

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: TESOROCARE, Solución integral para el cuidado infantil

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

QUE PRESENTA:

Shirley Edelmira Salazar Alvarado

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

QUE PRESENTA:

Santiago Gonzalo Fernández Sotelo

Denis Diego Ballesteros Velarde

Jeremías Benjamín Palomares Rodríguez

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier

Surco, octubre, 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Pablo José Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Modelo ProLab: TESOROCARE, Solución integral para el cuidado infantil, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Shirley Edelmira Salazar Alvarado, DNI 47111678

Denis Diego Ballesteros Velarde, DNI 45739478

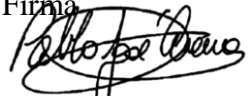
Santiago Gonzalo Fernández Sotelo, DNI 70489601

Jeremías Benjamín Palomares Rodríguez, DNI 41585501

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/05/2025.
- 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 23 de Mayo del 2025

Arana Barbier Pablo José	
DNI: 44614140	Firma
ORCID: 0000-0002-4449-0086	

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, por darme la salud, la sabiduría y la fortaleza necesarias para culminar este importante capítulo de mi vida.

A mi familia y a Carla, gracias por su amor incondicional, su comprensión en los momentos difíciles y su apoyo constante que me impulsó a seguir adelante, incluso cuando el camino se tornaba desafiante.

Extiendo también mi gratitud a Centrum y a todos los profesores que, con su entrega y conocimiento, fueron parte fundamental de mi formación académica y profesional. Su guía ha dejado una huella valiosa en mi camino.

Santiago Gonzalo Fernández Sotelo

A Dios, por ser mi refugio y mi fuerza constante, por acompañarme en silencio y en cada batalla, dándome luz en los momentos de oscuridad y sosteniéndome cuando más lo necesité. Sin su presencia en mi vida, este logro no habría sido posible.

A mi madre, con todo mi amor y gratitud, por sus sacrificios incansables, por confiar en mí incluso cuando las circunstancias fueron adversas, por darme todo lo que ella no tuvo y por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo y fe. Este logro es también suyo, porque es el reflejo de su amor, su dedicación y su inmensa fuerza.

A CENTRUM, por abrirme las puertas al conocimiento y por la calidad y entrega de sus docentes, que marcaron mi formación profesional y personal.

Denis Diego Ballesteros Velarde

Con profunda gratitud, deseo expresar mi reconocimiento a Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza, por acompañarme en cada etapa de este proceso.

A mis padres, cuyo sacrificio y amor incansable son el cimiento sobre el cual he construido cada logro. A mi hermana, por ser cómplice de mis sueños y por su presencia alentadora en cada paso de este camino. Gracias por ser mi refugio, mi impulso y mi inspiración constante.

A mi equipo de trabajo, con quienes desde el inicio nos impulsamos y apoyamos mutuamente, compartiendo esfuerzos, desafíos y aprendizajes para alcanzar juntos nuestro objetivo.

A CENTRUM PUCP, institución de excelencia académica que, con su exigencia, su visión humanista y su compromiso con la formación de líderes responsables, me ha brindado una experiencia de aprendizaje transformadora y un marco invaluable para mi desarrollo profesional y personal.

Este logro no es solo mío: pertenece también a todos ustedes.

Shirley Edelmira Salazar Alvarado.

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por la vida y por guiarme siempre por el buen camino.

A mi esposa y amadas hijas, porque con su ejemplo y determinación me demostraron que los anhelos y sueños se pueden concretar.

A toda mi familia, por ser mi fuente de inspiración, mi fuerza y mayor motivo para lograr este objetivo.

A mis queridos padres, por confiar en mí y animarme en todo momento.

A Centrum y a todos mis docentes, por sus enseñanzas y apoyo constante durante la realización de mi investigación.

Jeremias Benjamín Palomares Rodríguez.

Dedicatorias

A mis padres, con todo mi amor y gratitud. Gracias por su esfuerzo incansable, por su amor que siempre me sostuvo y, sobre todo, por enseñarme con su ejemplo que la perseverancia es el camino hacia los sueños. Cada paso que doy lleva la fuerza de su sacrificio y el valor de sus enseñanzas.

A Carla, mi compañera de vida y de camino, gracias por estar a mi lado con paciencia, ternura y fe en mí. Tu apoyo incondicional, tu confianza y tu amor constante han sido el motor silencioso pero firme que me impulsó a no rendirme.

Este logro es tan mío como suyo. Es el reflejo de todo lo que hemos construido juntos, con amor, dedicación y esperanza.

Santiago Gonzalo Fernández Sotelo

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, A mis padres, cuyo amor, sacrificio y dedicación incondicional hicieron posible que hoy cumpla este objetivo, A mis hermanos, por ser mi apoyo constante y mi fuerza en los momentos difíciles. Y a mi pequeña Valentina, mi mayor inspiración y motivo de perseverancia.

Denis Diego Ballesteros Velarde

A mis amados padres, quienes con su ejemplo de integridad, esfuerzo y amor incondicional, me enseñaron a soñar en grande y a trabajar con perseverancia para hacer realidad cada uno de esos sueños.

A mi querida hermana, compañera de vida, fuente constante de apoyo y motivación, quien con su fe en mí ha iluminado mis pasos en los momentos de mayor desafío.

Y a todos aquellos que, con sus silencios y palabras, me impulsaron a no rendirme y a alcanzar esta meta.

Shirley Edelmira Salazar Alvarado.

En primer lugar, a Dios Todopoderoso, por guiarme y mostrarme siempre el camino que debo seguir. A mi esposa e hijas, por brindarme su apoyo incondicional y por ser mi mayor

motivación en todo momento. A mis padres, por confiar en mí y por siempre brindarme sus sabios consejos.

Jeremias Benjamín Palomares Rodríguez.



Resumen Ejecutivo

La presente tesis brinda una solución innovadora de cuidado infantil para atender la creciente necesidad de los padres que trabajan, de NSE A y B en Lima Metropolitana, quienes enfrentan dificultades para acceder a servicios confiables y seguros de cuidado de niños de 0 a 12 años. Esta limitación genera preocupación constante, eleva los niveles de estrés y afecta la productividad laboral de los padres.

En ese sentido, se presenta a TESOROCARE, servicio de cuidado infantil con niñeras capacitadas, verificadas y certificadas, con enfoque en el desarrollo cognitivo y emocional de los niños. Esta solución se sostiene en una plataforma digital y una aplicación móvil encriptada que permite el monitoreo en tiempo real, comunicación continua y reportes del bienestar del niño. Asimismo, TESOROCARE fue desarrollado utilizando metodologías de *Design Thinking* y *Lean Startup*, incorporando funcionalidades validadas mediante entrevistas, prototipos y simulaciones.

Se demostró la deseabilidad del servicio entre los usuarios, su factibilidad operativa mediante la disponibilidad de cuidadores capacitados y certificadas, y su viabilidad financiera mediante un modelo de ingresos de suscripción escalable que favorecieron un VAN US\$ 1,170,328 y TIR 203%. Asimismo, se evidenció la sostenibilidad social al promover la formalización laboral (ODS 8), la igualdad de género (ODS 5) y el desarrollo infantil (ODS 3).

Finalmente, se concluye que la solución es innovadora, viable y sostenible que transforma el servicio de cuidado infantil en el Perú, mejorando el bienestar familiar, la productividad de los padres y el desarrollo integral de los niños.

Abstract

This thesis provides an innovative childcare solution to address the growing needs of working parents of SES A and B in Metropolitan Lima, who face difficulties accessing reliable and safe childcare services for children aged 0 to 12. This limitation generates constant worry, increases stress levels, and affects parents' work productivity.

In this regard, we present TESOROCARE, a childcare service with trained, vetted, and certified babysitters, focusing on children's cognitive and emotional development. This solution is supported by a digital platform and an encrypted mobile application that allows for real-time monitoring, continuous communication, and reporting on child well-being.

TESOROCARE was also developed using Design Thinking and Lean Startup methodologies, incorporating functionalities validated through interviews, prototypes, and simulations. The service's desirability among users was demonstrated, as was its operational feasibility through the availability of trained and certified caregivers, and its financial viability through a scalable subscription revenue model, which resulted in an NPV of US\$1,170,328 and an IRR of 203%. Furthermore, social sustainability was demonstrated by promoting labor formalization (SDG 8), gender equality (SDG 5), and child development (SDG 3).

Finally, the conclusion is that the solution is innovative, viable, and sustainable, transforming childcare services in Peru, improving family well-being, parental productivity, and children's holistic development.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I. Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver.....	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	3
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	5
2.1. Descripción del Mercado	5
2.2. Análisis Competitivo Detallado	6
2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores	6
2.2.2. Poder de negociación de Proveedores.....	7
2.2.3. Poder de Negociación de Clientes	8
2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	8
2.2.5. Rivalidad entre los Competidores.....	9
2.3. Tamaño de mercado	11
Capítulo III. Investigación del Usuario	13
3.1. Perfil del Usuario.....	13
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	15
3.3. Identificación de la Necesidad a Resolver	17
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio.....	20
4.1. Concepción del Producto	20
4.2. Desarrollo de la Narrativa.....	23
4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio	26
4.4. Propuesta de Valor	28

4.5.	Producto Mínimo Viable (PMV).....	31
Capítulo V. Modelo de Negocio		33
5.1.	Lienzo del Modelo de Negocio	33
5.2.	Viabilidad del Modelo de Negocio	38
5.3.	Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio	40
5.4.	Sostenibilidad del Modelo de Negocio.....	41
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....		43
6.1.	Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	43
6.1.1.	Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	43
6.1.2.	Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución	47
6.2.	Validación de la Factibilidad de la Solución	53
6.2.1.	Plan de Mercadeo.....	53
6.2.2.	Plan de Operaciones.....	60
6.3.	Validación de la Viabilidad de la Solución	71
6.3.1.	Presupuesto de Inversión.....	71
6.3.2.	Análisis Financiero	72
6.3.3.	Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis	75
Capítulo VII. Solución Sostenible.....		78
7.1.	Relevancia Social de la Solución	78
7.2.	Rentabilidad Social de la Solución.....	85
Capítulo VIII. Decisión e Implementación.....		90
8.1.	Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	90
8.2.	Conclusiones	92
8.3.	Recomendaciones.....	93
Referencias		95

Apéndices.....101

 Apéndice A: Diseño del Producto101

 Apéndice B: Solución Viable, Deseable y Factible110



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado</i>	10
Tabla 2 <i>Flujo de Caja Proyectado TESOROCARE</i>	40
Tabla 3 <i>Hipótesis de Deseabilidad Relacionado a Producto Mínimo Viable</i>	44
Tabla 4 <i>Hipótesis de Deseabilidad: Usuario y Beneficiario</i>	44
Tabla 5 <i>Hipótesis de Deseabilidad: Problema Social Relevante y Mercado</i>	45
Tabla 6 <i>Hipótesis Seleccionadas</i>	47
Tabla 7 <i>Validación de las Hipótesis 1</i>	50
Tabla 8 <i>Validación de las Hipótesis 3 e Hipótesis 4 de Usuario</i>	51
Tabla 9 <i>Validación de las Hipótesis 8 de MVP</i>	52
Tabla 10 <i>Validación de las Hipótesis 5 de Beneficiario</i>	52
Tabla 11 <i>Beneficios por la suscripción</i>	55
Tabla 12 <i>Presupuesto de marketing (expresado en dólares)</i>	59
Tabla 13 <i>Presupuesto de marketing (expresado en dólares)</i>	60
Tabla 14 <i>Temas de capacitación</i>	67
Tabla 15 <i>Características tecnológicas</i>	70
Tabla 16 <i>Inversión</i>	71
Tabla 17 <i>Estructura de deuda y aporte de accionistas</i>	72
Tabla 18 <i>Flujo de Caja Proyectado TESOROCARE</i>	73
Tabla 19 <i>Resultados de Análisis Económica y Financiera</i>	75
Tabla 20 <i>Resultados de la Simulación Montecarlo</i>	76
Tabla 21 <i>Impacto Social de TESOROCARE en cada ODS</i>	79
Tabla 22 <i>Impacto Social de TESOROCARE en cada ODS</i>	80
Tabla 23 <i>Flujo de Beneficios Sociales</i>	87
Tabla 24 <i>Flujo de Costos Sociales</i>	88

Tabla 25 *Cálculo del VAN Social* 89



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Tamaño de Mercado TESOROCARE</i>	12
Figura 2 <i>Lienzo Meta Usuario, Arquetipo del Usuario del Servicio</i>	15
Figura 3 <i>Mapa de Experiencia del Usuario del Servicio</i>	17
Figura 4 <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	25
Figura 5 <i>Tipo de Innovación</i>	28
Figura 6 <i>Lienzo de Propuesta de Valor del Servicio</i>	30
Figura 7 <i>Producto Mínimo Viable (PMV)</i>	31
Figura 8 <i>Business Model Canvas</i>	34
Figura 9 <i>Matriz de Priorización de Hipótesis</i>	46
Figura 10 <i>Flujograma del proceso de cuidado infantil</i>	61
Figura 11 <i>Flujograma del proceso de registro y gestión de niñeras</i>	62
Figura 12 <i>Histograma de VAN y TIR</i>	77
Figura 13 <i>Lienzo Flourishing Business Canvas (FBC)</i>	81
Figura 14 <i>Diagrama Gantt de Tesoro Care</i>	91

Capítulo I. Definición del Problema

En Perú, la necesidad de servicios de cuidado infantil confiables y de calidad ha aumentado debido a la creciente participación de las mujeres en el mercado laboral. Sin embargo, los padres enfrentan dificultades al buscar y contratar nanas calificadas, debido a factores como la falta de confianza y seguridad, la escasez de personal calificado, y la existencia de métodos tradicionales de búsqueda.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

La sociedad peruana ha experimentado grandes transformaciones en el mercado laboral con la integración de las mujeres y la existencia de familias nucleares con ambos padres trabajando. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021) en su Encuesta Nacional de Hogares del 2015 al 2021, la tasa de participación laboral de las mujeres es del 55%. Este es un avance que ha aumentado la demanda de servicios de cuidado de niños confiables y fácilmente accesibles, ya que los padres deben equilibrar sus responsabilidades laborales con las familiares.

El cuidado infantil es la preocupación principal para la mayoría de los padres. La falta de opciones seguras y confiables les genera altos niveles de ansiedad y afecta la productividad laboral. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), aproximadamente el 30% de las familias en áreas urbanas, equivalente a 1.5 millones de hogares, requieren de servicios de cuidado infantil. Sin embargo, la falta de alternativas adecuadas agrava la situación, especialmente para las madres trabajadoras, quienes enfrentan una mayor carga de responsabilidades domésticas y laborales.

Adicionalmente, la poca disponibilidad de plataformas eficaces que ofrecen servicios de cuidado infantil seguros y de calidad se agrava con la informalidad del sector, lo que incrementa la desconfianza de los padres que buscan niñeras verificadas y calificadas. En el Perú, aproximadamente 500,000 personas prestan servicios de cuidado infantil y domésticos

de manera informal, con una remuneración mensual promedio de S/750. En los sectores socioeconómicos A, B, este monto representa el 20% de los ingresos totales del hogar (Apoyo Consultoría, 2024). A su vez, los métodos tradicionales de contratación, como los anuncios en periódicos y las recomendaciones informales, no garantizan la calidad ni la seguridad de los servicios.

Al respecto, la Unión Europea (UE) ha abordado el tema del cuidado de los niños por parte de las cuidadoras (nanas) en varios contextos, siendo importante el papel de estas niñeras, particularmente cuando se refiere a la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral y familiar. Además, esta información se manifiesta en la Directiva 2010/18/UE del Consejo de la UE, que establece las normas mínimas relativas a los permisos parentales, al precisar que es esencial, tanto los hombres como las mujeres, tengan la posibilidad de conciliar sus responsabilidades laborales y familiares. Por lo tanto, la prestación de servicios de cuidado infantil con estándares de calidad es crucial para apoyar a los padres en esta tarea y para fomentar la igualdad de género en el mercado laboral (Unión Europea [UE], 2010).

