovadora, con soluciones cada vez más efectivas y que contribuyan al logro de su equilibrio laboral y familiar, y además permite el desarrollo sostenible a través de colaboración y *networking*.

Se recomienda la reinversión en tecnología, plataformas digitales que trabajen con aprendizaje automático y que permitan mejorar la experiencia que se entrega a cada uno de los clientes, eso fortalecerá el vínculo entre la empresa y el cliente, pero también permitirá la identificación de comunidades y/o nichos de mercado potenciales no atendidos.

También se recomienda la diversificación del servicio de educación que se entrega a los niños en sus diferentes edades, esto ya que es un espacio donde se pueden desarrollar habilidades y competencias, como los idiomas, conciencia del medio ambiente y desarrollo

personal, contribuyendo a su mejor desenvolvimiento como ciudadano y profesional en un futuro para su país.

Para mejorar continuamente el impacto del servicio de Coworkkids, se recomienda implementar un sistema de evaluación y ajuste que incluya encuestas periódicas a padres y empleados, así como auditorías ambientales regulares. Además, es crucial mantener un enfoque proactivo en la promoción de prácticas sostenibles y el uso de tecnologías energéticamente eficientes. Se debe fomentar una cultura de colaboración y flexibilidad en el entorno laboral, y establecer incentivos claros para el uso de transporte sostenible. Estas acciones no solo fortalecerán el cumplimiento de los ODS, sino que también mejorarán la satisfacción de los usuarios y la eficacia operativa del modelo de negocio



Referencias

- Agreda, A., & Pérez, M. (2020). Artículos Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva Relationship between pedagogical accompaniment and reflective teaching practice. *Revista de Educación*, 30, 219–232.
<https://doi.org/10.37177/UNICEN/EB30-273>
- Aliaga, S., Espillico, M., Requejo, W. & Torres, J. (2021). *Eco-Lecho 4Rent, reutilización de colechos para bebés aplicando la economía circular*.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/21117>
- Álvarez, R. (2023). *Nuevas tecnologías, industria 4.0 y sociedad*. 74, 100.
https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/74_2/PDF/Ciencia74-2.pdf
- Avila, N., & Giannotti, S. (2020). *infancia : un acercamiento a través de estudios de casos Family Accompaniment in Educational Processes during Childhood : An Approach through Case Studies*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762021000100004
- Avolio, B., Del Carpio, L., Fajardo, V., Del Río, Carmen. & Chávez, J. (2020). *Gestión y distribución del tiempo de las mujeres y hombres en el Perú, Informe técnico*.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/175322/Gestion%20y%20Distibucion%20del%20Tiempo%20Final.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Bonilla, D. (2016). *EL reciclaje como estrategia didáctica para la conservación ambiental*. 1, 36–52. 10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.1.3.36-52
- Bravo, B., & Oviedo, A. (2020). Estrés emocional debido al aislamiento social por la pandemia covid-19 en padres de familias vulnerables Emotional stress due to social isolation due to the covid-19 pandemic in parents of vulnerable families Estresse emocional devido ao isolamento social. *Polo Del Conocimiento*, 5(09), 579–591.
<https://doi.org/10.23857/pc.v5i9.1712>

- Bricio, K., Calle, J., & Zambrano, M. (2018). Digital Marketing As a Tool for Labor Performance in the Ecu-. *Revista Científica de La Universidad de Cienfuegos*, 10(4), 1–7. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus%0AARESUMEN>
- Cáceres, J., Olivencia, L., Sequeiros, A. & Carbajal, N. (2023). *Modelo prolab: Smart BabySit, una propuesta tecnológica de cuidado de niños de madres trabajadoras de la ciudad de Lima*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/25967>
- Carreño, M., & Rozo, H. (2020). Estrategias para desarrollar la convivencia y la paz desde la educación. *Academia y Virtualidad*, 13(2), 35–56. <https://doi.org/10.18359/ravi.4501>
- Carrillo, C. M., & Moscoso, D. E. (2022). La inclusión educativa y atención a la diversidad en educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 56–71. https://doi.org/10.37811/cl_rem.v6i5.2908
- Cavazos, J., & Giuliani, A. C. (2017). Escalabilidad: Concepto, características y retos desde del emprendimiento comercial y social. *ESCALABILIDAD: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y RETOS DESDE EL EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL Cuadernos Del CIMBAGE*, 19, 27–41. <https://www.redalyc.org/pdf/462/46251257003.pdf>
- Chiang, M., Krausse, K., Rivera, M. J., & Hidalgo, J. P. (2023). Compromiso con la comunidad: validación de un instrumento en empresa privada. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 9(1), 29–38. <https://doi.org/10.29393/ran9-3ccmj40003>
- Colomina, E. (2019). *Caso Wework. Problemas en el Olimpio de las startups. October*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14055.60320>
- CONACYT. (2021). *La Revista Mexicana de Investigación Educativa (Issues 2022–1)*. <https://doi.org/10.35562/alyoda.332>
- Cruz, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Revista Científica Pensamiento y*

- Gestión*, 45, 58–81. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Dapiton, E., Baking, E. & Canales, R. (2023). Parenting and Work-Family Balance in the Twenty-First Century. *IntechOpen*. doi: 10.5772/intechopen.110689
- Díaz, C. E., & Esteves, M. (2017). Violencia urbana e inseguridad en espacios de vida colectiva. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 19(3), 440. <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2017v19n3p440>
- Espinoza, M. A. (2020). Quick wins en las organizaciones: una revisión sistemática. *INNOVA Research Journal*, 5(3.2), 163–185. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2.2020.1628>
- Farias, Á. A., Macias, M., Zambrano, L. A., & Gómez, N. (2021). El ambiente de trabajo y su influencia en la satisfacción laboral como prevención del estrés en los Empleados. *Dominio de Las Ciencias*, 7(4), 586–601. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2439>
- Fernández, C. (2021). *Relación conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral en trabajadores de empresas públicas y privadas*. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13209/Fernandez_Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flórez, G., Villalobos, J., & Londoño, D. (2017). El acompañamiento familiar en el proceso de formación escolar para la realidad colombiana. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas.*, 11(1), 196–220. <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>
- Galindo, L. (2019). El aprendizaje colaborativo en ambientes virtuales. In *Revista Educación*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/652184.pdf>
- Gomez, V., & Jimenez, A. (2019). Género y trabajo: hacia una agenda nacional de equilibrio trabajo-familia en Chile. *Convergencia*, 26(79), 1–24. <https://doi.org/10.29101/cres.v0i79.10911>
- Herrera, O., Bedoya, L. M., & Alviar, M. M. (2019). Crianza contemporánea: formas de acompañamiento, significados y comprensiones desde las realidades familiares. *Revista*

Virtual Universidad Católica Del Norte, 5821(57), 40–59.

<https://doi.org/10.35575/rvucn.n57a4>

Herruzo, E., Hernández, B. R., María, G., & Sánchez, J. C. (2020). *Análisis del perfil emprendedor de los estudiantes que inician su formación universitaria en tres instituciones de educación superior en pasto (Colombia), Tulcán y Quito (Ecuador)*.

<https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadísticas laborales y de género en Perú*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>.

Jaramillo, B., Largo, S., & Gómez, L. (2020). *Sobre el vínculo afectivo y los procesos de aprendizaje en niños de 7 a 9 años de edad*. 22(38), 1–19.

<https://doi.org/10.17081/eduhum.22.38.355>

Lluch, G., Lipeikaite, U., Oyarzún, G., Blikstein, P., & García, M. (2023). *El futuro es hoy: hacia la renovación de las bibliotecas, las prácticas y los espacios de lectura*.

https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2023/01/Dosier_Innovacion_Bibliotecas_Cerlalc.pdf

Macías, L., Díaz, W., & Delgado, A. (2022). Modernización de las empresas: Importancia para la sostenibilidad financiera económica. *Revista Científica*, 8(3), 2186–2204.

<https://doi.org/10.23857/dc.v8i3>

Madero, S. (2021). Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible. *Lúmina*, 22(1), E0007.

<https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4075.2021>

Martínez, V., De la Mano, P., Estreder, Y., Flox, A., Díaz, M., Díaz, C., & Gil, B. (2023). La Transformación Organizacional en los Servicios de Atención Temprana en Castilla la Mancha. *Siglo Cero*, 54(1), 89–113. <https://doi.org/10.14201/scero202354128047>

- Mayorga, V., Pérez, M., Ruiz, M., & Coloma, M. (2020). Trabajo cooperativo docente – familia para el desarrollo de la autonomía en infantes. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 366. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.656>
- Miralles, P., Alfageme, B., & Rodríguez, R. (2020). Investigación e innovación en Educación Infantil. *Investigación e Innovación En Educación Infantil*. <https://doi.org/10.6018/editum.2864>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- OECD. (2019). Estrategia de Competencias de la OCDE 2019. In *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019*. <https://doi.org/10.1787/e3527cfb-es>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Working Conditions in a Globalized World*. Ginebra: OIT.
- Ore, L., & Urquia, G. (2019). *Impacto del formato coworking en los usuarios de las empresas de Lima Metropolitana*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/eb5510fe-2653-45a8-a2b6-0c0d1fea5fa5/content>
- Palacios, A. J. (2018). *Coworking , una alternativa de mejora la subempleo en Babahoyo*. *Coworking , an alternative to improve sub-employment in Babahoyo*. 5, 751–761. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8298015.pdf>
- Paolini, N. A., & Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales? *Universidad Nacional de La Plata*, 175. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/1124>
- Pelier, C., & Pérez, R. (2019). *El Rol de la Familia en el Desarrollo de la Creatividad*. 2019, 1–9. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9079978.pdf>
- Peña, D. K., Toala, M. Y., & Toala, B. A. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la

- productividad y calidad de vida. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 6(1), 29–40.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.29-40](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.29-40)
- Portela, M. A., & Machado, A. I. (2022). Psychological Consequences of Social Isolation and its Link with Positive Psychological Functioning. *Actualidades En Psicología*, 36(132), 72–87. <https://doi.org/10.15517/ap.v36i132.49584>
- pwc SEres. (2020). ODS4. El rol de las empresas para conseguir una educación de calidad. *SEres*, 78. fundacionseres.org/Repositorio
 Archivos/Informes/ODS4_El_rol_de_las_empresas_PWC_FundaciónSERES_.pdf
- Quiñones, S. (2023). La importancia de los espacios de cuidado y la corresponsabilidad entre géneros en el ámbito laboral. *Laborem*, 20(27), 165–185.
<https://doi.org/10.56932/laborem.20.27.7>
- Refulio, D., & Rojas, V. (2022). *El trabajo remoto y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Roosevelt*, 2022 (p. 90).
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12074/2/IV_PG_MRHGO
 _TE_Refulio_Rojas_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12074/2/IV_PG_MRHGO_TE_Refulio_Rojas_2022.pdf)
- Rodríguez, D. C. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Katharsis*, 21, 449. <https://doi.org/10.25057/25005731.775>
- Rojas, C. A., Escalera, M. E., & Santana, J. del C. (2023). Impacto de la adicción a redes sociales en el desempeño laboral. *Revista San Gregorio*, 1(56), 84–101.
<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i56.2401>
- Sánchez, J. C. (2020). Plataformas coworking. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 53, 325–352. <https://doi.org/10.54571/ajee.432>
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 111–138.

<https://doi.org/10.15665/rde.v12i1.75>

Serrano, C. (2016). Educación y entorno en la infancia. Ingredientes clave en el desarrollo del pensamiento creativo. *International Journal of Sociology of Education*, 5(1), 67–83.

<https://doi.org/10.17583/rise.2016.1896>

Smith, A., & Johnson, R. (2021). *Balancing Work and Family: Emotional and Logistical Support in Modern Families*. Harvard University Press.

Sola, I., Rogero, J., & Meil, G. (2023). Use of formal child care services between 0 and 3 years old in Spain. *Revista Espanola de Sociologia*, 32(1), 1–21.

<https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.144>

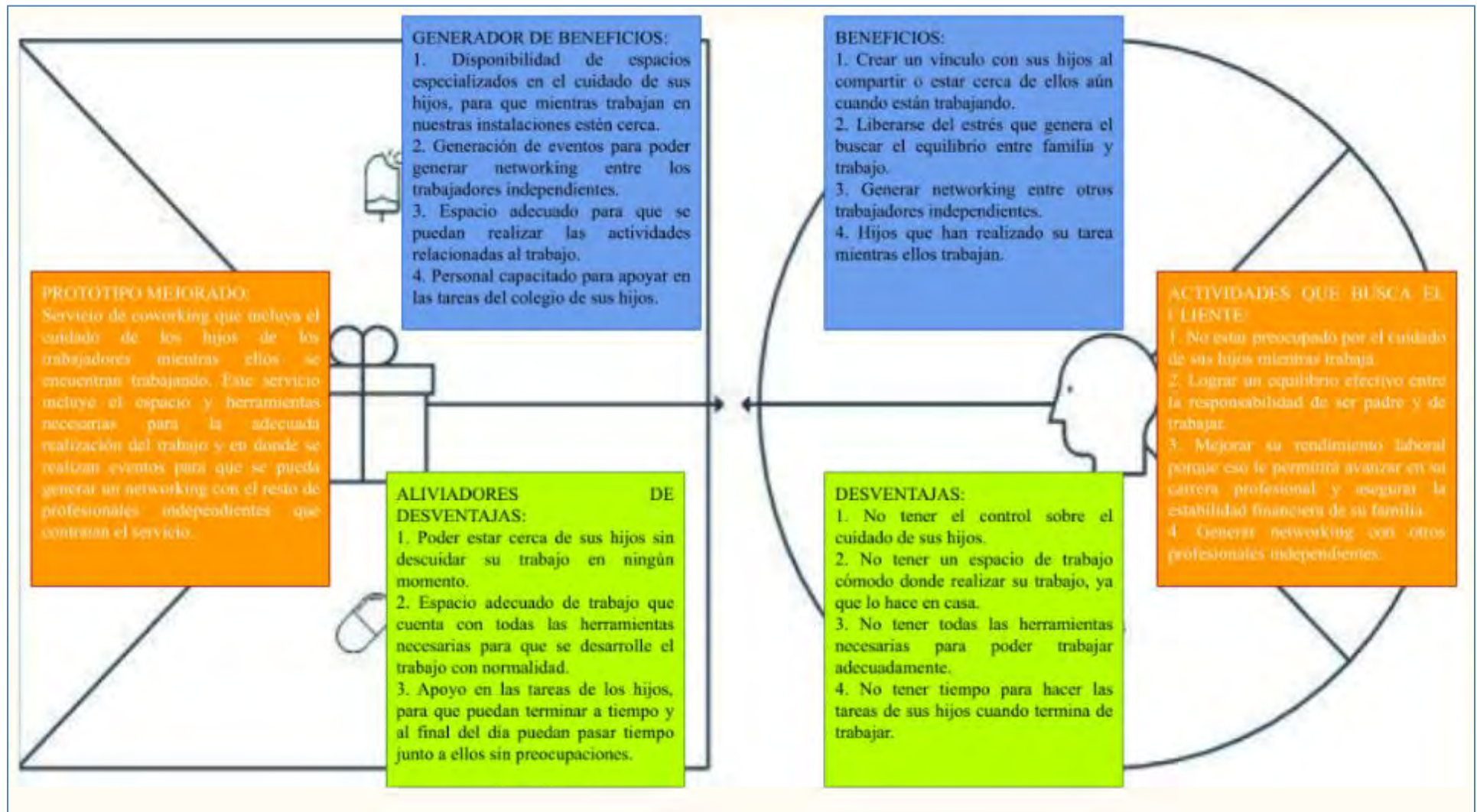
Solís, P., Gallego, M. G., & Rea, S. (2022). ¿El aprendizaje cooperativo promueve la inclusión? Revisión sistemática. *Páginas de Educación*, 15(2), 01–21.