1.2. Presentación del Problema a Resolver

El problema identificado radica en las dificultades significativas que enfrentan los padres en Perú para encontrar un buen servicio de cuidado infantil confiable y seguro, lo que genera preocupación, estrés y afecta su productividad laboral. La dificultad para encontrar nanas calificadas, la falta de mecanismo de verificación confiable y la informalidad del sector generan que el proceso de selección de cuidadoras sea incierto y riesgoso. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), el 30% de las familias en áreas urbanas, es decir, alrededor de 1.5 millones de familias, tienen la necesidad de servicios de cuidado infantil, y la falta de opciones adecuadas afecta directamente la estabilidad laboral de los padres, en especial de las madres trabajadoras. A continuación, se describen los principales problemas identificados:

Desconfianza en Extraños

La mayoría de los padres no les gusta dejar a sus hijos con extraños, ya que pueden abusar o no cuidar bien a sus hijos. Este miedo empeora cuando se escuchan historias y se leen casos de abusos de niñeras que no tenían certificados. La seguridad de los niños es, por supuesto, lo más importante para los padres, y la falta de un sistema bueno y eficiente de verificación y control de niñeras alimenta la desconfianza.

Dificultad para encontrar Personal Calificado

La escasez de nanas calificadas genera una labor exhaustiva y lleva mucho tiempo encontrar nanas bien calificadas con la experiencia, habilidades y cualificaciones necesarias. La mayoría de los padres no tienen la infraestructura o los recursos para hacerlo en su nombre. Faltan plataformas centralizadas y seguras a través de las cuales uno pueda fácil y seguramente encontrar empleadas calificadas en forma de nanas.

Proceso Ineficiente y Trabajo de Búsqueda

Las soluciones disponibles, como los anuncios en periódicos, referencias boca a boca o redes de grupos, no están garantizadas para ser de alta calidad y seguras, siendo considerados como métodos débiles de búsqueda. No es posible alinear la disponibilidad de soluciones de cuidado infantil con innumerables requisitos de horarios no regulares o temporales de los padres, por lo tanto, hace que sea aún más trágico encontrar una solución perfecta.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

El problema de la atención infantil en Perú es relevante y complejo desde un punto de vista social y económico, ya que no solo impacta en el bienestar y desarrollo integral del niño, sino que también afecta directamente el bienestar familiar y la productividad laboral, especialmente de las madres. Asimismo, las dificultades para acceder a servicios de cuidado infantil confiables y seguros evidencian una problemática estructural que abarca la

informalidad, la falta de regulación, la desconfianza en las plataformas existentes y las dificultades para encontrar niñeras confiables. A continuación, se detallan los factores principales del problema:

Dificultades para encontrar niñeras confiables

Los padres enfrentan una baja confianza en los servicios informales y por parte de algunas plataformas existentes. Existe una baja confianza tanto en los métodos informales de contratación de niñeras como en algunas plataformas digitales existentes, debido a la falta de mecanismos seguros de verificación de antecedentes, certificación y evaluación del personal. En consecuencia, la ausencia de este mecanismo genera problemas y riesgos relacionados con la seguridad y el bienestar de los niños.

Impacto en la Productividad Laboral y el Bienestar Familiar

La incapacidad de proporcionar buenas instalaciones de atención infantil puede llevar a un aumento del ausentismo laboral y estrés entre los padres, lo cual afectará negativamente su productividad y bienestar emocional. Tal es el caso del desarrollo profesional de las mujeres, especialmente las madres, se encuentra restringido por la falta de instalaciones de cuidado infantil adecuadas. La Organización Internacional del Trabajo establece que la provisión de instalaciones de cuidado infantil está estrechamente vinculada con la participación de las mujeres en la fuerza laboral.

Efectos en el Bienestar de los Niños

La falta de acceso a buenos y responsables cuidadores puede resultar en la crianza de los niños de manera peligrosa e inapropiada, lo que puede dañar el bienestar y el desarrollo de los niños en general. La calidad del cuidado infantil afecta el desarrollo psicosocial, emocional y cognitivo de los niños. El abandono o el maltrato pueden causar daños permanentes y afectando su desarrollo integral.

Capítulo II. Análisis del Mercado

Este capítulo tiene como objetivo ofrecer un análisis detallado del mercado de servicios de cuidado infantil en Perú. Se examinarán las dinámicas de oferta y demanda, identificando las tendencias actuales y futuras, así como evaluando el entorno competitivo mediante el análisis de las Cinco fuerzas de Porter. Además, se presentará una descripción del mercado, incluyendo las características principales de los competidores actuales y potenciales, así como las barreras de entrada. Se complementará con un análisis competitivo detallado y un cuadro comparativo de las alternativas existentes en el mercado, destacando sus ventajas y desventajas. Finalmente, se explorarán las oportunidades de mercado, tendencias tecnológicas y cambios en las preferencias de los consumidores, proporcionando un marco integral para entender el contexto en el que se desarrolla.

2.1. Descripción del Mercado

El mercado de servicios de cuidado infantil en Perú ha crecido significativamente, particularmente en áreas urbanas, debido a la creciente necesidad de padres trabajadores que buscan servicios confiables y seguros para sus hijos (Blanchard, 2024). Este mercado se dirige principalmente a padres de sectores socioeconómicos medios y altos, enfocado en niños de 0 a 12 años, lo que abarca desde infantes hasta niños en edad escolar.

La demanda es impulsada por la mayor participación laboral femenina y la necesidad de flexibilidad horaria, lo que ha impulsado a los padres buscar niñeras capacitadas y con referencias verificadas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023). Entre los competidores se encuentran agencias de empleo, servicios independientes y nuevas plataformas tecnológicas como “babysits.pe” y “ninerasdelperu.com”, que ofrecen características diferenciadoras como monitoreo en tiempo real y servicios educativos (Babysits, 2023; Niñeras del Perú, 2021)

El análisis del entorno competitivo resalta la profesionalización de las niñeras y la incorporación de estándares de calidad y seguridad como tendencias relevantes en el mercado de cuidado infantil. Asimismo, el uso de plataformas tecnológicas está generando confianza, facilitando la contratación de las niñeras y ofreciendo valor a los servicios tradicionales (INEI, 2023). Además, es esencial que los servicios de cuidado infantil fomenten el bienestar integral de los niños, abarcando aspectos físicos, mentales y sociales. Esto también puede lograrse a través de la implementación de una alimentación equilibrada, un tiempo de descanso adecuado, la enseñanza de posturas saludables, el acompañamiento psicológico y la interacción social (Child Mind Institute, 2024; Formainfancia, 2018).

2.2. Análisis Competitivo Detallado

El análisis del mercado del cuidado de niños de 0 a 12 años, se efectuó empleando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta herramienta permitió examinar la dinámica de la industria, las interacciones entre los distintos actores del entorno competitivo e identificar los factores que inciden en el desempeño del sector. Además, permitirá evaluar el impacto de posibles cambios que puedan afectar su rentabilidad (Porter, 1980).

2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la amenaza del ingreso de nuevos competidores está determinada por la magnitud de las barreras de entrada al mercado y las expectativas de rentabilidad del sector (Porter, 2008). En cuanto se refiere al mercado de servicios de niñeras en Lima, las barreras de entrada son relativamente bajas, ya que no se requieren grandes inversiones iniciales para ofrecer los servicios de cuidado infantil. Asimismo, el incremento en la necesidad de servicios de cuidado infantil está relacionado con el crecimiento del número de hogares conformados por padres que trabajan a tiempo completo. En paralelo, según estudios de Fintech en LATAM por Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) sostiene que el mercado de plataformas digitales o aplicaciones

móviles es muy atractivo y más accesible cada vez, debido a las herramientas tecnológicas de bajo costo, lo que aumenta la posibilidad de que nuevos competidores ingresen a la industria.

No obstante, la reputación, el servicio de calidad y la fidelidad de los padres hacia niñeras confiables son elementos clave para empresas consolidadas como “Nanas en Acción”, “ABC AL TOKE” y “Chhiki Xpress”, dificultando la entrada de nuevos competidores (Nanas en Acción, s.f.; ABC AL TOKE, s.f.; Chhiki Xpress, s.f.). En este sentido, la lealtad de los usuarios, la calidad del servicio y los mecanismos de verificación y monitoreo son factores que actúan como barreras intangibles para nuevos entrantes, reduciendo la amenaza efectiva de competencia en el mercado.

2.2.2. Poder de negociación de Proveedores

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los proveedores depende de factores como la concentración de estos proveedores, la diferenciación de sus servicios y su importancia para el negocio (Porter, 2008). En el mercado de cuidado infantil en Perú, los principales proveedores son las niñeras y personal capacitado en el cuidado de niños. En ese sentido, el poder de negociación de proveedores es moderado, ya que hay una oferta considerable de personas dispuestas a trabajar en este sector.

Sin embargo, aquellas niñeras con habilidades especializadas y certificaciones en cuidado integral tienen un mayor poder de negociación debido a la demanda específica por su competencia. Tal es el caso de las niñeras con calificaciones y experiencia superiores que pueden exigir mejores condiciones laborales y salarios más altos. Por otro lado, las trabajadoras que dependen en gran medida de una sola plataforma para obtener ingresos suelen tener un poder de negociación limitado, dado que no poseen una red de clientes propia ni alternativas laborales amplias, lo que las hace más vulnerables a las condiciones impuestas por dichas plataformas (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023).

2.2.3. Poder de Negociación de Clientes

El autor Porter (2008) indica que el poder de negociación de los clientes es alto cuando existen diversas alternativas en el mercado, bajo costo por los servicios y alta sensibilidad a los cambios del precio o la calidad. Al respecto, en la industria de cuidado infantil en Lima, los clientes tienen un poder de negociación alto, ya que los padres (clientes) están bien informados sobre las alternativas a través de redes sociales y recomendaciones personales, por lo que suelen comparar varias opciones antes de decidirse. Este poder se incrementa debido a la sensibilidad de los padres al precio del servicio, la calidad, la seguridad de los menores y la confianza en las cuidadoras.

Esta situación genera un entorno donde las empresas deben ofrecer un valor diferencial constante para mantenerse competitivas. En Lima hay varias agencias con experiencia como “El Hogar de Nanis” y “Operación Nanas”, las cuales permiten a los clientes negociar mejores precios y condiciones del servicio. Además, las referencias y recomendaciones de estas organizaciones son cruciales, por lo que el servicio y la calidad debe ser excelente para mantener y atraer clientes (El Hogar de Nanis, s.f.; Operación Nanas, s.f.).

2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Según Porter (2008), la amenaza de productos sustitutos se incrementa cuando existen alternativas que ofrecen un beneficio similar, a menor costo o con mayor conveniencia para los clientes. Los sustitutos para el servicio de niñeras son los familiares o amigos que suelen encargarse del cuidado de los niños sin una compensación económica formal. Sin embargo, esta opción carece de formación especializada, lo que limita su capacidad para brindar una atención de calidad enfocada en el desarrollo integral del menor.

Por otra parte, la falta de tiempo de los padres debido a la creciente inserción laboral de ambos padres y la demanda de servicios de niñera, está en aumento debido a la necesidad

de cuidados especializados en búsqueda del bienestar integral del niño (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2019). Por otro lado, los centros de cuidado infantil también representan sustitutos relevantes, ya que pueden ofrecer ambientes estructurados, actividades educativas y socialización. No obstante, muchas familias valoran el servicio personalizado, la flexibilidad horaria y la atención exclusiva que ofrece una niñera en el hogar. En ese sentido, la amenaza de sustitutos es moderada, ya que puede ser reducida mediante una diferenciación efectiva basada en la seguridad, el profesionalismo y el uso de tecnología.

2.2.5. Rivalidad entre los Competidores

La competencia en el mercado de niñeras en Lima es notoria, empresas como “Nanas en Acción” y “ABC AL TOKE” ofrecen servicios variados y especializados, incluyendo cuidados para bebés prematuros, niños con necesidades especiales y estimulación temprana (ABC AL TOKE, s.f.; Nanas en Acción, s.f.). Esta rivalidad se incrementa por la necesidad de garantizar la seguridad y confianza de los padres, lo que obliga a las empresas a implementar procesos rigurosos de selección y capacitación del personal, así como a adoptar estrategias de diferenciación centradas en la seguridad y el profesionalismo.

En cuanto a las líneas estratégicas de los competidores, se observa que están centradas en ofrecer servicios personalizados, garantizar la seguridad y confianza de los clientes en diversas áreas del cuidado infantil, destacando su enfoque en la capacitación continua del personal y la adaptabilidad a las necesidades específicas de cada padre. En este contexto, la rivalidad se mantiene en un nivel alto, aunque con oportunidades de diferenciación y especialización para nuevas iniciativas (Porter, 2008). A continuación, se muestran las principales características de los competidores (ver Tabla 1).

Tabla 1*Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado*

Criterio	Nanas en Acción	El hogar de Nanis	Nanas seguras	Operación Nanas
Descripción	Agencia de servicio de Niñeras. Cuidado y apoyo confiable para las familias	Agencia de búsqueda de personal ideal para las familias peruanas.	Agencia de colocación de personal doméstico con documentos en regla, capacitadas y seguras.	Empresa dedicada a la asesoría, selección y colocación de personal
Ubicación	Lima	Lima	Lima	Lima
Propuesta de valor	Personalización y confianza, destaca por establecer conexiones significativas entre el personal y las familias, lo que incrementa la confianza y satisfacción del cliente	Proporciona perfiles especializados y servicios integrales tanto para niños como para adultos mayores	Asegura que todas las niñeras pasen por procesos de verificación de antecedentes y capacitaciones especializadas.	Focalizada en la seguridad y personalización del servicio, con procesos rigurosos de selección
Productos ofrecidos	Empresa que ofrece soluciones personalizadas para cada hogar, con un equipo capacitado y comprometido	Empresa que ofrece perfiles de cuidadoras infantiles altamente especializados, asegurando que se realicen evaluaciones rigurosas para seleccionar al personal adecuado. Además, ofrecen servicios integrales que incluyen el cuidado de adultos mayores y labores domésticas, proporcionando una solución completa para el hogar	Evalúa y capacita a las niñeras, ofreciendo seguridad y confianza a las familias. Además, ofrecen reemplazos de personal si el cliente no está satisfecho	Empresa ofrece un servicio altamente personalizado, con niñeras cama afuera y cama adentro. Realizan un proceso exhaustivo de selección que incluye verificación de antecedentes, referencias laborales, y perfiles psicológicos, garantizando así la seguridad y confianza del cliente
Participación del mercado	Significativa	Moderada	Moderada	Moderada
Medio de distribución	Plataforma Web nanasenaccion.com	Plataforma Web elhogardenanis.com	Plataforma Web nanasseguras.com	Plataforma Web operacionnanas.com

Nota. Tomado de Nanas en Acción (s.f.), El Hogar de Nanis (s.f.), Operación Nanas (s.f.), Nanas Seguras (2022).

2.3. Tamaño de mercado

TESOROCARE presenta una propuesta sólida y viable, diseñada para resolver la problemática de la falta de servicios de cuidado infantil confiables y profesionales en Lima Metropolitana y otras ciudades del Perú. Al respecto, para determinar el tamaño de mercado conformado por hogares que tienen al menos un niño como miembros de la familia, se analiza el Mercado Total Disponible (TAM), Mercado Disponible y Accesible (SAM) y el Mercado Objetivo Alcanzable (SOM).

El TAM corresponde al número total de hogares en Lima Metropolitana que tienen al menos un hijo menor de 12 años y, por lo tanto, pueden requerir servicios de cuidado infantil. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2023), Lima Metropolitana cuenta con 3,227,878 hogares aproximadamente. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reporta que el 41% de los hogares ubicados en Lima Metropolitana tienen al menos un niño menor de 12 años (INEI, 2015). En ese sentido, el TAM corresponde a 1,323,430 hogares ($3,227,878 \text{ hogares} \times 41\%$) en Lima Metropolitana con al menos un niño menor de 12 años.

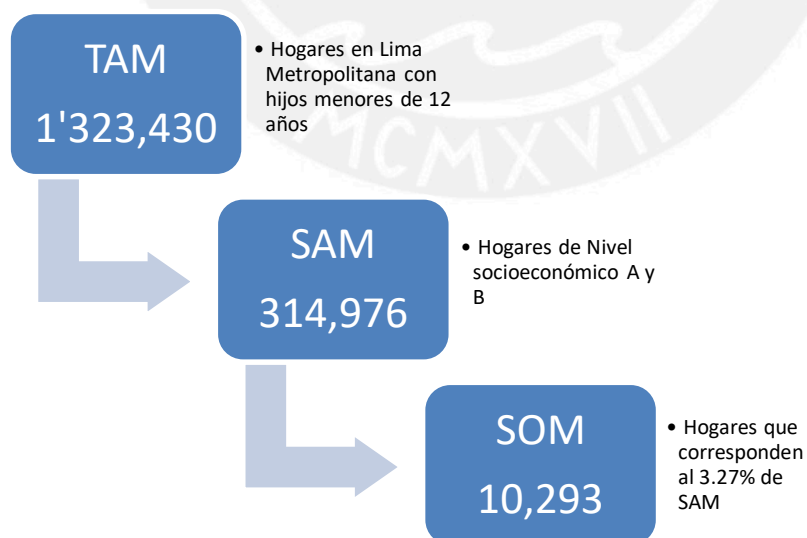
El SAM representa el segmento del TAM que TESOROCARE puede atender, pero considerando las características socioeconómicas NSE A y B. Según APEIM (2023), la distribución de hogares en Lima Metropolitana es de 2.9% para el NSE A y de 20.9% para el NSE B. Por lo tanto, multiplicando estos porcentajes por el valor del TAM (1,323,430 hogares), se tiene en total a 314,976 hogares en Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B con al menos un niño menor de 12 años.