<https://doi.org/10.22235/pe.v15i2.2803>

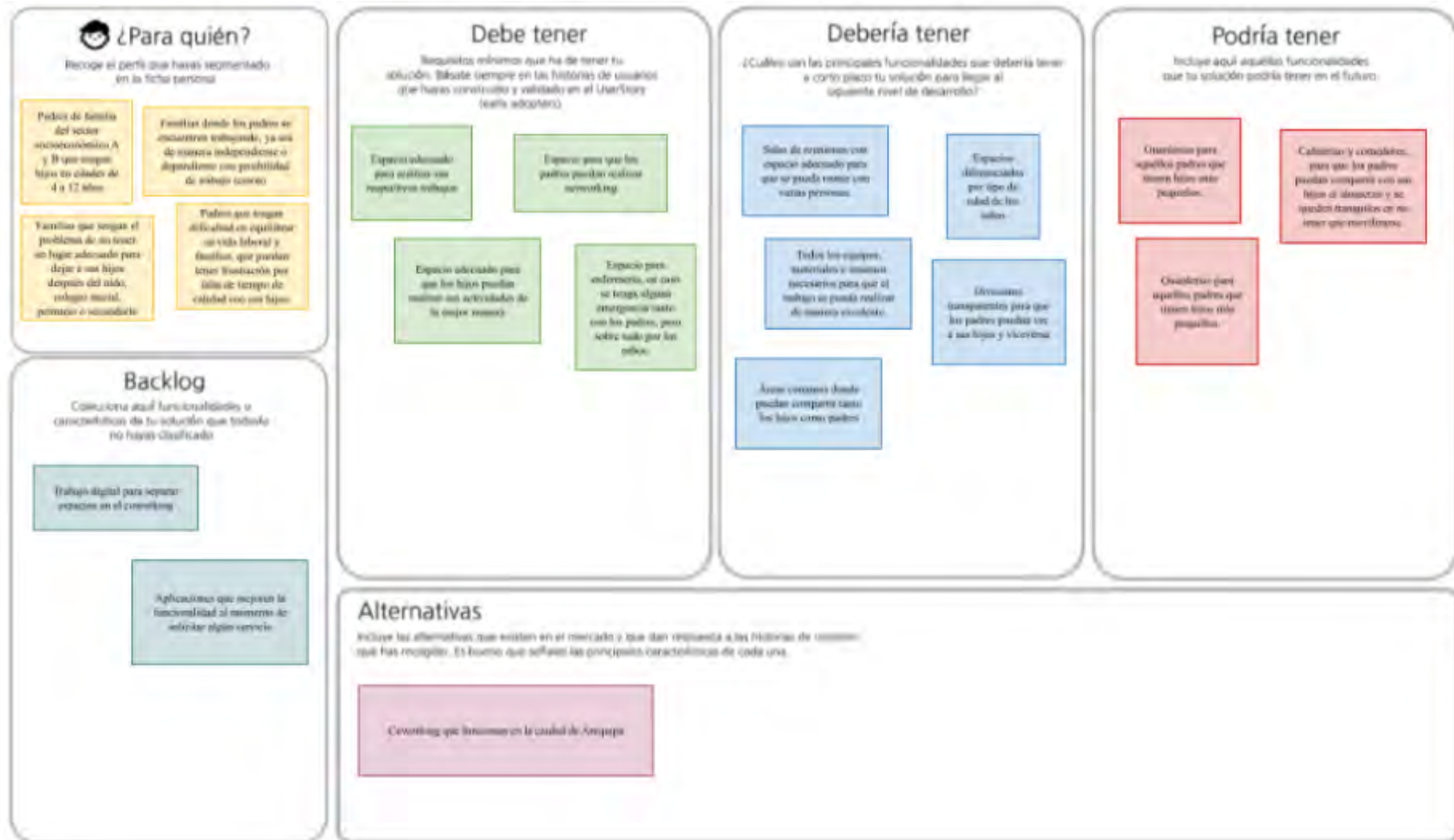
Villavicencio, C. E., Romero, M., Criollo, M. A., & Peñaloza, W. L. (2018). Discapacidad y familia: Desgaste emocional. *Academo Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 89–98. <https://doi.org/10.30545/academo.2018.ene-jun.10>

Zapata, M. del P., & Galarza, A. M. (2020). Calidad de vida de las familias con personas en condición de discapacidad intelectual: un estudio descriptivo. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 38(3), 1–11. <https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.e334731>

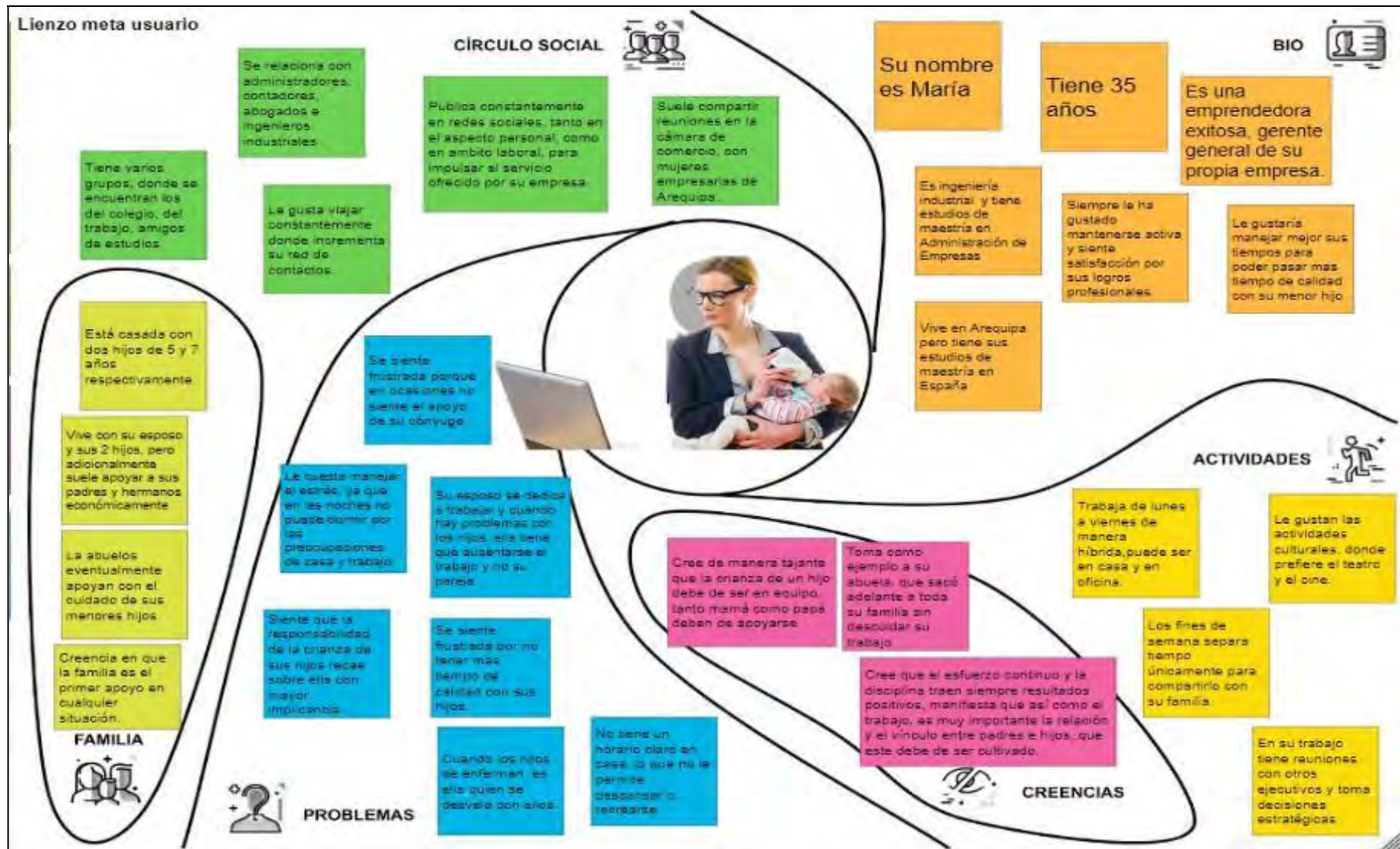
Apéndice B: Figura B1: Lienzo Propuesta de Valor



Apéndice C: Figura C1: Producto Mínimo Viable



Apéndice D: Figura D1: Lienzo Meta usuario.



Apéndice E: Figura E1: Encuesta inicial

COWORK KIDS

ENTREVISTA

Sexo

()	Hombre
()	Mujer

Edad

Cuéntame sobre tu su situación laboral

Sin buscar orientar a una respuesta específica, se puede llegar a una clasificación relacionada a los puntos que se especifican, si es que no se coloca lo comentado por el entrevistado.

En caso no trabaje, se debe orientar el servicio al cuidado de los hijos, por lo que se debe tener más énfasis en la situación familiar que es la siguiente pregunta.

- Empleado a jornada completa (oficina)
- Empleado a medio tiempo (oficina)
- Trabajo independiente
- Trabajo en remoto
- Trabajo híbrido (remoto - oficina)

Cuéntame sobre tu situación familiar

En esta pregunta se busca identificar por lo menos cuántos hijos tiene con sus edades, pero se puede aprovechar para que se introduzca el ver si tiene problemas con llevar tanto su situación familiar y laboral (si tienen ambos aspectos no importa si trabajan en modalidad coworking o en una empresa).

En caso no se tengan hijos, se debe tomar como referencia la situación familiar con las personas que vive, pero en adelante la entrevista debe orientarse solo para el coworking.

Si es que no tiene hijos y no trabaja en modalidad remota, esta persona no es parte de nuestro público objetivo, por lo que no se debe considerar para las entrevistas.

Necesidades y desafíos

1. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentas al trabajar y cuidar de tus hijos simultáneamente?

Se busca determinar cuáles son los desafíos de llevar estos dos aspectos a la vez. En caso no tengan uno de ellos, se debe trabajar con el aspecto que si tengan y la pregunta se debe dar solo comentando el aspecto que si tienen.

2. ¿Cómo equilibras actualmente tus responsabilidades laborales con el cuidado de tus hijos?

Se busca determinar cómo es que lleva estos dos aspectos a la vez. En caso no tengan uno de ellos, se debe trabajar con el aspecto que si tengan y la pregunta se debe dar solo comentando el aspecto que si tienen.

3. ¿Consideras que tu entorno actual ofrece suficiente apoyo para trabajar y cuidar de tus hijos?

Se busca determinar cómo es que lleva estos dos aspectos a la vez. En caso no tengan uno de ellos esta pregunta no se explora.

4. ¿Qué servicios o recursos te gustaría tener para facilitar este equilibrio?

Se busca explorar aquellos puntos valorados por los entrevistados para lograr el equilibrio entre estos dos aspectos a la vez. En caso no tengan uno de ellos esta pregunta no se explora.

5. ¿Qué servicios o recursos te gustaría tener para facilitar el aspecto laboral?

Se busca explorar solo la parte laboral, en caso se haya contestado la pregunta anterior, se debe ver si existe algo adicional pero solo considerando el aspecto laboral. En caso no se haya contestado, solo aplica para aquellas personas que trabajan.

6. ¿Qué servicios o recursos te gustaría tener para facilitar el aspecto familiar?

Se busca explorar solo la parte familiar, en caso se haya contestado la pregunta anterior, se debe ver si existe algo adicional pero solo considerando el aspecto familiar. En caso no se haya contestado, solo aplica para aquellas personas que tengan hijos.

7. ¿Consideras que tu desarrollo profesional y/o personal se ha visto afectado, debido al cuidado de tus menores hijos?

En caso no tengan ambas cosas, si solo laboran, se debe explorar qué desafíos encuentra en el coworking; mientras que, si solo tiene hijos, deben explorar qué desafíos encuentran en el

Apéndice F: Figura F1: Guía de entrevistas.

Cuestionario

E: "Buenos días/ tardes, mi nombre es _____. En esta oportunidad estamos haciendo una encuesta sobre la demanda del servicio de coworking con cuidado de hijos en Arequipa. ¿Podría colaborar con nosotros? Sólo tomará unos minutos. Gracias".

I. FILTRO:

A. ¿Usted o alguna persona de su familia trabaja en alguna de las siguientes empresas? (E: Lea las opciones)
 1. Empresa de investigación de mercado 2. Empresas de coworking
 3. Empresas de cuidado de niños
 (E: SI MARCA ALGUNA DE LAS ALTERNATIVAS, TERMINE LA ENCUESTA)

B. ¿Usted tiene hijos entre 4 y 12 años?
 1. Sí 2. No
 (E: SI MARCA LA ALTERNATIVA 2, TERMINE LA ENCUESTA)

MODULO NSE: Para ver a qué NSE pertenece, le voy a hacer unas preguntas sobre el Principal Sostén del Hogar (PSH), es decir, la persona que más aporta económicamente en la casa.