El SOM representa una porción del SAM que TESOROCARE proyecta captar en un periodo, sustentado en su estrategia de mercado, su capacidad operativa o análisis de competidores (Kotler & Keller, 2016; Mullins et al., 2013). En este contexto, el SOM está limitado a la capacidad de mano de obra o niñeras, es decir, a la cantidad de cuidadoras

disponibles en el mercado. De acuerdo con un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023), existen 33,859 cuidadoras dedicadas a la atención de niños a nivel nacional (datos analizados a partir de la encuesta de 2019). En tal sentido, para estimar el número de niñeras específicamente en Lima Metropolitana, se utilizaron las proyecciones de INEI (2024), las cuales revelan que la población de Lima Metropolitana representa aproximadamente el 30.4% del total nacional (en cifras es 10,432,133 habitantes/ 34,350,244 habitantes). Con base a esta proporción, se estima que existan aproximadamente 10,293 niñeras en Lima Metropolitana (33,859 cuidadoras x 30.4%). En consecuencia, y considerando que cada cuidadora puede atender un hogar suscrito al servicio de TESOROCARE trabajando a tiempo completo, entonces el SOM proyectado es de 10,293 hogares, lo que equivale al 3.27% del SAM. Esto es equivalente a decir, 10,293 padres (sea mamá, papá o ambos) en Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B que tienen al menos un niño menor de 0 a 12 años en su hogar.

Figura 1

Tamaño de Mercado TESOROCARE



Capítulo III. Investigación del Usuario

Los padres de familia peruanos de niveles socioeconómicos A y B, que residen en distritos urbanos de Lima Metropolitana, buscan aplicaciones de cuidado infantil debido a sus trabajos demandantes. Estos padres, generalmente de entre 25 y 45 años, con uno o dos hijos menores de cinco años, tienen educación universitaria y ocupan posiciones laborales formales. Prefieren servicios de cuidado infantil que ofrezcan seguridad, confiabilidad y la posibilidad de monitoreo en tiempo real, valorando especialmente a nanas rigurosamente evaluadas y capacitadas. La pandemia del COVID-19 ha incrementado la necesidad de estos servicios, ya que la demanda laboral y el cierre temporal de instituciones educativas han aumentado la presión sobre los padres, quienes buscan soluciones tecnológicas que faciliten el equilibrio entre trabajo y vida familiar. Además, priorizan el bienestar integral de sus hijos, buscando asegurarse de que los cuidadores proporcionen un ambiente seguro y estimulante que promueva el desarrollo físico, emocional y cognitivo del niño.

El análisis del Mapa de Experiencia de Usuario revela varias experiencias negativas y positivas que afectan la satisfacción de los padres al contratar niñeras. La inseguridad inicial y la falta de profesionalismo de algunas niñeras generan ansiedad y desconfianza, mientras que las referencias de amigos y la vigilancia activa de los padres contribuyen a una mayor tranquilidad.

3.1. Perfil del Usuario

Los padres de familia son peruanos que utilizan aplicaciones de cuidado infantil generalmente pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, residiendo en distritos urbanos de Lima Metropolitana como San Isidro, Miraflores, San Borja, La Molina y Surco. Estos padres tienen un rango de edad entre 25 y 45 años y suelen tener uno o dos hijos, frecuentemente menores de 5 años. Tanto las madres como los padres poseen educación universitaria completa y ocupan posiciones laborales formales, con ingresos promedio

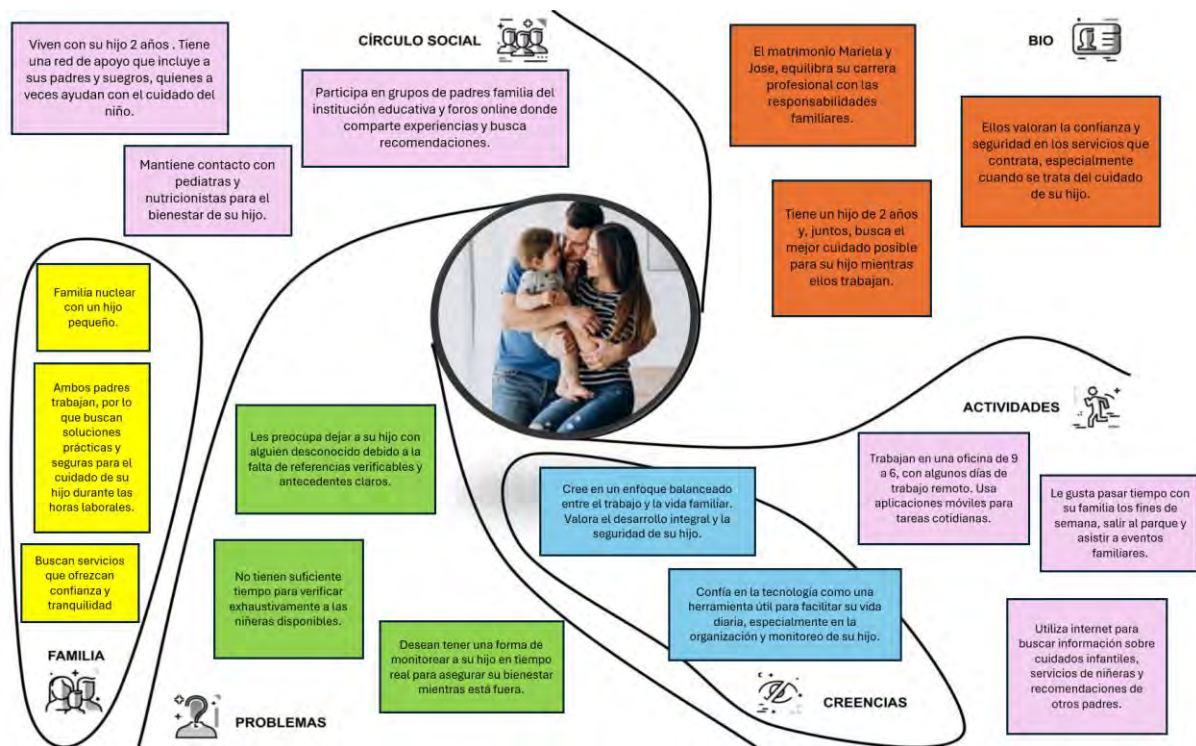
mensuales de aproximadamente S/12,947 en el sector A y S/6,135 en el sector B (Ipsos Perú, 2021). Debido a sus trabajos demandantes, estos padres buscan servicios de cuidado infantil que ofrezcan seguridad y confiabilidad, prefiriendo nanas rigurosamente evaluadas y capacitadas, además de la posibilidad de monitoreo en tiempo real para asegurar el bienestar de sus hijos.

La pandemia del COVID-19 ha incrementado la necesidad de servicios de cuidado infantil confiables y accesibles, debido a la mayor demanda laboral y el cierre temporal de instituciones educativas y de cuidado (INEI, 2021). Los padres de estos niveles socioeconómicos están familiarizados con el uso de smartphones y aplicaciones móviles, utilizando estas herramientas para facilitar su vida cotidiana, incluyendo servicios relacionados con la educación y seguridad de sus hijos. Prefieren servicios que ofrezcan disponibilidad 24/7 y la posibilidad de solicitar cuidado infantil por horas o de manera continua, lo cual es altamente valorado.

Valoran un enfoque balanceado entre el trabajo y la vida familiar, buscando soluciones prácticas y seguras para el cuidado de sus hijos durante las horas laborales. Confían en la tecnología como una herramienta útil para facilitar su vida diaria, especialmente en la organización y monitoreo de su hijo. Además, los padres buscan un servicio con monitoreo constante y con referencias verificadas de las niñeras que contratan. Igualmente, esperan un alto nivel de profesionalismo y seguridad en todo el proceso de cuidado infantil.

Figura 2

Lienzo Meta Usuario, Arquetipo del Usuario del Servicio



3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

Durante su trayectoria con el servicio, el usuario experimenta momentos, pensamientos y emociones que cambian a medida que ellos tratan de resolver su preocupación en el cuidado de su hijo o hijos cuando se encuentran ausentes por temas laborales. Este análisis fue realizado mediante la aplicación del Mapa de Experiencia de Usuario, describiendo las experiencias, pensamientos y emociones del usuario al contratar y evaluar a una niñera para el cuidado de su hijo (ver Figura 3). La finalidad es identificar áreas de mejora que permitan optimizar la satisfacción del usuario y garantizar el bienestar del niño bajo el cuidado de la niñera. A continuación, se realiza un análisis basado en experiencias negativas, experiencias positivas y pensamientos del usuario.

Experiencias Negativas

El mapa revela varios aspectos negativos que impactan significativamente en la satisfacción del usuario. Inicialmente, la inseguridad sobre dejar al hijo al cuidado de un desconocido o incluso de un familiar que podría no prestar la atención necesaria genera un alto nivel de ansiedad, esta preocupación inicial refleja la importancia de establecer una relación de confianza sólida desde el principio. Otro punto crítico es el comportamiento de la niñera, que se manifiesta en dos aspectos principales: la reacción negativa del niño y la falta de profesionalismo de la niñera. Tal es el caso cuando se muestra rechazo del niño hacia la niñera siendo una señal de alerta que provoca preocupación en el usuario, además, la niñera solicitando permisos con frecuencia y llegando tarde compromete su confiabilidad y profesionalismo, exacerbando por ende la desconfianza del usuario.

La desconfianza y la preocupación se evidencian aún más cuando el usuario se encuentra obligado a pedir a un familiar o vecino que vigile a la niñera. Esta acción no solo refleja una falta de confianza en la niñera, sino que también añade una capa adicional de estrés al usuario. Esta insatisfacción culmina en la búsqueda de otras opciones de cuidado que ofrezcan mayor tranquilidad y seguridad.

Experiencias Positivas

A pesar de las experiencias negativas, una de las experiencias positivas destacadas en el mapa es la decisión del usuario de contratar a una niñera referida por amigos, este acto de confiar en recomendaciones personales iniciales proporciona una base de confianza y reduce la incertidumbre asociada con la contratación de un cuidador desconocido ya que la referencia de amigos actúa como un aval que, en un principio, genera tranquilidad en el usuario. Asimismo, la actitud proactiva del usuario en la observación y evaluación constante del comportamiento del niño y la interacción con la niñera, representa un aspecto positivo.

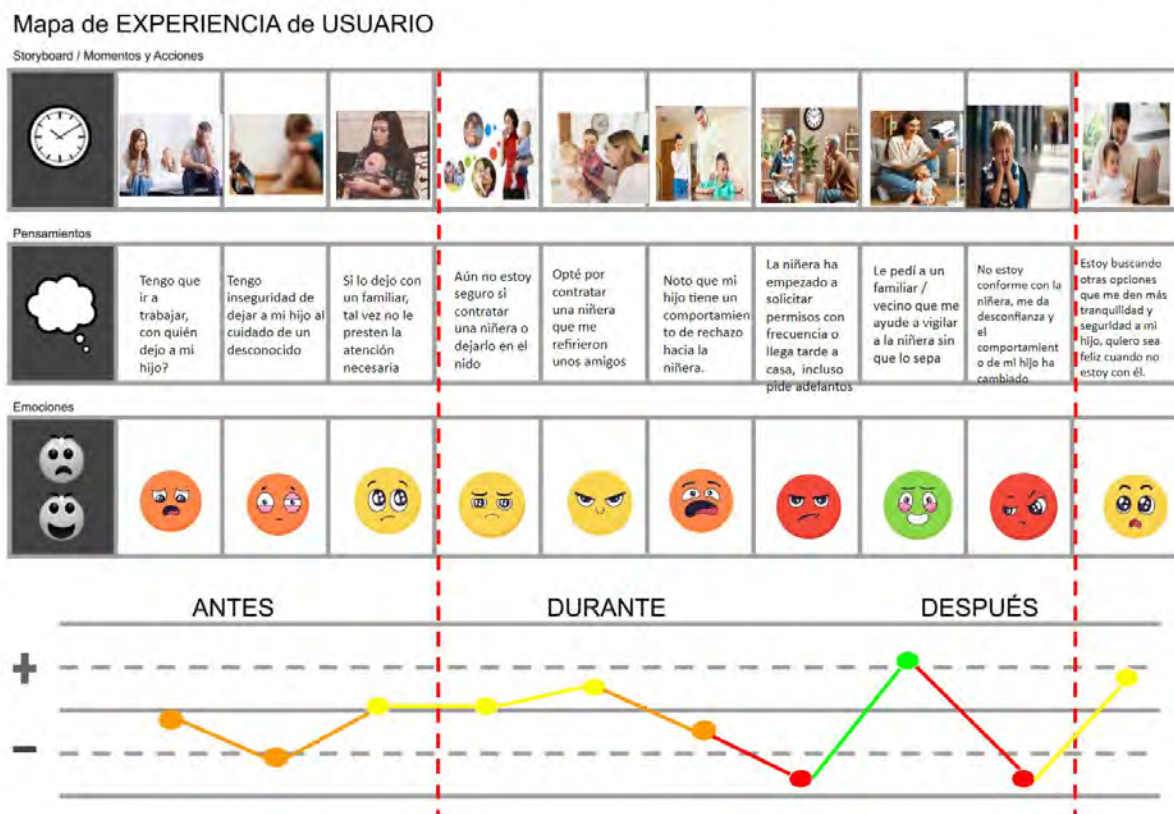
Esta vigilancia activa demuestra un compromiso genuino con el bienestar del niño, lo que es crucial para detectar y abordar cualquier problema de manera oportuna.

Pensamientos del Usuario

Los pensamientos del usuario a lo largo del proceso proporcionan una visión detallada de sus preocupaciones y dilemas, revela una jornada compleja y cargada de emociones en el proceso de selección y evaluación de una niñera, donde a pesar de los intentos iniciales de basar la decisión en referencias confiables, las experiencias negativas y la creciente desconfianza llevaron al usuario a buscar alternativas.

Figura 3

Mapa de Experiencia del Usuario del Servicio



3.3. Identificación de la Necesidad a Resolver

Luego de haber examinado los momentos positivos y negativos experimentados por el usuario se empleó el siguiente procedimiento para identificar la necesidad a ser resuelta.

Durante su trayectoria con el servicio, el usuario experimenta una serie de momentos,

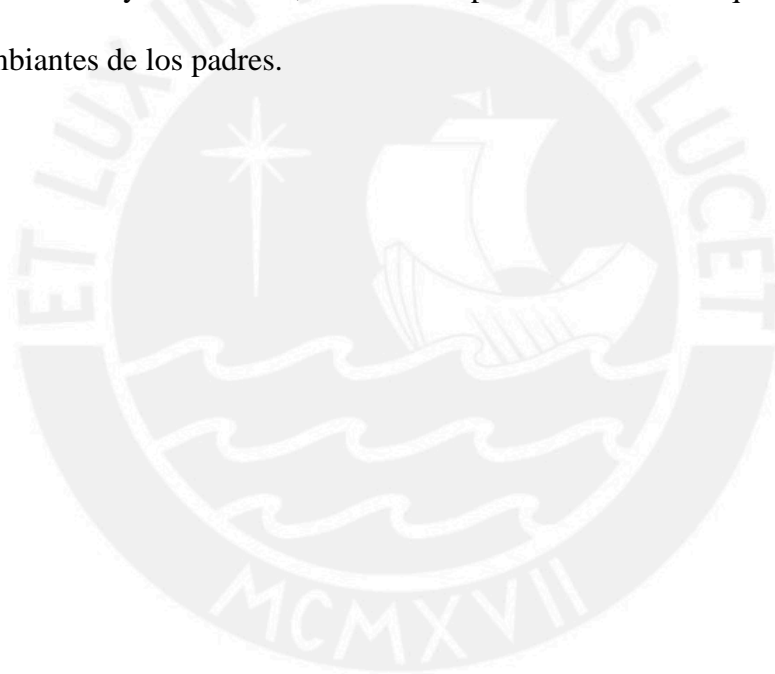
pensamientos y emociones que cambian a medida que intenta resolver su preocupación sobre el cuidado integral de su hijo o hijos cuando ellos se encuentran ausentes por temas laborales. Este análisis fue realizado mediante la aplicación del Mapa de Experiencia de Usuario, describiendo las experiencias, pensamientos y emociones del usuario al contratar y evaluar a una niñera para el cuidado de su hijo. La finalidad es identificar áreas de mejora que permitan optimizar la satisfacción del usuario y garantizar el bienestar del niño bajo el cuidado de la niñera.

El mapa revela varios aspectos negativos que impactan significativamente en la satisfacción del usuario. Analizando estas experiencias, se puede identificar las necesidades clave que deben ser abordadas para mejorar el servicio de cuidado infantil. La inseguridad sobre dejar al hijo al cuidado de un desconocido genera un alto nivel de ansiedad. Esto refleja la importancia de contar con un proceso de verificación exhaustivo para las niñeras, que incluya revisiones de antecedentes, referencias verificadas y entrevistas detalladas. La reacción negativa del niño hacia la niñera es una señal de alerta que provoca preocupación en el usuario. Es esencial implementar un periodo de adaptación donde el niño y la niñera puedan interactuar antes de formalizar el acuerdo. La falta de profesionalismo se manifiesta cuando la niñera solicita permisos con frecuencia y llega tarde, comprometiendo su confiabilidad. Esto sugiere la necesidad de establecer capacitaciones continuas y evaluaciones de desempeño regulares para asegurar altos estándares de calidad en el servicio.

La desconfianza se evidencia cuando el usuario se ve obligado a pedir a un familiar o vecino que vigile a la niñera. Esto indica la necesidad de integrar herramientas tecnológicas que permitan a los padres monitorear el cuidado de sus hijos en tiempo real, como cámaras de seguridad o actualizaciones periódicas a través de la plataforma. La insatisfacción con la niñera actual lleva al usuario a buscar otras opciones de cuidado, lo cual añade una capa adicional de estrés. Esto resalta la importancia de tener un sistema robusto de evaluación y

retroalimentación que permita corregir problemas rápidamente y mantener la satisfacción del usuario.

El análisis del Mapa de Experiencia de Usuario permitió identificar que las principales necesidades a ser resueltas incluyen la construcción de confianza, estableciendo un proceso de verificación exhaustivo y transparente para las niñeras, además de proporcionar herramientas que permitan a los padres monitorear el cuidado de sus hijos en tiempo real. También es crucial garantizar la calidad y profesionalismo del servicio, ofreciendo capacitaciones constantes y evaluaciones periódicas. Finalmente, es necesario proveer soporte continuo y flexibilidad, ofreciendo opciones de servicio que se adapten a las necesidades cambiantes de los padres.



Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

TESOROCARE nace de la preocupación de los padres por garantizar el cuidado integral de sus hijos durante su ausencia. Utilizando la Matriz 6x6, se identificaron las principales necesidades de los padres de los sectores socioeconómicos A y B de Lima. Estas necesidades incluyen seguridad física, atención médica, desarrollo emocional y psicológico, estimulación educativa, nutrición saludable y desarrollo de habilidades sociales. Para abordarlas, se propone una aplicación móvil encriptada que permite a las niñeras enviar actualizaciones en tiempo real sobre las actividades de los niños. Las niñeras deben participar en programas de formación continua en salud y desarrollo infantil, e implementar juegos educativos y proporcionar comidas balanceadas.

TESOROCARE ofrece un servicio integral de cuidado infantil que garantiza la seguridad física, promueve la buena salud y el desarrollo cognitivo de los niños. El servicio contará con un equipo capacitado y certificado en áreas esenciales, utilizando tecnología avanzada para el monitoreo en tiempo real. Esto permitirá a los padres supervisar a sus hijos a través de una aplicación móvil y mantener una comunicación constante con las niñeras, asegurando un entorno seguro y adecuado para el desarrollo integral de los niños.

4.1. Concepción del Producto

En base a la preocupación encontrada en los padres de familia por encontrar una solución que garantice el cuidado integral de sus hijos durante su ausencia parcial o prolongada, ya sea por temas laborales u otros, es que TESOROCARE, conociendo la gran importancia que tiene para los padres el cuidado de sus pequeños tesoros (hijos) ha considerado la aplicación de la Matriz 6x6 (ver Apéndice A, Tabla A1), identificando las principales necesidades de los padres pertenecientes al sector socioeconómico A y B de la ciudad de Lima, de las cuales a través del planteamiento de múltiples soluciones, se hizo el análisis correspondiente determinado las ideas más resaltantes para poder compararlas

mediante la aplicación de la Matriz Costo – Impacto (ver Apéndice A, Figura A3) evaluando ambas variables a fin de encontrar la solución más óptima que cumplan con el objetivo de garantizar un entorno seguro y adecuado para el desarrollo integral de niños de 0 a 12 años durante la ausencia de sus padres brindando así la seguridad, el desarrollo integral de los niños y la satisfacción de las necesidades individuales de cada padre.

Las principales necesidades encontradas están enfocadas en el cuidado integral de los niños, es decir, seguridad física, atención médica, desarrollo emocional y psicológico, estimulación educativa y cognitiva, nutrición y alimentación saludable y, desarrollo de habilidades sociales, frente a los cuales, se planteó alternativas de solución para cubrir dichas necesidades coincidiendo en la contratación de una niñera o cuidador para sus hijos añadido de servicios personalizados. Respondiendo a la necesidad de seguridad física, se considera como principal el uso de una aplicación móvil personalizada y encriptada de extremo a extremo que permita a las niñeras enviar actualizaciones en tiempo real sobre las actividades, comidas, y siestas de los niños, facilitando la resolución inmediata de cualquier consulta o emergencia; referente a atención médica, las niñeras o cuidadores deberían formar parte de programas de formación continua y actualización regular en tema de salud, asegurando que siempre estén al día con las mejores prácticas y nuevas técnicas; en desarrollo emocional y psicológico, se plantea el servicio de niñera o cuidador capacitado en habilidades de escucha activa y empatía para apoyar a los niños en momentos de estrés. Con respecto al desarrollo cognitivo y aprendizaje, contratar una niñera o cuidador, que incorporen juegos educativos que promuevan el pensamiento crítico y la resolución de problemas sería lo ideal; por otra parte en temas de nutrición y alimentación saludable, es apropiado proveer comidas y refrigerios balanceados y nutritivos, adaptados a las necesidades dietéticas específicas de los niños; por último referente al desarrollo de habilidades sociales, sería una buena opción que

los padres pertenezcan a una red de apoyo entre las familias que utilizan el servicio de cuidadores de niños, fomentando una comunidad de padres y cuidadores.

De todas ellas, las soluciones que satisfagan el factor seguridad y alimentación saludable son los que poseen mayor impacto a pesar de su costo elevado en comparación al resto, ya que al tener disponible un celular, lo aprovecharían adquiriendo un aplicativo personalizado en orientación al cuidado y monitoreo de sus hijos, adicional a ello es de suma importancia la buena alimentación para una buena salud y desarrollo de los niños, sobre todo, en caso existiera una condición particular por alguna enfermedad congénita como alergias, para la cual una dieta específica elaborada por especialistas y controlada por personal calificado garantizaría la tranquilidad de los padres ausentes. Esto conlleva a la importancia que genera que dichos padres consideren contratar niñeras o cuidadores que formen parte de programas de formación continua y actualización regular en tema de salud, asegurando que siempre estén al día con las mejores prácticas y nuevas técnicas a fin de promover la buena salud de sus hijos así como la prevención de enfermedades, y complementarlo con el hecho de que las niñeras o cuidadores incorporen juegos educativos que promuevan el pensamiento crítico y la resolución de problemas que preparen a los niños para enfrentar las diferentes situaciones que se les presente durante su crecimiento; ambas soluciones generan gran impacto en comparación al valor de su costo que es menor a las anteriores.

A partir de este análisis, TESOROCARE, considera ofrecer un servicio integral de cuidado infantil que garantice principalmente la seguridad física, promover buena salud, alimentación saludable al igual que desarrollo cognitivo de los niños de 0 a 12 años, asegurando que los padres puedan confiar plenamente en el cuidado de sus hijos durante su ausencia. Para ello es importante contar con un equipo altamente capacitado y certificado en áreas esenciales como primeros auxilios, manejo de alergias y desarrollo infantil donde cada niño reciba un plan de cuidado personalizado adaptado a sus necesidades específicas, con

actividades educativas y recreativas que promueven su desarrollo integral. Utilizar tecnología avanzada para el monitoreo en tiempo real, garantizando transparencia y seguridad, permitiendo a los padres supervisar a sus hijos a través de aplicativo móvil, además de proporcionar informes diarios detallados que mantengan una comunicación constante y abierta con los progenitores.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para abordar inicialmente el problema, se utilizó la metodología *Design Thinking*.

Empatizar. En la etapa de empatizar, se realizaron 18 entrevistas cualitativas, dirigidas a padres de familia, de niveles socioeconómicos A y B. El objetivo fue comprender a profundidad sus experiencias, necesidades y momentos críticos al buscar servicios de cuidado infantil confiable. Las entrevistas evidenciaron sentimientos de preocupación y ansiedad al dejar a sus hijos al cuidado de personas no verificadas, resaltando la dificultad para encontrar cuidadores calificados y el estrés de gestionar soluciones tradicionales poco seguras.

Definir. Durante la fase de definición, se integró la información recolectada en la fase de empatizar para estructurar el problema central. Se empleó el lienzo meta usuario (ver Figura 2) para identificar problemas, actividades, creencias familiares y círculos sociales. Con el lienzo del mapa de experiencia del usuario (ver Figura 3), se capturaron los momentos críticos y las emociones como alegría, incertidumbre y dolor. Este análisis facilitó la detección de momentos críticos, como la inseguridad al dejar a sus hijos y la dificultad que tienen los padres para encontrar cuidadores calificados. Además, se empleó el Lienzo de dos dimensiones para describir en detalle las situaciones problemáticas que enfrentan los padres, apoyado en la maqueta del problema presentada en el Apéndice A, Figura A2.

Idear. En la fase de ideación, se utilizó el lienzo 6x6 (ver Apéndice A, Tabla A1) para enumerar todas las ideas potenciales, seleccionando las seis más prometedoras y

formulando preguntas generadoras. Tras una lluvia de ideas, se eligieron las mejores alternativas de solución. Posteriormente, se aplicó una matriz de costo – impacto (ver Apéndice A, Figura A3) para transformar estas ideas en *Quick Wins*, garantizando que las soluciones elegidas fueran efectivas, viables y centradas en las necesidades reales de los padres de familia.

Prototipar. En esta fase, se materializó las ideas seleccionadas desarrollando un prototipo funcional de la plataforma y aplicación móvil encriptada, diseñada para el monitoreo en tiempo real y la comunicación directa entre padres y cuidadores. Este prototipo integró funcionalidades principales que respondían a las necesidades identificadas en las fases anteriores. A través de iteraciones precisadas en el Apéndice A, el prototipo fue afinado para asegurar que la solución ofreciera una experiencia segura, confiable y adaptada a los requerimientos del cuidado infantil, estableciendo las bases para el posterior desarrollo del Producto Mínimo Viable presentado en el punto 4.5.

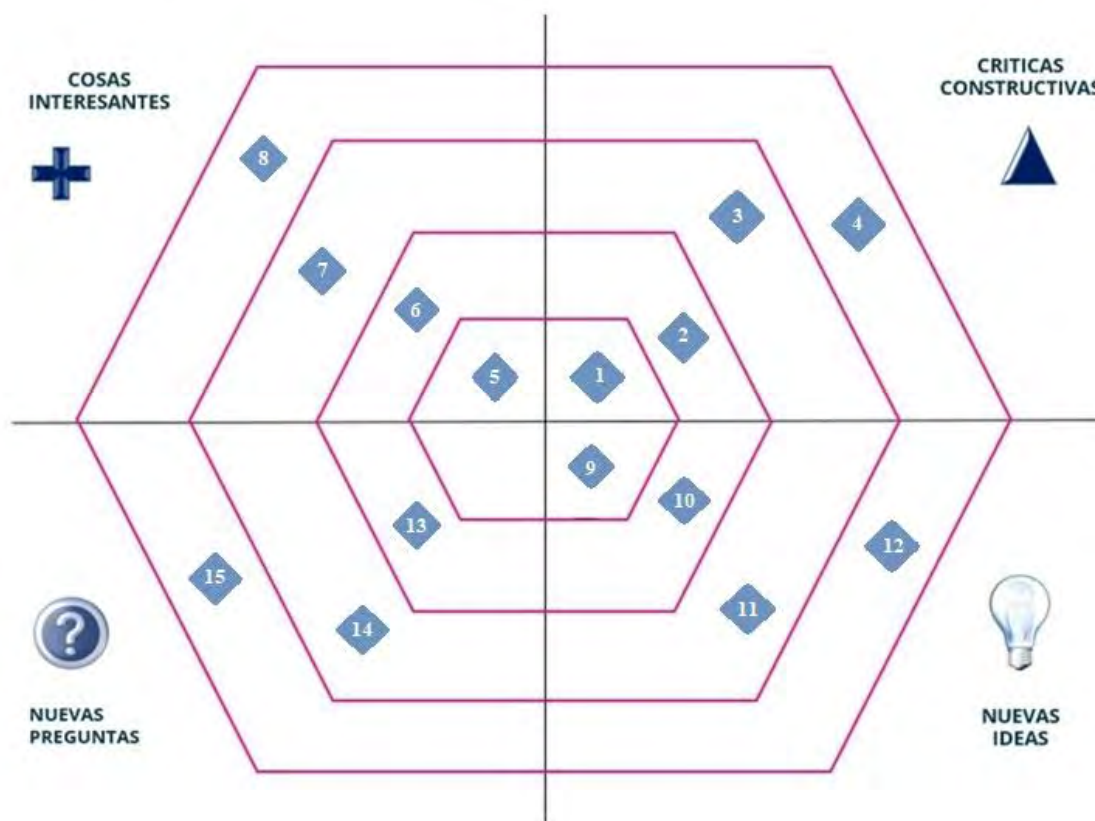
Evaluar. En esta etapa, el prototipo funcional fue sometido a retroalimentación de los usuarios y a rigurosas pruebas de usabilidad, principalmente por padres de familia, con el fin de medir la efectividad y la pertinencia de la solución. Las evaluaciones permitieron identificar áreas de mejora en la funcionalidad y procesos de verificación, asegurando que la plataforma ofreciera una experiencia segura y confiable para el monitoreo en tiempo real del cuidado infantil. Este proceso iterativo de evaluación validó la viabilidad del diseño y proporcionó los insumos necesarios para optimizar la propuesta antes de avanzar hacia el desarrollo del Producto Mínimo Viable.

Todas estas etapas de *Design Thinking* coinciden con las dos primeras etapas de Lean Startup: innovar y crear. Para las próximas fases, se aplicará la metodología Lean Startup con el objetivo de desarrollar un Producto Mínimo Viable (PMV), que pueda ser evaluado en el mercado y perfeccionado mediante el “aprendizaje validado” a partir de la retroalimentación

recibida del público objetivo. Como resultado de la fase de creación, se considera fundar TESOROCARE S.R.L., una empresa de servicios de cuidado infantil que proporcione un entorno seguro y enriquecedor para niños de 0 a 12 años, con niñeras y cuidadores rigurosamente seleccionados, capacitados y verificados. Este modelo de negocio se sustenta en una plataforma tecnológica robusta, una atención personalizada y un soporte continuo, asegurando la satisfacción y confianza de los padres. Asimismo, la retroalimentación recibida permitió elaborar el Lienzo Blanco de Relevancia, con el fin de identificar y estructurar los aportes más significativos desde la perspectiva de los clientes, facilitando una comprensión más profunda de sus prioridades y percepciones.