1. Grado de instrucción del PSH?	Secundaria incompleta 1	Secundaria completa 2	Técnica incompleta 2	Técnica completa 3	Universitaria incompleta 4	Universitaria completa 5	Postgrado Universitario 6
----------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------	----------------------------	--------------------------	---------------------------

2. El Principal Sostén del Hogar, ¿se encuentra afiliado a un seguro privado de salud, o EPS? 0. No 4. Sí

3. Cuáles de estos bienes tiene en su hogar, que estén funcionando?	Computadora o laptop	No 0	Sí 2	Puntaje
	Lavadora	0	2	
	Microondas	0	2	
	Refrigeradora	0	2	
	Sumar			

4. Cuál de estos servicios tiene contratados en su hogar?

Teléfono fijo	No 1. Sí	➔	Ningún servicio	0
TV por cable	No 1. Sí		1 de 3	2
Internet	No 1. Sí		2 de 3	4
Sumar			3 de 3	7

5. Cuáles de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar?

Auto o camioneta para uso particular (no carro de empresa ni taxi)	No 0	Sí 5
Servicio doméstico pagado (mínimo 1 vez por semana)	No 0	Sí 5
Sumar		

6. Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?

Tierra, arena, tablas	0	laminado	5
Cemento, tablas, tapión	1	Loseta, mayólica	6
Cemento sin pulir o pulido	2	Parquet, porcelanato, mármol, alfombras	7

7. El material predominante en las paredes, ¿es ladrillo, o bloque de cemento? 0. No 4. Sí

8. El baño de su casa está conectado a ...

No tiene	0	Baño fuera de la casa (quinta, cuarto con baño compartido)	1
		Baño dentro de la vivienda	4

1					
2		9 puntos o menos	NSE E	8	
3		De 10 a 16 puntos	NSE D	7	
4		De 17 a 20 puntos	NSE C2	6	
5		De 21 a 28 puntos	NSE C1	5	
6					
7					
8					
TOTAL					

(SI EL NSE NO ES A O B, TERMINE LA ENCUESTA)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

II. DATOS DE CONTROL

DIRECCIÓN:		
EDAD:	DISTRITO:	SEXO: 1. Hombre 2. Mujer
OCUPACIÓN O CARGO:		
ESTADO CIVIL:	1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Divorciado/ separado 5. Conviviente	

1. ¿En qué sector económico desarrolla principalmente sus actividades? (E: respuesta única y espontánea)

1. Agricultura	6. Comercio
2. Minería	7. Servicios financieros
3. Manufactura	8. Servicios educativos
4. Construcción	9. Otro: _____
5. Transporte y comunicaciones	10. No trabaja actualmente

2. ¿En cuál de los siguientes rangos, en soles, está lo que de última le ingresó mensual aproximado de su hogar? (E: mostrar tarjeta 1, respuesta única)

1.	SI 300.00 – SI 1,200.00
2.	SI 1,201.00 – SI 1,800.00
3.	SI 1,801.00 – SI 2,500.00
4.	SI 2,501.00 – SI 4,000.00
5.	SI 4,001.00 – SI 6,000.00
6.	SI 6,001.00 – SI 9,000.00
7.	SI 9,001.00 en más

3. ¿Qué tan dispuesto estaría a pagar 1000 soles por una membresía Privada que consista de un acceso a oficinas privadas dentro del espacio de coworking y servicio de cuidado de niños? (E: respuesta única y espontánea)

1. Muy dispuesto
 2. Dispuesto
 3. Poco dispuesto
 4. Nada dispuesto

4. ¿Qué tan dispuesto estaría a pagar 500 soles por un paquete corporativo que consista de un espacio de trabajo y servicio de cuidado de niños para varios empresarios? (E: respuesta única y espontánea)

1. Muy dispuesto
 2. Dispuesto
 3. Poco dispuesto
 4. Nada dispuesto

5. ¿Qué tan interesado se encuentra con la propuesta presentada de un espacio de coworking con un espacio para cuidado de los niños? (E: respuesta única y espontánea)

1. Muy interesado
 2. Interesado
 3. Poco interesado
 4. Nada interesado

6. ¿Ha usado un servicio de coworking que incluya el cuidado de sus hijos? (E: respuesta única y espontánea)

1. Sí → Pase al enunciado posterior a la pregunta 7
 2. No → Pase a la pregunta 8

7. ¿Por qué no ha usado un servicio de coworking que incluya el cuidado de sus hijos? (E: respuesta espontánea, hasta 3 respuestas)

1. _____
 2. _____
 3. _____

LEER ENUNCIADO: COWORKING ES UNA EMPRESA DE COWORKING CON CUIDADO DE NIÑOS QUE BUSCA:

ENTREGAR UN ENTORNO DINÁMICO, DISEÑADO PARA INSPIRAR, FOMENTAR LA COLABORACIÓN Y POTENCIAR LA PRODUCTIVIDAD.
 - FORTALECER EL VÍNCULO PADRES E HIJOS, QUE ES MUY IMPORTANTE EN LAS PRIMERAS ETAPAS DE FORMACIÓN DE LOS NIÑOS.
 ENTREGAR UN ENTORNO DE APRENDIZAJE ENRIQUECEDOR PARA LOS NIÑOS.
 - FOMENTAR EL DESARROLLO COGNITIVO PARA LOS NIÑOS

8. ¿Ha usado nuestro servicio de coworking luego de escuchar que es lo buscamos? (E: respuesta única y espontánea)