Figura 4

Lienzo Blanco de Relevancia



1. Incorporar mecanismos de *feedback* de los padres para mejorar el servicio.
2. Falta de expertos en pedagogía y psicología para el desarrollo infantil.
3. Necesidad de seguimiento y monitoreo del control de calidad y desempeño de las niñeras.
4. Colocar controles en cada etapa del servicio.
5. Capacitación continua de las niñeras.
6. La aplicación contemple comunicación directa con la niñera.
7. Aplicación móvil encriptada para mejor seguridad y transparencia.
8. Deben validar las referencias de las niñeras.
9. Incentivar el desarrollo emocional y cognitivo de los niños.
10. Los padres tengan la opción de comprar sus cámaras y equipos más sofisticados y en la cantidad que elija.
11. Que se pueda personalizar el servicio para tener más horas o menos horas.
12. Que la empresa realice la instalación de las cámaras y su mantenimiento mensual.
13. ¿Qué mecanismos de control se pueden implementar?
14. ¿Cómo medirán el impacto en el desarrollo integral de los niños?
15. ¿Los padres podrán ver el perfil profesional de las niñeras?

4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio

Al revisar patentes y estudios de caso similares a la solución propuesta se encontró, que el servicio ofrecido de cuidado de niños con edades entre 0 y 12 años de forma integral, estará apoyado de un aplicativo móvil, el cual ofrecerá la capacidad de monitorear en tiempo real a los niños a través de cámaras instaladas en el hogar. Esta característica garantiza a los padres la seguridad y tranquilidad de poder ver a sus hijos y a las niñeras o cuidadores mientras están ausentes, permitiendo a los padres recibir alertas en tiempo real y monitorear diversas actividades para asegurar el bienestar de sus hijos. Las niñeras o cuidadores deberán pasar por un riguroso proceso de selección y capacitación, que incluya verificaciones de antecedentes, evaluaciones psicológicas y capacitaciones en primeros auxilios, nutrición y desarrollo infantil. Este enfoque no solo asegura la calidad del servicio, sino que también promueve el desarrollo profesional de los mismos.

La integración de programas de bienestar emocional y mental tanto en el servicio como en la aplicación es crucial. Ofreciendo meditaciones guiadas y técnicas de manejo del estrés diseñadas para niños. Incorporar tales programas puede ayudar a los niños a gestionar sus emociones y desarrollar habilidades de afrontamiento saludables. Además, la aplicación puede incluir funcionalidades que permitan registrar y monitorear el desarrollo integral del niño, como el seguimiento de hitos de desarrollo, recordatorios de vacunación y actividades

de aprendizaje personalizadas. Destacando la importancia de un entorno de apoyo para el desarrollo temprano del niño, incluyendo salud, nutrición y protección. Una interfaz de usuario intuitiva y accesible es fundamental para asegurar que tanto los padres como las nanas puedan utilizar la aplicación eficientemente. La personalización de perfiles, alertas instantáneas y facilidad de pago a través de la aplicación son características esenciales que mejoran la experiencia del usuario.

TESOROCARE se encuentra en el cuadrante de Innovación Disruptiva debido a su implementación de tecnologías y procesos nuevos en el sector del cuidado infantil. Este servicio introduce una aplicación móvil encriptada para el monitoreo en tiempo real de las actividades de los niños, ofrece capacitación continua para las niñeras y utiliza tecnología avanzada para la supervisión y comunicación constante entre padres y cuidadores. Estas características representan un avance significativo en comparación con los métodos tradicionales de cuidado infantil, transformando la oferta existente y satisfaciendo las necesidades insatisfechas de los padres de niveles socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana.

La clasificación de TESOROCARE como Innovación Disruptiva se sustenta en su enfoque radicalmente diferente al abordar la problemática del cuidado infantil, a pesar de dirigirse a un mercado existente. La forma en que se ofrecen las soluciones es innovadora y transforma significativamente la experiencia del usuario. Además, la introducción de nuevas tecnologías y la creación de un servicio integral y personalizado implican altos riesgos, tanto en la aceptación del mercado como en la efectividad operativa. La combinación de estos elementos justifica la ubicación de TESOROCARE en el cuadrante de Innovación Disruptiva, destacando su capacidad para transformar y mejorar el sector del cuidado infantil.

Figura 5*Tipo de Innovación*

4.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es una iniciativa innovadora diseñada para satisfacer las necesidades esenciales de los padres que buscan un servicio a domicilio de cuidado infantil confiable y de alta calidad para niños de cero a 12 años. Esta plataforma no solo tiene como objetivo proporcionar un entorno seguro y enriquecedor para los niños, sino también aliviar las preocupaciones de los padres que trabajan, al permitirles enfocarse en sus responsabilidades laborales con la tranquilidad de que sus hijos están bien cuidados.

Los padres a menudo se enfrentan a la desconfianza y ansiedad al dejar a sus hijos con cuidadores. TESOROCARE aborda esta preocupación mediante un riguroso proceso de selección y verificación de niñeras, que incluye revisiones de antecedentes, referencias laborales y evaluaciones psicológicas. Además, se implementa un sistema de monitoreo en tiempo real, que permite a los padres supervisar el cuidado de sus hijos de manera continua. Esta medida proporciona una capa adicional de seguridad y transparencia, lo cual es esencial para ganar y mantener la confianza de los padres.

Otra preocupación común es la falta de opciones de cuidado que se adapten a los horarios y necesidades específicas de los padres. Para abordar esta necesidad, se ofrece servicios de cuidado flexible y personalizado, que pueden ajustarse a las demandas cambiantes de los padres. Esto incluye la posibilidad de coordinar el cuidado en horarios no convencionales y la adaptación a necesidades específicas del niño, como apoyo en el desarrollo físico, emocional y cognitivo. Al ofrecer estas opciones flexibles, se facilita el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los padres, reduciendo el estrés y la ansiedad asociados con la gestión del cuidado infantil.

Además, los padres valoran la comunicación constante y efectiva con los cuidadores de sus hijos. La plataforma digital encriptada de TESOROCARE permite una interacción continua entre padres y cuidadores, proporcionando actualizaciones regulares sobre el bienestar del niño y la posibilidad de ajustes inmediatos en el servicio según las necesidades de cada padre. Esta herramienta tecnológica no solo mejora la transparencia y la confianza, sino que también fortalece la relación entre los padres y los cuidadores, creando un entorno de cooperación y apoyo mutuo.

Este emprendimiento también se enfoca en el desarrollo profesional continuo de los cuidadores, asegurando que estén capacitados en técnicas avanzadas de cuidado infantil y primeros auxilios. Este compromiso con la formación continua no solo mejora la calidad del servicio, sino que también ofrece a los padres la seguridad de que sus hijos están en manos de profesionales altamente cualificados y dedicados.

En resumen, la propuesta de valor no solo aborda las preocupaciones inmediatas de seguridad y confianza de los padres, sino que también crea un entorno positivo y enriquecedor para el desarrollo de los niños. Con esta herramienta, se busca transformar la experiencia del cuidado infantil en Perú, estableciendo nuevos estándares de calidad y confianza que beneficien a los padres y promuevan el bienestar integral de los niños. En el

Apéndice A, Tabla A2, se indica la diferencia de la Propuesta de Valor de TESOROCARE frente las Propuestas Existentes en el Mercado.

La finalidad de un emprendimiento alineado con la creación de valor es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mediante la innovación y calidad en los productos o servicios ofrecidos, generar beneficios económicos sostenibles para los socios e inversores, y contribuir positivamente al bienestar social y desarrollo económico de la comunidad.

Osterwalder et al. (2015) señala que a esencia de diseñando la propuesta de valor se encuentra en la utilización de herramientas para la exploración estructurada de propuestas de valor que los clientes desean, manteniéndolas alineadas con sus expectativas después de la búsqueda inicial. Diseñando la propuesta de valor, explica cómo emplear el lienzo de la propuesta de valor para crear y experimentar con propuestas destacadas en un proceso iterativo, cuyo objetivo es descubrir lo que realmente valoran los clientes. El diseño de la propuesta de valor es un proceso continuo que requiere ajustes constantes para asegurar que las propuestas sigan siendo relevantes y atractivas para los clientes (ver Figura 6).

Figura 6

Lienzo de Propuesta de Valor del Servicio



4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Se empleó la metodología design thinking para la creación de los prototipos indicados en el Apéndice A (ver Figura A4 y Figura A5), los cuales fueron mejorado co-creando con los usuarios e iterando hasta la obtención del producto mínimo viable. Puede visualizar el MVP paso a paso en el Apéndice A (ver Figura A6 y Figura A7). Las características del PMV incluyen un servicio de cuidado infantil a domicilio con cuidadores verificados y capacitados, horarios flexibles adaptados a las necesidades de los padres y atención a niños de 0 a 12 años. Funciona a través de una plataforma digital que combina una aplicación móvil encriptada con servicios de cuidado infantil. Esta solución tecnológica permitirá a los padres supervisar a sus hijos en tiempo real a través de una aplicación móvil encriptada, ofreciendo comunicación directa entre padres y cuidadores. Los informes diarios sobre las actividades y el bienestar del niño, junto con la asesoría en cuidado infantil a través de una línea directa o *chat* con un profesional, así como guías y recursos en línea sobre el desarrollo del niño, completan el conjunto de servicios del PMV.

Figura 7

Producto Mínimo Viable (PMV)



Este PMV aborda las necesidades críticas de los padres en términos de seguridad, monitoreo y orientación en crianza, y establece una base sólida para expandir servicios adicionales en el futuro. Iniciar el proceso de búsqueda y adaptación con tiempo permite seleccionar al cuidador ideal sin prisa y permite a los niños acostumbrarse a la nueva figura de cuidado en su vida. Además, mantener la seguridad y confianza al despedirse es esencial para transmitir tranquilidad a los niños. Asimismo, despedirse con seguridad y calma ayuda a que los niños se sientan más seguros y confiados al quedarse con el cuidador (Serena Care, 2024).



Capítulo V. Modelo de Negocio

En un mundo donde aumenta las madres trabajan y buscan dejar a sus hijos al cuidado de otros, TESOROCARE surge como una propuesta innovadora para transformar el cuidado infantil en Perú. Este ensayo analiza la viabilidad, escalabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio, evidenciando cómo puede generar un impacto positivo tanto en el cuidado de los niños como en las comunidades, al tiempo que garantiza rentabilidad financiera y responsabilidad social.

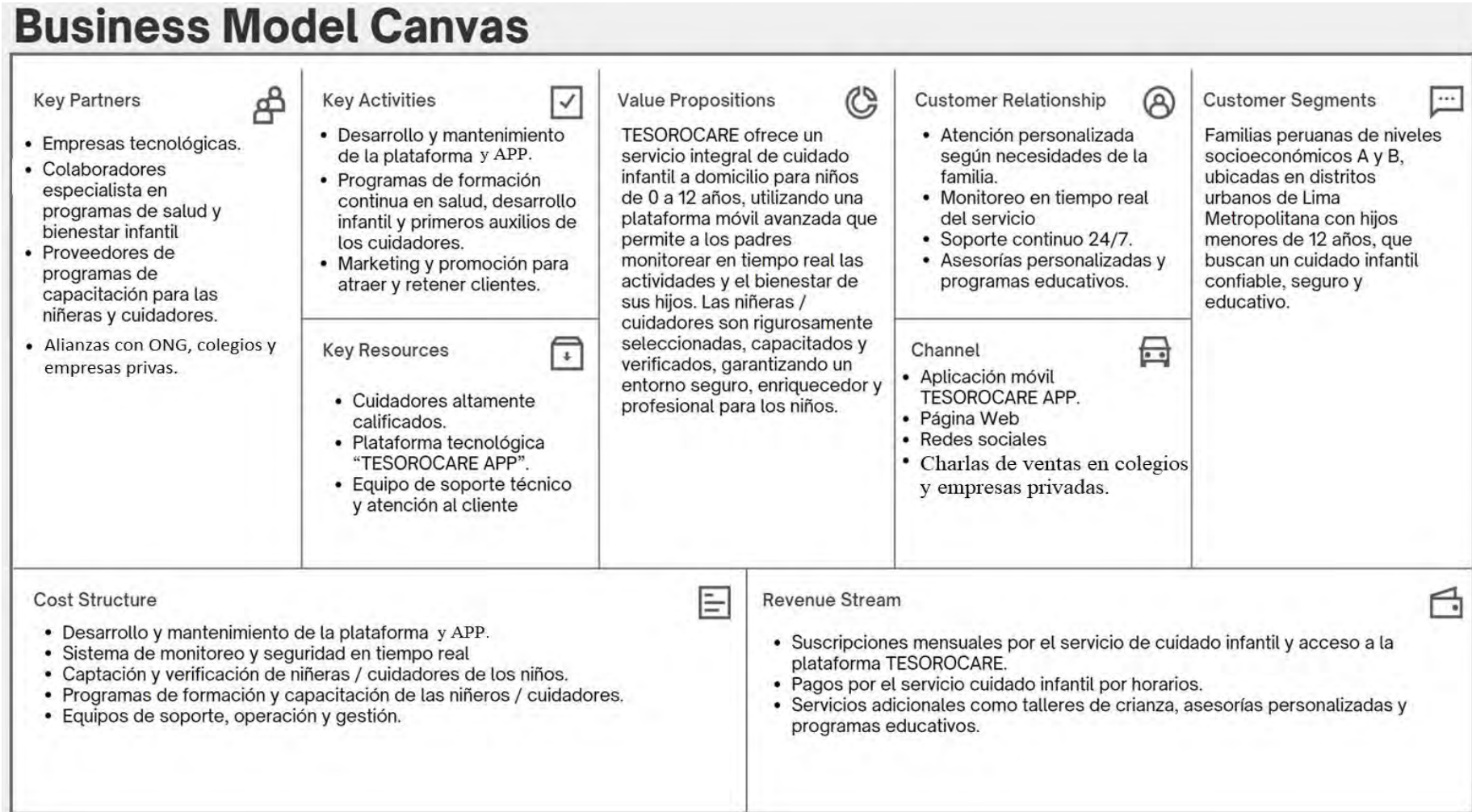
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

TESOROCARE es una solución innovadora y confiable para el cuidado infantil, dirigido a padres de niveles socioeconómicos A y B en distritos urbanos de Lima Metropolitana, iniciándose en San Isidro, Miraflores, La Molina, Santiago de Surco, San Borja y Magdalena del Mar. En tal sentido, durante los primeros cinco años de operaciones, el servicio se expande de manera progresiva, conforme se incorporan nuevas niñeras capacitadas y certificadas en cada distrito.

TESOROCARE ofrece un servicio integral que combina tecnología avanzada con un enfoque personalizado, seguro y un soporte continuo, permitiendo a los padres monitorear en tiempo real las actividades y el bienestar de sus hijos a través de una aplicación móvil. En ese sentido, la propuesta de valor de TESOROCARE radica en proporcionar un entorno seguro y confiable para niños de 0 a 12 años, con niñeras rigurosamente seleccionadas, capacitadas, verificadas y certificadas. Además, la red de socios estratégicos, compuesta por empresas tecnológicas y proveedores de programas de capacitación, permite a TESOROCARE mantenerse a la vanguardia de la innovación en el cuidado infantil. En ese sentido, se busca posicionar a la marca como una organización líder en el cuidado infantil, combinando tecnología de vanguardia, un enfoque centrado en el cliente y el desarrollo del niño.

Figura 8

Business Model Canvas



Propuesta de Valor. TESOROCARE ofrece un servicio integral de cuidado infantil a domicilio para niños de cero a 12 años, la cual combina tecnología avanzada y segura, con atención personalizada. Se proporciona una aplicación móvil encriptada para que los padres pueden monitorear en tiempo real las actividades y el bienestar de sus hijos. Asimismo, la solución ofrece a los padres una lista de niñeras seleccionadas rigurosamente capacitadas, verificadas y certificadas para brindar un cuidado confiable, seguro y de alta calidad. Cabe indicar que el servicio de cuidado de los niños se realiza en el hogar de los padres, lo cual garantiza un entorno familiar y seguro para los menores. En el Apéndice A, Tabla A2, se indica la diferencia de la Propuesta de Valor de TESOROCARE frente las Propuestas Existentes en el Mercado.

Segmento de Clientes. Se compone de padres de familia de niveles socioeconómicos A y B, que requieren servicios de cuidado infantil seguro y profesional para niños de 0 a 12 años. Son residentes en distritos urbanos de Lima Metropolitana, en donde la oportunidad laboral genera una necesidad constante de soluciones seguras y profesionales para el cuidado de sus hijos. Estos padres buscan servicios especializados que garanticen el bienestar y desarrollo integral de niños, combinando atención personalizada con tecnología avanzada para el monitoreo en tiempo real.

- **Cobertura geográfica y zonas de atención del servicio:** Durante el primer año de operación, la cobertura del servicio se concentra en distritos de Lima Metropolitana que presentan una alta concentración de hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, como San Isidro, Miraflores, La Molina, Santiago de Surco, San Borja y Magdalena del Mar. Esta decisión estratégica responde a dos factores relevantes. En primer lugar, estos segmentos socioeconómicos A y B muestran una mayor disposición y capacidad de pago por servicios personalizados. En segundo lugar, los padres de familia de estos

distritos suelen utilizar con mayor frecuencia tecnologías digitales en el entorno del hogar, como cámaras de videovigilancia y aplicaciones móviles, lo cual facilita la integración del servicio propuesto con sus hábitos tecnológicos cotidianos. Según el estudio realizado por Ipsos Perú, los distritos mencionados concentran una significativa proporción de hogares de niveles A y B, caracterizados por un mayor acceso a dispositivos tecnológicos, conexión a internet y hábitos digitales consolidados (CPI, 2022; Ipsos Perú, 2020a; Ipsos Perú, 2020b).

Si bien, el modelo de negocio contempla una cobertura que incluye todos los distritos de Lima Metropolitana en los que se identifique presencia significativa de los segmentos A y B. No obstante, la atención se implementa de manera progresiva, conforme se incorporan niñeras capacitadas en cada zona, lo que permite garantizar cercanía, disponibilidad y cumplimiento con los estándares de calidad que caracterizan a TESOROCARE. Este enfoque gradual responde a una estrategia de expansión territorial basada en la demanda potencial, la validación del perfil de las cuidadoras y la viabilidad operativa por distrito. Este modelo de crecimiento controlado permite a TESOROCARE consolidar su propuesta de valor, manteniendo un equilibrio entre la cobertura del servicio y la capacidad de respuesta efectiva, sin comprometer la experiencia de los padres y sus menores hijos.

Relación con los Clientes. Se establece una relación personalizada y de confianza, ofreciendo comunicación directa, soporte continuo y herramientas de monitoreo en tiempo real del servicio. Además, se brinda un soporte 24/7 para atender cualquier eventualidad de manera inmediata. Asimismo, se implementan programas educativos o de capacitaciones para fortalecer el vínculo y fomentar la fidelización de los padres.

Canales. La solución se distribuye a través de una plataforma digital que incluye la aplicación móvil y el sitio web. Esto se complementa con estrategias de marketing digital y redes sociales. Además, se realizan visitas presenciales en colegios y empresas privadas para vender y promocionar los servicios de TESOROCARE.

Recursos Clave. La solución cuenta con una tecnología moderna, compuesta por una plataforma digital y una aplicación móvil para facilitar el monitoreo en tiempo real y la gestión integral del servicio. Además, dispone de niñeras y cuidadores altamente capacitados y verificados, quienes participan en procesos de capacitación continua. También contempla un equipo dedicado de soporte y atención al cliente que garantiza un funcionamiento eficiente y fortalece la relación con los usuarios. Por último, se considera la oficina de la empresa como otro recurso importante. En ese sentido, las instalaciones físicas de TESOROCARE se encuentra ubicada en el distrito de Magdalena del Mar, desde donde articula la gestión operativa y comercial de sus servicios. Se elige este distrito porque tiene uno de los mejores precios por metro cuadrado dentro de la zona de cobertura (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2018). En el Apéndice B, Figura B2, se precisan las características y la ubicación de las instalaciones físicas de TESOROCARE.

Actividades Clave. Desarrollo, mantenimiento y actualización continua de la plataforma digital y la aplicación móvil para el eficiente funcionamiento y monitoreo en tiempo real. Además, se recluta, selecciona y capacita de manera constante a las niñeras para garantizar la calidad del servicio. Se desarrollan programas de formación en cuidado infantil, salud, primeros auxilios y desarrollo emocional, cognitivo y mental de los menores. Por último, se aplican estrategias de marketing digital y se gestionan alianzas estratégicas para ampliar el alcance de la solución.

Socios Clave. Se establecen alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos especializados en la instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad, que facilitan la

instalación de cámaras y dispositivos de monitoreo. Además, se colabora con instituciones y proveedores de capacitación para asegurar la formación continua del personal de cuidado infantil. Por último, se efectúan relaciones estratégicas con actores del sector infantil y educativo para ampliar el alcance y fortalecer la propuesta de valor del servicio. Asimismo, se crean alianzas colaborativas con entidades públicas y organizaciones como ONG que promueven la inserción laboral de la mujer, incluyendo al Ministerio de la Mujer. Estas alianzas contribuyen al impacto social del proyecto y refuerzan su sostenibilidad.

Fuentes de Ingreso. El modelo de negocio se basa en ingresos recurrentes a través de suscripciones mensuales, con dos planes diferenciados: el plan profesional, a un precio de S/750 más IGTV, lo que incluye monitoreo continuo, comunicación directa, historial de seguimiento, alertas en tiempo real y formación para padres. Por su parte, el plan premium, a S/1,250 más IGTV, amplía las horas de servicio diario a más del doble, ofreciendo un precio más conveniente por hora, e incorpora todas las funcionalidades del plan profesional.

Estructura de Costos. Incluye la inversión en el desarrollo y mantenimiento de su plataforma digital y Aplicación móvil, así como los gastos operativos mensuales relacionados con la verificación, capacitación continua y remuneración de niñeras profesionales. También se consideran los costos en marketing, publicidad, gestión de alianzas estratégicas y servicios tecnológicos, como la instalación y mantenimiento de cámaras de seguridad. Estos costos son cubiertos mediante los ingresos provenientes de los planes de suscripción mensual ofrecidos por TESOROCARE.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

TESOROCARE presenta una propuesta sólida y viable, diseñada para resolver la problemática de la falta de servicios de cuidado infantil confiables y profesionales en Lima Metropolitana y otras ciudades del Perú. Según datos del INEI, existen aproximadamente 2.4 millones de niños menores de 12 años en esta región, de los cuales el 20% pertenece a

hogares de niveles socioeconómicos A y B, lo que representa un mercado potencial inicial de 480,000 hogares. Este segmento está compuesto por padres con altas expectativas en términos de calidad, seguridad y desarrollo infantil, necesidades que TESOROCARE abordará mediante su modelo tecnológico y personalizado. El tamaño de mercado se precisa en el punto 6.2.1.1. Tamaño de mercado.

El negocio opera bajo un modelo de ingresos recurrentes, con un ticket promedio mensual de S/ 750 por cliente para el plan profesional y S/ 1,250 para una suscripción premium, lo que incluye los costos de equipos, instalación de software de la cámara, visita de especialistas técnicos y transporte de equipos al domicilio para la implementación (los precios no incluyen IGV). TESOROCARE trabaja en alianza con la empresa de suministro de cámaras de seguridad Verisure, al tercerizar la instalación de los dispositivos para garantizar un servicio eficiente y seguro a los padres. Esto permite generar ingresos anuales de US\$ 1,459,539 millones con una proyección de 1,100 padres suscritos en el primer año. Además, al combinar cuidado infantil con monitoreo en tiempo real y programas de desarrollo emocional y cognitivo, TESOROCARE logra diferenciarse de las guarderías tradicionales, ofreciendo un valor agregado único. La propuesta no solo responde a las necesidades inmediatas de los padres, sino que también transforma el cuidado infantil en una inversión para el futuro de sus hijos.

Tabla 2*Flujo de Caja Proyectado TESOROCARE*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado meta	10293	10293	10293	10293	10293
N° Clientes totales	1,100	1,650	1,815	1,997	2,197
De plan Profesional	700	1,210	1,331	1,464	1,611
De plan Premium	400	440	484	532	586
Participación en el mercado	11%	16%	18%	19%	21%
Cantidad de instalaciones por cliente	1	1	1	1	1
Cantidad de instalaciones	1,100	1,650	1,815	1,997	2,197
Plan por suscripción PROFESIONAL					
Horas diarias al mes	2	2	2	2	2
Precio por suscripción (S/750) TC= 3.8	197.37	197.37	197.37	197.37	197.37
Plan por suscripción PREMIUM					
Horas diarias al mes	5	5	5	5	5
Precio por suscripción (S/1,250) TC= 3.8	328.95	328.95	328.95	328.95	328.95
Número de transacciones					
N° transacciones por plan Profesional	3,795	6,477	7,125	7,834	8,627
N° transacciones por plan Premium	2,160	3,696	4,066	4,470	4,922
Ingresos totales					
Ingresos por plan Profesional	749,013	1,278,355	1,406,191	1,546,238	1,702,599
Ingresos por plan Premium	710,526	1,215,789	1,337,368	1,470,510	1,618,997
Ingresos totales (US\$) sin IGV	1,459,539	2,494,145	2,743,559	3,016,748	3,321,595

5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio

TESOROCARE está diseñado para ser altamente escalable gracias a su enfoque en tecnología, alianzas estratégicas y servicios digitales. A diferencia de los modelos tradicionales que requieren infraestructura física significativa, este negocio opera a través de una plataforma digital que permite gestionar un número creciente de usuarios sin aumentar proporcionalmente los costos operativos.

La expansión geográfica es una de las estrategias clave para escalar el negocio. Al establecer alianzas con colegios, centros comunitarios y empresas locales, TESOROCARE puede entrar en nuevos mercados de manera rápida y eficiente. Estas alianzas no solo reducen los costos iniciales, sino que también generan confianza en los nuevos usuarios al asociarse con instituciones reconocidas. Por ejemplo, replicar el modelo en ciudades como Arequipa y

Trujillo podría duplicar la base de clientes en el largo plazo, lo que generaría ingresos superiores más allá de lo esperado.

Además, la incorporación de servicios digitales, como talleres virtuales y asesoramiento en crianza, expande el mercado objetivo más allá de los padres que requieren servicios presenciales. Esto permite llegar a clientes de todo el país, e incluso a nivel internacional, sin la necesidad de establecer operaciones físicas en cada región. Los servicios digitales también diversifican las fuentes de ingresos, incrementando los márgenes de beneficio y asegurando una escalabilidad sostenible.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

TESOROCARE combina rentabilidad financiera con un impacto social significativo. En el ámbito social, TESOROCARE contribuye a la profesionalización del cuidado infantil, promoviendo la formalización y capacitación continua de las niñeras. Este enfoque no solo mejora la calidad del servicio, sino que también impulsa la igualdad de género y facilita la conciliación laboral y familiar, al brindar a los padres la tranquilidad de contar con cuidadores certificados. Además, esta estrategia promueve un entorno laboral digno y profesional para las cuidadoras, donde la certificación y el acceso a la formación especializada fortalecen la confianza tanto de los padres como de las niñeras.

Desde una perspectiva social, TESOROCARE está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El modelo promueve la igualdad de género (ODS 5) al facilitar la reincorporación laboral de las madres y la formalización del empleo de las cuidadoras, favoreciendo la equidad en el acceso a las oportunidades laborales de beneficios laborales y estabilidad económica, consolidando un entorno laboral digno y profesional. Además, TESOROCARE contribuye al bienestar infantil (ODS 3) al garantizar un entorno seguro y enriquecedor para los niños, promoviendo su desarrollo integral mediante programas diseñados por especialistas. También apoya el trabajo decente y crecimiento económico

(ODS 8) al generar empleos directos de calidad y fomentar el crecimiento económico en el sector, creando un efecto multiplicador en el desarrollo social y económico de la comunidad.

Desde el punto de vista económico, la sostenibilidad se basa en un esquema de ingresos mensuales, derivado de suscripciones mensuales diferenciadas (plan profesional y plan premium), lo que permite estimar flujos de caja estables. Además, los sólidos indicadores financieros como un VAN positivo y una TIR elevada confirman la capacidad del proyecto para generar retornos significativos a lo largo del tiempo y reducen los riesgos para los inversionistas garantizando la continuidad operativa del negocio.

Por su parte, la sostenibilidad ambiental también está integrada en el modelo. Al operar principalmente de forma digital, TESOROCARE reduce su huella ecológica al minimizar la necesidad de infraestructura física. Esto, combinado con prácticas responsables en el uso de tecnología y recursos, refuerza el compromiso de la empresa con la sostenibilidad global.

En conjunto, estos tres pilares (económico, social y ambiental) configuran un modelo de negocio sostenible a largo plazo, ya que TESOROCARE no solo transforma el cuidado infantil al elevar sus estándares de calidad y profesionalización, sino que también actúa como motor de inclusión y desarrollo social, generando beneficios en términos de equidad, bienestar infantil y crecimiento económico. En ese sentido, la estructura de ingresos recurrentes, junto con el enfoque en la formalización y capacitación del personal, y la operación digital integrada, aseguran que TESOROCARE no solo sea financieramente viable, sino que también contribuya de manera significativa al bienestar de la sociedad y al cuidado del medioambiente. Este planteamiento sienta las bases para la “Solución Sostenible” que se desarrollará en el capítulo VII, la cual se orienta hacia un crecimiento inclusivo y responsable.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se analiza la validación de la solución TESOROCARE desde las perspectivas de deseabilidad, factibilidad y viabilidad financiera. Se presentan los resultados obtenidos a través de experimentos diseñados para validar las hipótesis clave. Finalmente, se analizan las simulaciones Montecarlo para validar las hipótesis del aspecto financiero.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Se formularon las hipótesis de deseabilidad de la solución, las cuales se clasificaron según su importancia y disponibilidad de evidencia para su validación. Para cada hipótesis, se diseñaron las tarjetas azules de prueba y las tarjetas de aprendizaje (Ver Apéndice B, Figura B1). Se definieron las hipótesis de deseabilidad más relevantes para el éxito de este modelo de negocio.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Se definieron 10 hipótesis relacionadas con aspectos clave, como el problema social relevante, el usuario (el cliente), los beneficiarios (niñeras), el producto mínimo viable y el mercado (Ver Apéndice B, Figura B1). Asimismo, se especificaron los tipos de experimentos y las métricas asociadas para cada una de las hipótesis planteadas. Las 10 hipótesis se presentan en la Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5.

Tabla 3

Hipótesis de Deseabilidad Relacionado a Producto Mínimo Viable

Concepto	PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	
	Hipótesis 7	Hipótesis 8
Hipótesis	Creemos que el diseño de la aplicación será eficiente al combinar un monitoreo en tiempo real con una interfaz sencilla e intuitiva.	Creemos que la aplicación móvil es fácil de usar y permite a los usuarios realizar tareas clave, como buscar y seleccionar niñeras, en menos de 2 minutos, gracias a su diseño intuitivo y navegación simplificada.
Prueba	Para verificarlo, nosotros realizaremos simulaciones de monitoreo en tiempo real con distintas condiciones de conectividad (<i>Wifi</i> y datos móviles).	Para verificarlo, nosotros realizaremos pruebas de usabilidad con 20 padres. Se utilizará el prototipo diseñado y se simulará el uso de las principales funcionalidades de la aplicación.
Métrica	Además, mediremos el porcentaje de sesiones que mantienen la estabilidad sin interrupciones significativas.	Además, mediremos el tiempo promedio que tardan los usuarios en completar tareas clave dentro de la aplicación.
Criterio	Estamos bien si el 90% de las sesiones se mantienen estable, entonces se valida la hipótesis.	Estamos bien si más del 85% completan las tareas clave en menos de 2 minutos y califican la aplicación como fácil de usar, entonces se valida la hipótesis.