1. Sí → Continúa con la encuesta
 2. No → Fin de la encuesta

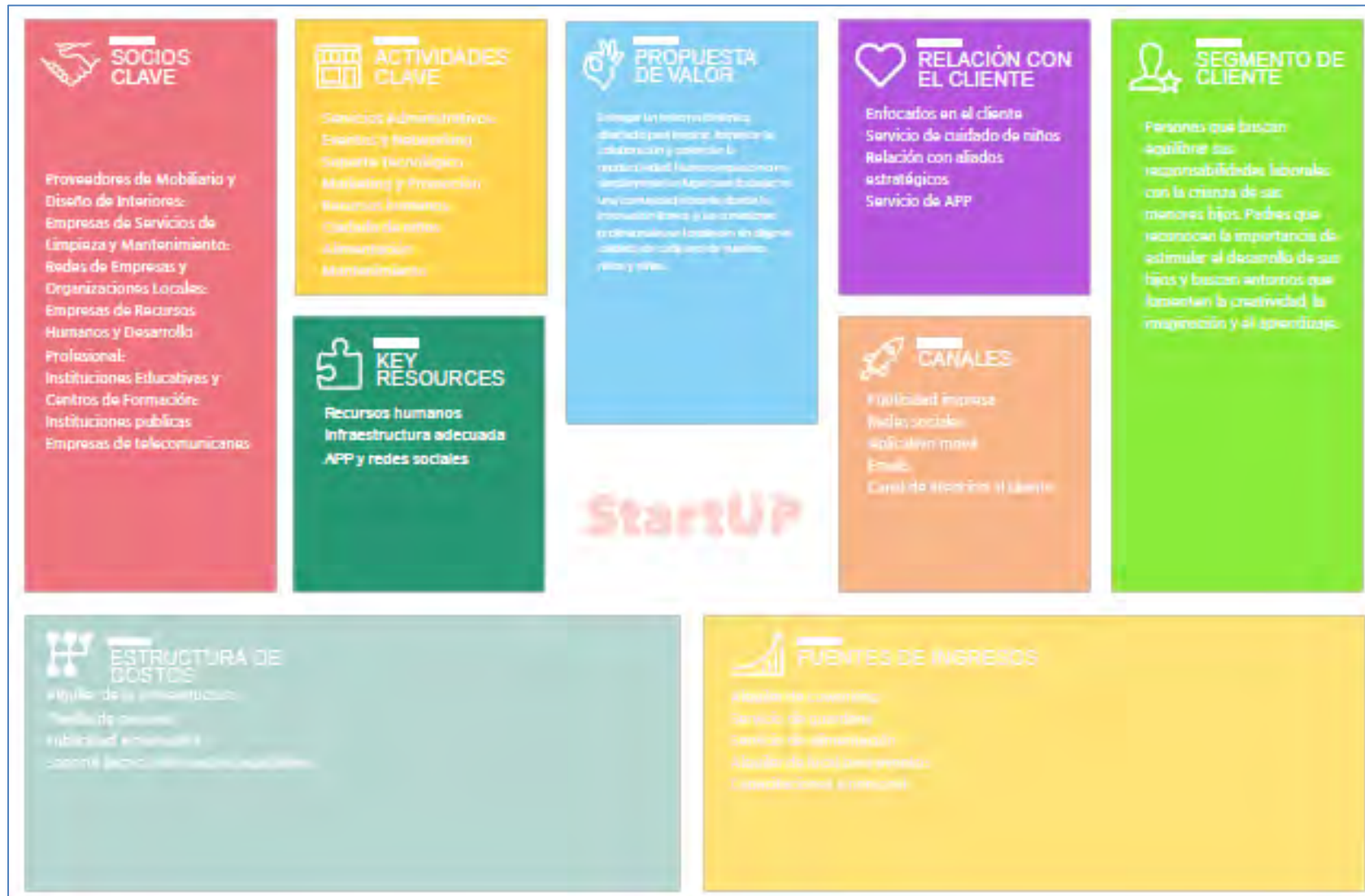
9. ¿Qué tan dispuesto estaría a pagar 500 soles por una membresía Plus que consista de un paquete flexible de acceso a todas nuestras instalaciones de coworking y servicios de cuidado de niños? (E: respuesta única y espontánea)

1. Muy dispuesto
 2. Dispuesto
 3. Poco dispuesto
 4. Nada dispuesto

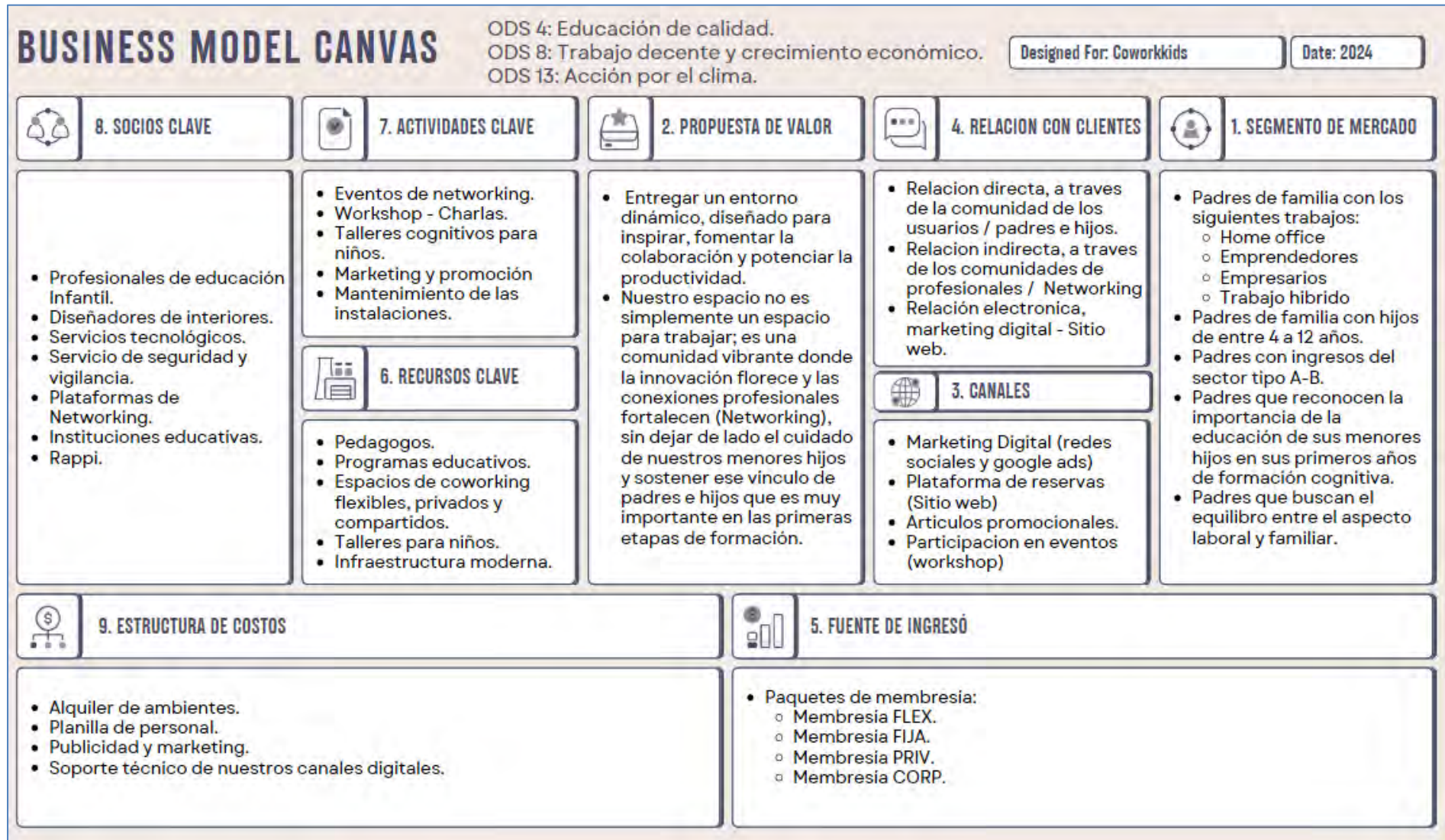
10. ¿Qué tan dispuesto estaría a pagar 800 soles por una membresía Plus que consista de un paquete fijo y reservado a un espacio de trabajo específico y servicio de cuidado de niños? (E: respuesta única y espontánea)