Tabla 4

Hipótesis de Deseabilidad: Usuario y Beneficiario

Concepto	USUARIO		BENEFICIARIO	
	Hipótesis 3	Hipótesis 4	Hipótesis 5	Hipótesis 6
Hipótesis	Creemos que los padres de niveles A y B de Lima Metropolitana están dispuestos a pagar una suscripción mensual por un servicio confiable de cuidado infantil.	Creemos que los padres usuarios valoran un servicio de cuidado infantil que combine monitoreo en tiempo real mediante una aplicación móvil y programas diseñados para el desarrollo emocional y cognitivo de sus hijos, ya que este enfoque integral refuerza su confianza y satisfacción.	Creemos que las niñeras valoran la oportunidad laboral que le ofrece el servicio formal y digital de TESOROCARE.	Creemos que las niñeras están interesadas en mejorar su perfil profesional a través de capacitaciones ofrecidas en la aplicación móvil.
Prueba	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres para evaluar su disposición a pagar de S/750 mensuales a más por la suscripción.	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres de niveles A y B en Lima Metropolitana.	Para verificarlo, nosotros realizaremos entrevistaremos a 20 niñeras sobre su percepción del valor de una plataforma formal.	Para verificarlo, nosotros entrevistaremos a 20 niñeras sobre su disposición a tomar cursos de capacitación.
Métrica	Además, mediremos el porcentaje de encuestados dispuestos a pagar por el servicio.	Además, mediremos el porcentaje de participantes interesados en esta funcionalidad.	Además, mediremos el número de niñeras que reconocen el valor de trabajar con TESOROCARE.	Además, mediremos el porcentaje de niñeras interesadas en las capacitaciones.
Criterio	Estamos bien si más del 70% expresan disposición, entonces la hipótesis se valida	Estamos bien si más del 70% considera valioso y muestran interés en el servicio, entonces se valida la hipótesis.	Estamos bien si más del 75% expresa que TESOROCARE mejora sus oportunidades laborales, entonces se valida la hipótesis.	Estamos bien si más del 60% muestra interés, entonces se valida la hipótesis

Tabla 5

Hipótesis de Deseabilidad: Problema Social Relevante y Mercado

Concepto	PROBLEMA SOCIAL RELEVANTE		MERCADO	
	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 9	Hipótesis 10
Hipótesis	Creemos que los padres desconfían en dejar a sus hijos con niñeras desconocidas que carecen de certificaciones y mecanismos de control confiables, ya que les genera preocupación y afecta su percepción de seguridad sobre el bienestar de sus hijos.	Creemos que los padres consideran que la ausencia de servicios confiables de cuidado infantil afecta su productividad laboral.	Creemos que el servicio tiene un mercado potencial no cubierto en Lima Metropolitana.	Creemos que los padres de niveles socioeconómicos A y B tienen el poder adquisitivo suficiente para pagar el servicio.
Prueba	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres de niveles A y B en Lima Metropolitana.	Para verificarlo, nosotros realizaremos entrevistas a 20 padres con el fin de comprender cómo la falta de opciones confiables de cuidado infantil impacta en su productividad laboral.	Para verificarlo, nosotros analizaremos la oferta actual de servicios similares y lo compararemos con la demanda existente.	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres para evaluar su capacidad de pago.
Métrica	Además, mediremos el porcentaje de padres que expresan un alto nivel de desconfianza hacia niñeras no certificadas y que valoran los mecanismos de control.	Además, mediremos el número de padres que mencionan problemas de productividad debido a la falta de servicios confiables.	Además, mediremos la diferencia entre oferta y demanda de servicios de cuidado infantil.	Además, mediremos el porcentaje de participantes dispuestas a pagar S/750 mensuales.
Criterio	Estamos bien si más del 70% de los encuestados expresan desconfianza hacia niñeras sin certificación y sin mecanismos de control, entonces se valida la hipótesis	Estamos bien si más del 70% reportan este problema, la hipótesis se valida.	Estamos bien si la demanda supera a la oferta en más del 50%, entonces se valida la hipótesis	Estamos bien si más del 70% confirman su capacidad de pago, entonces la hipótesis se valida.

A partir del análisis de las hipótesis con la matriz de la Figura 9 y Tabla 6, se priorizaron cinco hipótesis, aquellas que son importante y que tienen evidencia. Estas hipótesis se relacionan principalmente con la deseabilidad de la solución tanto para los usuarios (padres) como para las niñeras a contratar. Los resultados de las experimentaciones corresponden a las tarjetas verdes de aprendizaje y se encuentran desarrolladas en el punto 6.1.2.

Figura 9

Matriz de Priorización de Hipótesis

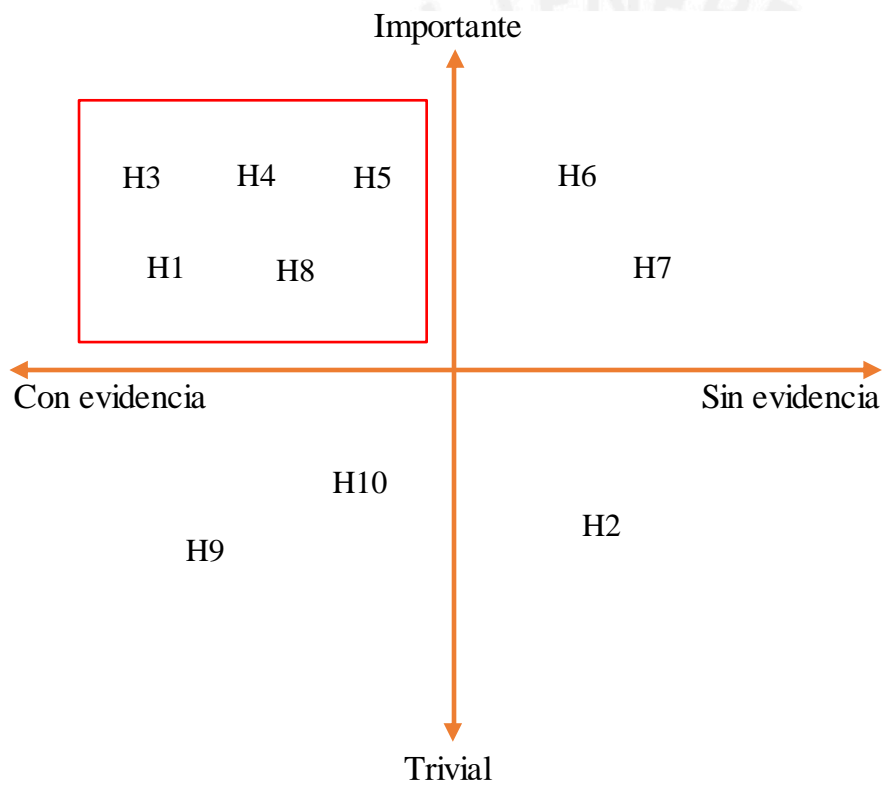


Tabla 6

Hipótesis Seleccionadas

	PROBLEMA	USUARIO	USUARIO	BENEFICIARIO	MVP
	Hipótesis 1	Hipótesis 3	Hipótesis 4	Hipótesis 5	Hipótesis 8
Hipótesis	Creemos que los padres desconfían en dejar a sus hijos con niñeras desconocidas que carecen de certificaciones y mecanismos de control confiables, ya que les genera preocupación y afecta su percepción de seguridad sobre el bienestar de sus hijos.	Creemos que los padres de niveles A y B de Lima Metropolitana están dispuestos a pagar una suscripción mensual por un servicio confiable de cuidado infantil.	Creemos que los padres usuarios valoran un servicio de cuidado infantil que combine monitoreo en tiempo real mediante una aplicación móvil y programas diseñados para el desarrollo emocional y cognitivo de sus hijos, ya que este enfoque integral refuerza su confianza y satisfacción.	Creemos que las niñeras valoran la oportunidad laboral que le ofrece el servicio formal y digital de TESOROCARE.	Creemos que la aplicación móvil es fácil de usar y permite a los usuarios realizar tareas clave, como buscar y seleccionar niñeras, en menos de 2 minutos, gracias a su diseño intuitivo y navegación simplificada.
Prueba	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres de niveles A y B en Lima Metropolitana.	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres para evaluar su disposición a pagar de S/750 mensuales por la suscripción.	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres de niveles A y B en Lima Metropolitana.	Para verificarlo, nosotros realizaremos entrevistas a 20 niñeras sobre su percepción del valor de una plataforma formal.	Para verificarlo, nosotros realizaremos pruebas de usabilidad con 20 padres. Se utilizará el prototipo diseñado y se simulará el uso de las principales funcionalidades de la aplicación.
Métrica	Además, mediremos el porcentaje de padres que expresan un alto nivel de desconfianza hacia niñeras no certificadas y que valoran los mecanismos de control.	Además, mediremos el porcentaje de encuestados dispuestos a pagar por el servicio.	Además, mediremos el porcentaje de participantes interesados en esta funcionalidad.	Además, mediremos el número de niñeras que reconocen el valor de trabajar con TESOROCARE.	Además, mediremos el tiempo promedio que tardan los usuarios en completar tareas clave dentro de la aplicación.
Criterio	Estamos bien si más del 70% de los encuestados expresan desconfianza hacia niñeras sin certificación y sin mecanismos de control, entonces se valida la hipótesis	Estamos bien si más del 70% expresan disposición, entonces la hipótesis se valida	Estamos bien si más del 70% considera valioso y muestran interés en el servicio, entonces se valida la hipótesis.	Estamos bien si más del 75% expresa que TESOROCARE mejora sus oportunidades laborales, entonces se valida la hipótesis.	Estamos bien si más del 85% completan las tareas clave en menos de 2 minutos y califican la aplicación como fácil de usar, entonces se valida la hipótesis.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución propuesta por TESOROCARE, se diseñaron experimentos cuantitativos y cualitativos orientados a contrastar cinco hipótesis clave del modelo de negocio. Estos experimentos tuvieron como finalidad confirmar o

descartar los supuestos formulados en torno a la aceptación y el interés que podría generar el servicio en el segmento de clientes. El cuestionario de preguntas para las entrevistas y encuestas se encuentra en el Apéndice B, Tabla B1.

Experimentación Cualitativa: Entrevistas

La validación cualitativa se llevó a cabo mediante entrevistas semi-estructuradas con padres de familia de niveles socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana. Según Hernández y Mendoza (2018), las entrevistas permiten un conocimiento profundo de las percepciones, necesidades y expectativas de los usuarios respecto al tema de investigación. Por consiguiente, se entrevistó a 20 padres con el objetivo de conocer sus expectativas sobre las funcionalidades del monitoreo en tiempo real, así como la facilidad y simplicidad de solicitar de manera virtual el servicio de cuidado infantil a domicilio mediante la plataforma digital y aplicación móvil.

Experimentación Cuantitativa: Encuestas

La validación cuantitativa se realizó mediante una encuesta aplicada a 100 padres con el objetivo de recopilar información estructurada sobre sus percepciones y actitudes con relación a las hipótesis planteadas. Según Hernández y Mendoza (2018), el uso de encuestas con preguntas estructuradas aplicadas a una muestra, permite obtener datos estadísticos representativos para el análisis cuantitativo y la toma de decisiones. Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual las muestras fueron seleccionadas en función de su accesibilidad y proximidad al investigador. Este método permitió elegir de manera intencional a los participantes disponibles y dispuestos a formar parte de la investigación (Hernández & Mendoza, 2018). Además, se diseñaron preguntas cerradas sobre el nivel de confianza en el servicio, expectativas de seguridad, disposición a pagar y la aceptación de las funcionalidades clave de la aplicación móvil.

Evaluación de usabilidad

Para validar la facilidad de uso de la plataforma TESOROCARE, se realizó una prueba de usabilidad con 20 padres, siguiendo el modelo propuesto por Krug (2014). Se solicitó a los participantes que completen las tareas clave utilizando el MVP de la aplicación, tales como buscar niñeras, revisar sus perfiles y contactar a una cuidadora. Este modelo, basado en principios de usabilidad web, enfatiza la simplicidad y la claridad en la navegación para mejorar la experiencia del usuario. De acuerdo con Krug, los usuarios deben poder completar sus tareas de manera intuitiva y sin esfuerzo. En ese sentido, el enfoque de este modelo se centró en la observación de un pequeño grupo de participantes mientras realizaban tareas específicas en la plataforma mientras se observan sus dificultades y patrones de uso. Este enfoque permitió detectar problemas de usabilidad de manera rápida y eficiente, facilitando mejoras iterativas en el diseño de la aplicación.

Resultados de la Validación

Problema Social Relevante

Se reveló que el 91% de los padres desconfían en gran medida para dejar a sus hijos con niñeras desconocidas que carecen de capacitación, certificaciones o mecanismos de control confiables para su contratación. Esta preocupación afecta su percepción de seguridad y el bienestar de sus menores. Además, los hallazgos revelaron que la principal barrera para la contratación de niñeras es la desconfianza en la verificación de antecedentes y la falta de un sistema de control de calidad transparente.

Tabla 7*Validación de las Hipótesis 1*

Hipótesis	Prueba	Criterio	Resultados	¿Se acepta?
Creemos que los padres desconfían en dejar a sus hijos con niñeras desconocidas que carecen de certificaciones y mecanismos de control confiables, ya que les genera preocupación y afecta su percepción de seguridad sobre el bienestar de sus hijos.	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres de niveles A y B en Lima Metropolitana.	Estamos bien si más del 70% de los encuestados expresan desconfianza hacia niñeras sin certificación y sin mecanismos de control, entonces se valida la hipótesis.	El 91% de los encuestados expresaron desconfianza para contratar niñeras sin tener un mecanismo de control y sin certificación.	Sí

Interés del Usuario por Adquirir el Servicios

Se encontró que el 95% de los padres usuarios valoran un servicio de cuidado infantil que contemple el monitoreo en tiempo real mediante una aplicación móvil y programas diseñados para el desarrollo emocional y cognitivo de sus hijos, ya que este enfoque refuerza su confianza y satisfacción en el servicio. Además, el 89% de los padres de niveles A y B de Lima Metropolitana están dispuestos a pagar una suscripción entre S/750 mensual a S/1,500 por un servicio seguro y confiable de cuidado infantil que garantice el monitoreo en tiempo real y verificación de antecedentes. Asimismo, el 85% de los encuestados indicaron que no tendría inconveniente en realizar un único pago de hasta S/1,000 para la instalación de las cámaras de alta definición y su respectivo software. Sin embargo, se identificó que un 15% estaría dispuesto a asumir el costo de instalación únicamente si esto les garantiza la propiedad de las cámaras en su hogar. De este modo, en caso de cancelar el servicio de TESOROCARE, los equipos permanecerían en su posesión, al igual que si las hubieran adquirido directamente a un proveedor externo. Un grupo más reducido, equivalente al 8% de los encuestados, expresó su preferencia por adquirir sus propias cámaras para el hogar y que TESOROCARE se conecte a dichos equipos, ya que esta opción les permitiría elegir dispositivos más especializados como cámaras con inteligencia artificial (IA) para detección de movimientos

sospechosos, reconocimiento facial de cuidadoras y niños, cámaras con audio direccional, mayor resolución, mayor capacidad de almacenamiento o con funciones avanzadas para integrarse con otros dispositivos del hogar, o simplemente adquirir mayor cantidad de cámaras para cubrir todas las áreas de su vivienda. En esta situación, consideran que no deberían pagar a TESOROCARE por la instalación, ya que ellos mismos estarían comprando los equipos y software de la cámara.

Tabla 8

Validación de las Hipótesis 3 e Hipótesis 4 de Usuario

Hipótesis	Prueba	Criterio	Resultados	¿Se acepta?
Creemos que los padres de niveles A y B de Lima Metropolitana están dispuestos a pagar una suscripción mensual por un servicio confiable de cuidado infantil.	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres para evaluar su disposición a pagar de S/750 mensuales a más por la suscripción.	Estamos bien si más del 70% expresan disposición, entonces la hipótesis se valida.	El 89% de los encuestados están dispuestos a pagar por una suscripción que le brinde un servicio seguro, confiable y monitoreado para el cuidado de sus niños.	Sí
Creemos que los padres usuarios valoran un servicio de cuidado infantil que combine monitoreo en tiempo real mediante una aplicación móvil y programas diseñados para el desarrollo emocional y cognitivo de sus hijos, ya que este enfoque integral refuerza su confianza y satisfacción.	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres de niveles A y B en Lima Metropolitana.	Estamos bien si más del 70% considera valioso y muestran interés en el servicio, entonces se valida la hipótesis.	El 95% de los encuestados considera valioso la solución y mostraron interés en comprar el servicio.	Sí

Uso de la Aplicación Móvil

El 18/20 de los entrevistados encontraron a la aplicación móvil fácil de usar y rápida, ya que permitieron a los usuarios realizar las tareas clave, como ingresar al aplicativo, buscar niñeras y seleccionar una, en menos de 2 minutos. Esto se atribuye a su diseño intuitivo y uso simplificado, lo que valida la hipótesis de navegación intuitiva, fácil y rápida.

Tabla 9*Validación de las Hipótesis 8 de MVP*

Hipótesis	Prueba	Criterio	Resultados	¿Se acepta?
Creemos que la aplicación móvil es fácil de usar y permite a los usuarios realizar tareas clave, como buscar y seleccionar niñeras, en menos de 2 minutos, gracias a su diseño intuitivo y navegación simplificada.	Para verificarlo, nosotros realizaremos pruebas de usabilidad con 20 padres. Se utilizará el prototipo diseñado y se simulará el uso de las principales funcionalidades de la aplicación.	Estamos bien si más del 85% completan las tareas clave en menos de 2 minutos y califican la aplicación como fácil de usar, entonces se valida la hipótesis.	18/20 (90%) de los entrevistados indicaron que la aplicación es fácil de usar y rápida al completar las tareas en menos de 2 minutos.	Sí

Interés de las Niñeras por la Oportunidad de Trabajo

El resultado muestra que todas las niñeras entrevistadas (20) valoran las oportunidades laborales que les ofrece el servicio formal y digital de TESOROCARE, ya que les permite emplearse de manera formal, tener los beneficios de Ley y formarse como profesionales. Asimismo, 11 de las 20 niñeras encuestadas manifestaron su interés en trabajar a medio tiempo, ya que muchas de ellas también tienen responsabilidades como madres de familia o estudio.