1. Muy dispuesto
 2. Dispuesto
 3. Poco dispuesto
 4. Nada dispuesto

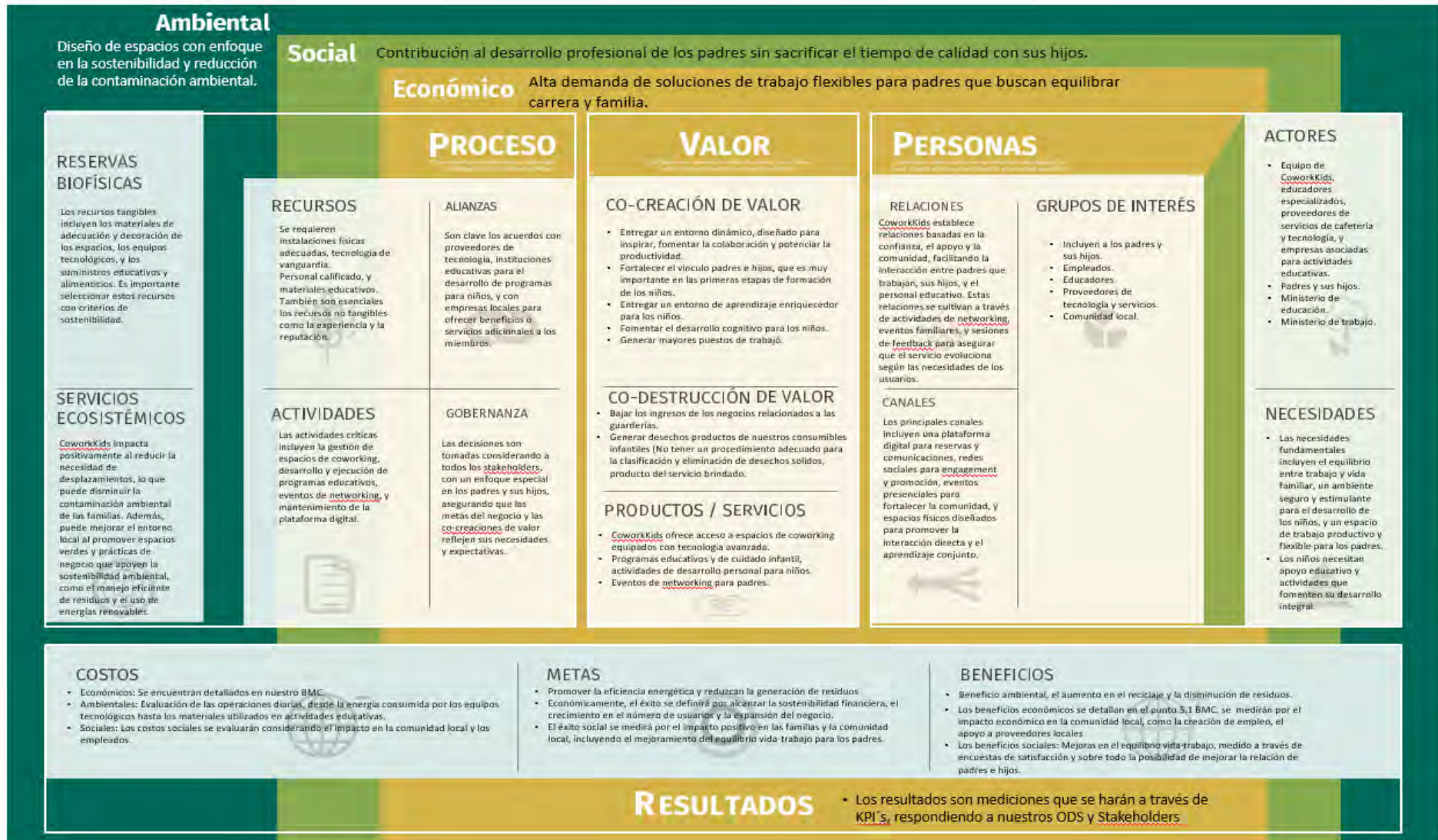
Apéndice G: Figura G1: Bussines Model Canvas inicial



Apéndice H: Figura H1: Bussines Model Canvas



Apéndice I: Figura I1: Flourishing Bussines Model Canvas



Apéndice J: Figura J1: Simulación de Montecarlo – Escenarios Pesimistas y Optimistas.

Escenarios de la campaña de marketing.

Simulación Monte Carlo usando análisis de hipótesis				
		VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado		3.77	173.84	1,112.69
Desviación estándar		0.29	13.47	219.10
Primera simulación		3.68	172.56	1122.75
Promedio		3.769		
Desviación estándar		0.281		
Mínimo		3.065		
Máximo		4.692		
Alta eficiencia: > 3,4		90.00%		
Llenar celdas C21 y D21				
Las celdas en azul y plomo se llenan automáticamente				
Análisis de sensibilidad	crecimiento	VTVC	CAC	
Escenario muy pesimista	0.00	908.00	164.00	3.41
Escenario pesimista	0.05	953.40	164.00	3.58
Escenario esperado	0.10	1,048.74	164.00	3.76
Escenario optimista	0.15	1,206.05	188.60	3.95
Escenario muy optimista	0.20	1,447.26	188.60	4.14
	Promedio	1,112.69	173.84	3.77
	DesvEstand	219.10	13.47	0.29

Escenarios de la campaña de Operativo.

Simulación Monte Carlo usando análisis de hipótesis			
		Costo de Alquiler	
Promedio esperado		16,850.00	
Desviación estándar		1883.89	
Primera simulación		18246.69	
Promedio		16702.891	
Desviación estándar		1787.291	
Mínimo		11450.205	
Máximo		21827.726	
Alta eficiencia: < 18,535.00		82.12%	
Llenar celdas C21 y D21			
Las celdas en azul y plomo se llenan automáticamente			
Análisis de sensibilidad	crecimiento	Alquiler	
Escenario muy pesimista	0.150	19,377.50	16,850.00
Escenario pesimista	0.050	17,692.50	
Escenario esperado	0.000	16,850.00	
Escenario optimista	-0.050	16,007.50	
Escenario muy optimista	-0.150	14,322.50	
	Promedio	16,850.00	
	DesvEstand	1,883.89	

Escenario de la campaña financiera.

Simulación Monte Carlo para el VAN de: Merkatoapp												
Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Flujo de caja neto	-456,780	-800,449	78,444	1,484,520	2,562,492	3,108,189						
Promedio ponderado de capital	8.31%											
Valor Actual Neto (VAN)	3,987,479.11											
Tasa Interna de Retorno (TIR)	65.90%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00						
Período de retorno (en años)	5.00											

Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	VAN-Prom	VAN-DE
	4,886,376.53	962,166.50

Primera simulacion	4,107,652.30
--------------------	---------------------

VAN promedio simulado	4,888,397.21
VAN desviación estándar simulada	961,405.33
VAN mínimo	1,588,987.66
VAN máximo	8,301,038.21

Riesgo de pérdida: VAN < 1M	13.36%
-----------------------------	---------------

Llenar celdas B11:C11 y C28

Las celdas en azul y plomo se llenan automáticamente

crecimiento	VAN
0.00	3,987,479.11
0.05	4,186,853.07
0.10	4,605,538.37
0.15	5,296,369.13
0.20	6,355,642.96
Promedio	4,886,376.53
DesvEstand	962,166.50

Apéndice K: Figura K1: Monetización

METRICAS Y VALORES

			
MEMBRESIA FLEX	MEMBRESIA FIJA	MEMBRESIA PRIV	MEMBRESIA CORP
Acceso ilimitado a espacios compartidos en cualquiera de nuestras sedes.	Estación fija de trabajo en un espacio compartido reservado para ti.	Espacios exclusivos para ti o tu equipo, con acceso a áreas comunes y servicios.	Alquiler de salas de reuniones y/o presentaciones Workshop Eventos
Desde 300 Por persona Soles/Mes	Desde 500 Por persona Soles/Mes	Desde 800 Por persona Soles/Mes	Desde 800 Por hora Soles/Mes

Apéndice L: Figura L1: Métricas y Valores:

Flujo de Caja Libre Proyectado	0	1	2	3	4	5
Total Ventas		806,400	2,763,000	4,683,000	6,582,000	7,656,000
Costo de Ventas		-1,420,943	-1,708,260	-3,112,864	-3,265,128	-3,706,299
Utilidad Bruta		-614,543	1,054,740	1,570,136	3,316,872	3,949,701
Gastos Adm y Vtas		-367,959	-286,559	-442,425	-373,087	-463,341
Depreciación y/o amortización		-75,180	-75,180	-150,360	-150,360	-175,600
Utilidad operativa		-1,057,682	693,001	977,351	2,793,425	3,310,760
Gastos Financieros		-35,446	-36,805	-34,801	-34,801	-27,633
Utilidad antes de impuestos		-1,093,128	656,196	942,550	2,758,624	3,283,127
Impuesto a la Renta		0	-193,578	-278,052	-813,794	-968,523
Utilidad neta		-1,093,128	462,618	664,498	1,944,830	2,314,605
Inversiones		-375,900		-375,900		-126,200
Flujo de Caja Libre Proyectado		-375,900	-1,093,128	462,618	664,498	1,944,830
Valor Actual Neto (VAN)	2,081,746.06 Valor Presente de los retornos y la Inversión Inicial e inversión años 2 y 4					
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	8.34% Tasa de Reinversión					
Tasa Interna de Retorno (IRR)	49.41% Tasa de Financiamiento					
PAYBACK (Periodo de Recupero)	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-375,900		-375,900		-126,200	
Saldo a cubrir		-1,460,078	-1,387,310	-717,812	1,100,818	3,415,423

VAN SOCIAL

En soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio 1: Ahorro Estado	56,132	384,379	562,536	896,885	999,386
Beneficio 2: Ahorro transporte	126,720	259,200	455,040	604,800	731,520
Beneficio 3: Ahorro contratación guarderías	1,153,749	2,407,764	4,312,597	5,848,027	7,216,554
Beneficio 4: Disminución emisión CO2 transporte coworking	-	-	-	-	-
Total Beneficio	1,336,601	3,051,343	5,330,173	7,349,711	8,947,459
Costo 1: Costo generado por utilización de equipos varios	28,249	28,249	46,592	46,592	52,706
Costo 2: Emisión CO2 transporte coworking	2,938	9,013	15,232	21,031	24,942
Total Costo	31,187	37,262	61,824	67,623	77,648
Flujos Netos (Beneficio - Costo)	1,305,414	3,014,081	5,268,349	7,282,088	8,869,811

Tasa	8%
VAN	S/19,364,187

Apéndice M: Figura M1: Determinación del WACC.

COWORKKIDS			
FLUJO DE CAJA PROYECTADO			
<i>Expresado en soles</i>			
Impuesto General a las Ventas y Servicios (IGV)		18.0%	
Impuesto a las ganancias (utilidades) (t)		29.5%	
Duración Proyecto (Años)		5	
Inversión inicial		Monto	
Total		456,780.00	
Estructura de Deuda		Monto	W (peso)
Préstamo Bancario		400,000.00	100.00%
Total Deuda		400,000.00	100.00%
Estructura de Capital		Importe	W
Deuda		400,000.00	66.67% Wd
Patrimonio		200,000.00	33.33% Ws
Total Deuda y Patrimonio		600,000.00	100.00%
Costo Promedio Ponderado Deuda		Kd	W
Préstamo Bancario		11.50%	100.00%
Costo Promedio Ponderado Deuda			100.00%
Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)			
Estructura de Capital		Kd/Ks	(1 - t)
Deuda		11.50%	0.7050
Patrimonio		8.82%	
			W
			Costo (Kd x W)
			5.40%
			2.94%
			8.34%
WACC= Wd [Kd (1-t)] + Ws Ks			WACC
			8.34%

Apéndice N: Figura N1: Escenario VAN

CAPM = KLR +(KM - KLR) Beta	
Rendimiento bolsa de valores de NY Índice Standard a Poor's 500 promedio 20 años	7.65%
Rendimiento bonos del tesoro norteamericano T-Bond promedio 20 años	3.22%
Beta promedio de la empresa últimos cinco años	0.98
Riesgo país	1.26%
CAPM = 3.22% +(7.65% -3.22%)*0.98	7.56%
Ks = CAPM+ Riesgo país Ks =7,56% +1,26% =	8.82%

Préstamo	400,000.00
TEA Año 1	12.00%
TES (tasa efectiva semestral) Año 1	5.83%
TEA Años 2 y 3	11.00%
TES (tasa efectiva semestral) Años 2 y 3	5.36%
Años	3
Periodo de gracia total "diferido"	1
Periodo de gracia normal "servicio de la deuda"	2
Cuotas por financiar después de los periodos de gracia	3
Cargos y Comisiones	125.40
Cuota	156,486.42

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Cargos y Comisiones	Cuota Total
0						(400,000)
1	400,000.00	0	23,320.21	0	125.40	125.40
2	423,320.21	0	24,679.79	24,679.79	125.40	24,805.19
3	423,320.21	0	22,675.31	22,675.31	125.40	22,800.71
4	423,320.21	133,811.11	22,675.31	156,486.42	125.40	156,611.82
5	289,509.09	140,978.76	15,507.66	156,486.42	125.40	156,611.82
6	148,530.34	148,530.34	7,956.08	156,486.42	125.40	156,611.82
					TIR Semestral	5.59%
					TIR Anual	11.50%

Flujo de Caja Libre Proyectado	0	1	2	3	4	5
Total Ventas		1,494,750	4,286,990	7,200,150	9,124,350	10,155,350
Costo de Ventas		-1,139,100	-2,784,835	-4,271,351	-4,621,269	-4,852,333
Utilidad Bruta		355,650	1,502,155	2,928,800	4,503,081	5,303,017
Gastos Adm y Vtas		-408,405	-459,245	-518,428	-552,749	-580,286
Depreciación y/o amortización		-72,756	-174,614	-254,828	-254,828	-254,828
Utilidad operativa		-125,511	868,296	2,155,544	3,695,504	4,467,903
Gastos Financieros		-35,446	-36,805	-34,801	-34,801	-27,633
Utilidad antes de impuestos		-160,957	831,491	2,120,743	3,660,703	4,440,270
Impuesto a la Renta		0	-245,290	-625,619	-1,079,907	-1,309,880
Utilidad neta		-160,957	586,201	1,495,124	2,580,796	3,130,390
Inversiones	-456,780	-639,492	-503,600	0	0	0
Flujo de Caja Libre Proyectado	-456,780	-160,957	586,201	1,495,124	2,580,796	3,130,390

Valor Actual Neto (VAN)

4,020,167.35

Valor Presente de los retornos y la Inversión Inicial e inversión años 2 y 4

Apéndice O: Figura O1: Planos operativo – Primer Nivel.



Apéndice P: Figura P1: Planos operativo – Segundo Nivel.



Los apéndices se encuentran en la siguiente carpeta: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1Xa1bFmI9Jm-NKJXUFRQkg051pAGlv9xg>