Tabla 10*Validación de las Hipótesis 5 de Beneficiario*

Hipótesis	Prueba	Criterio	Resultados	¿Se acepta?
Creemos que las niñeras valoran la oportunidad laboral que le ofrece el servicio formal y digital de TESOROCARE.	Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 20 niñeras sobre su percepción del valor de una plataforma formal.	Estamos bien si más del 75% expresa que TESOROCARE mejora sus oportunidades laborales, entonces se valida la hipótesis.	20/20 (100%) de las niñeras entrevistadas confirman que la propuesta de negocio mejora sus oportunidades laborales.	Sí

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1. Plan de Mercadeo

Objetivos de marketing

- Lograr una participación de mercado de 11% del total de hogares objetivo (1,100 hogares de un universo estimado de 10,293) durante el primer año de operaciones, a través de estrategias de marketing digital, programas de fidelización y alianzas estratégicas. Se utilizará el porcentaje de participación de mercado: $(\text{número de suscriptores} / \text{total de padres objetivo}) \times 100$.
- Lograr al menos 1,100 padres activos suscritos al servicio TESOROCARE en el primer año, de manera que el negocio alcance los ingresos proyectados (US\$ 3.3 millones para el quinto año), siendo alcanzable con el presente plan de marketing. Se utiliza el indicador: el número de suscriptores activos anualmente y la facturación anual (US\$).
- Mantener mensualmente una tasa de retención de clientes como mínimo de 80% mediante la implementación de programas de fidelización, seguimiento personalizado y encuestas de satisfacción que permitan identificar áreas de mejora. Se utiliza como indicador la tasa de retención de clientes: $(\text{clientes al final de mes} - \text{nuevos clientes captados}) / (\text{clientes al inicio del mes}) * 100$.

6.2.1.1. Marketing Mix

Producto

TESOROCARE ofrece un servicio integral de cuidado infantil a domicilio, que se diferencia por la seguridad, enfoque en el desarrollo emocional y cognitivo de los niños de 0 a 12 años, además de la disposición de cuidadoras capacitadas y certificadas. Para tal fin, el modelo de negocio funciona mediante una plataforma digital que combina una aplicación

móvil encriptada para el monitoreo en tiempo real, además, contempla las siguientes características:

- Servicio integral de cuidado infantil con niñeras verificadas y capacitadas en formación en primeros auxilios, cuidado infantil, desarrollo social, emocional y cognitivo.
- Servicio a domicilio donde se encuentra el infante. Es decir, el espacio físico para el cuidado del niño, es el hogar del cliente (padres del menor).
- Monitoreo en tiempo real a través de la aplicación móvil.
- Plataforma digital para adjuntar los documentos
- Flexibilidad de horarios y planes de suscripción adaptados a las necesidades de los padres, permitiendo ajustar horarios y requerimientos especiales bajo un modelo de suscripción.
- Enfoque en el desarrollo emocional y cognitivo de los niños, con línea directa o chat con expertos en desarrollo infantil.
- Verificación de antecedentes y capacitaciones formales de las cuidadoras.
- Reportes diarios sobre actividades y estado de los niños.
- Acceso a capacitaciones en desarrollo infantil, las cuales son propiciadas por la empresa de manera gratuita.
- Se brinda soporte por WhatsApp y por teléfono para resolver dudas y atender emergencias.

Precio

La estrategia de precios de TESOROCARE se basa en un modelo de suscripción mensual, según la cantidad de horas de servicio y las funcionalidades de monitoreo en línea, lo que permite a los padres elegir la opción que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto. El precio de la suscripción mensual es de S/ 750 + IGV para el plan profesional

y de S/ 1,250 + IGV para el plan premium. Además, el esquema de precios considera la remuneración competitiva de las cuidadoras, asegurando que reciban un pago acorde a su capacitación, experiencia y el nivel de demanda del servicio. Es preciso resaltar que el precio de suscripción puede variar según la duración del servicio (N° de horas) y horarios especiales (diurnos, nocturnos o fines de semana). En cualquier caso, el precio no varía según la edad del menor (0 a 12 años). En la Tabla 11 se indica los beneficios del plan de suscripción y el servicio adicional por horas.

Tabla 11

Beneficios por la suscripción

	PLAN PROFESIONAL	PLAN PREMIUM
Acceso a una lista de cuidadores certificados y en constante capacitación	✓	✓
Servicio a domicilio	✓	✓
Monitoreo en tiempo real	✓	✓
Servicio con enfoque en desarrollo psicosocial, emocional y cognitivo del niño.	✓	✓
Acceso a capacitaciones para orientación de padres y desarrollo infantil sin costo	✓	✓
Reportes detallados diarios	✓	✓
Atención personalizada	Se elige a la cuidadora según la cercanía, preferencia y experiencia.	Se elige a la cuidadora según la cercanía, preferencia y experiencia.
Precio	S/750 + IGV	S/1,250 + IGV
Precio por edad del niño	Es el mismo precio	Es el mismo precio
Horas de servicio	2 horas diarias consecutivas en el horario de 8am a 8pm (L-V). Al mes 40 horas.	5 horas diarias consecutivas en el horario de 8am a 8pm (L-V). Al mes 100 horas.
Cantidad de niños a atender	El precio corresponde al cuidado de un solo niño. En caso de incluir un niño adicional, se aplicará un porcentaje extra de 30 % sobre la monto del plan contratado.	El precio corresponde al cuidado de un solo niño. En caso de incluir un niño adicional, se aplicará un porcentaje extra de 30 % sobre la monto del plan contratado.

	PLAN PROFESIONAL	PLAN PREMIUM
Costo de instalación, mantenimiento y monitoreo de cámaras de seguridad y software de cámaras	Sin costo por contrato de 6 meses mínimo, sino S/950 (único pago).	Sin costo por contrato de 6 meses mínimo, sino S/950 (único pago).
Retiro de las cámaras	Al finalizar el servicio se recogen los equipos instalados en el domicilio.	Al finalizar el servicio se recogen los equipos instalados en el domicilio.
Beneficio adicional	Garantía vitalicia de los dispositivos. El mantenimiento y uso de software de las cámaras están incluidos en el precio. En cambio, si el cliente opta por contratar este servicio directamente a la empresa de seguridad, esta empresa le cobrará un cargo mensual adicional.	Garantía vitalicia de los dispositivos. El mantenimiento y uso de software de las cámaras están incluidos en el precio. En cambio, si el cliente opta por contratar este servicio directamente a la empresa de seguridad, esta empresa le cobrará un cargo mensual adicional. Garantía vitalicia de los dispositivos.
Adicional	Se aplicará un recargo del 35% para servicios realizados después de las 8:00 p.m. de L-V y también fines de semana (S y D). Para los días feriados aplicará un recargo del 100%.	Se aplicará un recargo del 35% para servicios realizados después de las 8:00 p.m. de L-V y también fines de semana (S y D). Para los días feriados aplicará un recargo del 100%.

Como parte del servicio, se establece que cada niñera atenderá a un máximo de dos niños por jornada, previa evaluación de compatibilidad de edades y necesidades particulares. Este límite responde a estudios sobre carga laboral en servicios de cuidado infantil, los cuales advierten que un exceso en la cantidad de menores por niñera incrementa el riesgo de accidentes, disminuye la atención personalizada y aumenta el estrés laboral (Childcare, 2019; La Celestina, 2024). De esta manera, se garantiza una supervisión adecuada y una interacción efectiva, aspectos importantes para el desarrollo emocional y la seguridad de los niños. En todos los casos, cuando una niñera atiende a más de un niño, se aplica un ajuste tarifario del 30% sobre el plan contratado, tal como se precisa en la Tabla 11.

Plaza (distribución)

TESOROCARE opera a través de una plataforma digital y una aplicación móvil a través de la cual los padres podrán seleccionar y contratar a las cuidadoras de manera rápida y

segura. La cobertura se centra en Lima Metropolitana. Además, se establecen alianzas con empresas privadas y colegios para ofrecer el servicio como un beneficio para sus empleados y comunidades.

Procesos

El servicio sigue un flujo estructurado que garantiza la calidad y seguridad del cuidado infantil. Los padres se registran en la app, seleccionan una cuidadora, programan el servicio y pueden monitorearlo en tiempo real. Por otra parte, las cuidadoras pasan por un riguroso proceso de selección, verificación de antecedentes y capacitación continua. Al finalizar el servicio, se genera un reporte diario y se solicita la retroalimentación de los padres. En el punto 6.2.2., plan de operaciones, se precisa el flujo de procesos de la actividad.

Evidencia física

Para generar confianza en los clientes, TESOROCARE enfatiza la imagen profesional del servicio a través de la identidad de marca, la vestimenta y credenciales de las cuidadoras, así como la documentación visible en la plataforma que certifica su capacitación y experiencia. Además de ello, la aplicación móvil es intuitiva y está diseñada para transmitir seguridad y facilidad de uso.

Promoción

La estrategia de promoción se enfoca en campañas digitales dirigidas a padres de familia en Lima Metropolitana, con publicidad en redes sociales, Google Ads y marketing de contenido. Se complementa con relaciones públicas, participación en ferias de maternidad y un programa de referidos que incentiva la recomendación del servicio. También se utilizan testimonios para reforzar la credibilidad de la marca. Las actividades de promoción y comunicación son los siguientes:

- Campañas digitales: en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) que informen sobre la propuesta de valor, el enfoque en el desarrollo emocional y

cognitivo de los niños, la seguridad y el monitoreo en tiempo real. También, se realizan publicaciones semanales con contenido educativo y testimonios de clientes satisfechos.

- Posicionamiento SEO: se realiza la optimización SEO para búsquedas como “niñeras confiables en Lima”, “cuidado infantil seguro”, etc.
- Blog y artículos especializados: creación de un blog con artículos sobre cuidado infantil, equilibrio del trabajo y la crianza, importancia del desarrollo emocional y cognitivo de los niños, entre otros.
- Charlas y talleres en línea: organizar charlas en vivo con expertos en psicología infantil o pediatría para promover el servicio indirectamente.
- E-mail Marketing: envío de correos quincenales a la base de datos con novedades, promociones y testimonios.
- Programa de referidos: se brindan incentivos a clientes actuales para que recomienden a TESOROCARE. Descuento de 15% en el pago mensual para quien recomiende y para el recomendado.
- Eventos y participación de ferias: se participa en ferias de maternidad y emprendimiento social, donde se realizan demostraciones en vivo de la aplicación y se comparten testimonios de cuidadoras en un stand diseñado para interactuar y generar confianza en el servicio.
- Material promocional: folletos y tarjetas con diseño profesional para eventos y alianzas estratégicas.

Tabla 12*Presupuesto de marketing (expresado en dólares)*

Concepto	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Relaciones con colegios y empresas	263	3,158	3,221	3,285	3,351	3,418
Publicidad Digital	526	6,316	6,316	6,316	6,316	6,316
Community manager	526	6,316	6,316	6,316	6,316	6,316
Blog y artículos	263	3,158	3,000	2,850	2,708	2,572
Charlas y talleres en línea	316	3,789	3,903	4,020	4,141	4,265
E-mail Marketing	395	4,737	4,974	5,222	5,483	5,758
Programa de referidos	263	3,158	3,158	3,158	3,158	3,158
Eventos y participación en ferias	395	4,737	4,737	4,737	4,737	4,737
Material Promocional	132	1,579	1,658	1,741	1,828	1,919
Total		36,947	37,282	37,645	38,037	38,459

6.2.1.2. Relación LTV/CAC

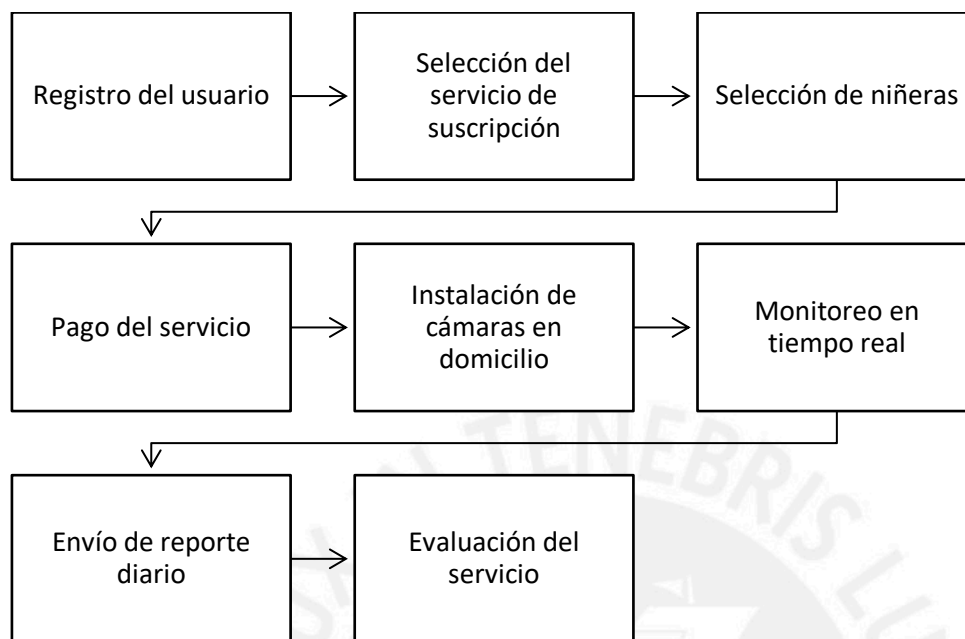
El LTV (Lifetime Value) y el CAC (Customer Acquisition Cost) son dos métricas que se utilizan en marketing para medir la rentabilidad de los clientes a lo largo del tiempo y el costo de adquirirlos (Kotler & Keller, 2016). La Tabla 13 muestra una tendencia creciente y saludable de la relación LTV/CAC a lo largo de los cinco años de operación, reflejando la sostenibilidad del modelo de negocio y la eficiencia en la adquisición de clientes. En el primer año, esta relación se sitúa en 3.65, superando el umbral mínimo recomendado de 3.0, lo que indica que el valor generado por cada cliente adquirido es significativamente mayor al costo invertido en captarlo. A partir del segundo año, la relación LTV/CAC muestra una mejora progresiva, pasando de 3.78 en el año 2 hasta alcanzar 4.44 en el año 5. Esta evolución favorable evidencia una mayor rentabilidad por cliente en el tiempo, lo que es atribuida al incremento en la retención y la optimización de los canales de adquisición.

Tabla 13*Presupuesto de marketing (expresado en dólares)*

Customer Lifetime Value (US\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,459,539	2,494,145	2,743,559	3,016,748	3,321,595
Δ ventas	1,459,539	1,034,605	249,414	273,189	304,847
TC	S/ 3.80				
Valor medio compra (US\$)	200	224	237	243	250
# de compras/año	6	10	10	10	10
Tiempo vida (año)	1	1	1	1	1
LTV (US\$)	599	1,118	1,184	1,217	1,250
Customer Acquisition Cost (US\$)					
Gastos de MKT	36,947	37,282	37,645	38,037	38,459
Gastos de comisión de ventas por pasarela de pagos	86,113	147,155	161,870	177,988	195,974
Gastos de atención de asesor de ventas para atención personalizada	6,418	6,418	6,418	7,060	7,060
Gastos de uniformes y otros gastos de ventas	51,013	4,568	5,025	5,536	6,073
Gastos de MKT y Ventas	180,492	195,423	210,959	228,622	247,566
Total clientes	1,100	1,650	1,815	1,997	2,197
Δ clientes	1,100	660	726	799	879
CAC (US\$)	164	296	291	286	282
LTV	599	1,118	1,184	1,217	1,250
CAC	164	296	291	286	282
CLTV/CAC	3.65	3.78	4.08	4.25	4.44

6.2.2. Plan de Operaciones

El servicio de TESOROCARE está diseñado para brindar una experiencia segura, eficiente y confiable a los padres que requieren cuidado infantil. Este proceso estructurado permite la asignación de cuidadoras verificadas y capacitadas, asegurando un monitoreo continuo y una retroalimentación efectiva. A continuación, en la Tabla 10 se presenta un flujograma detallado que muestra cada una de las etapas relevantes en la prestación del servicio.

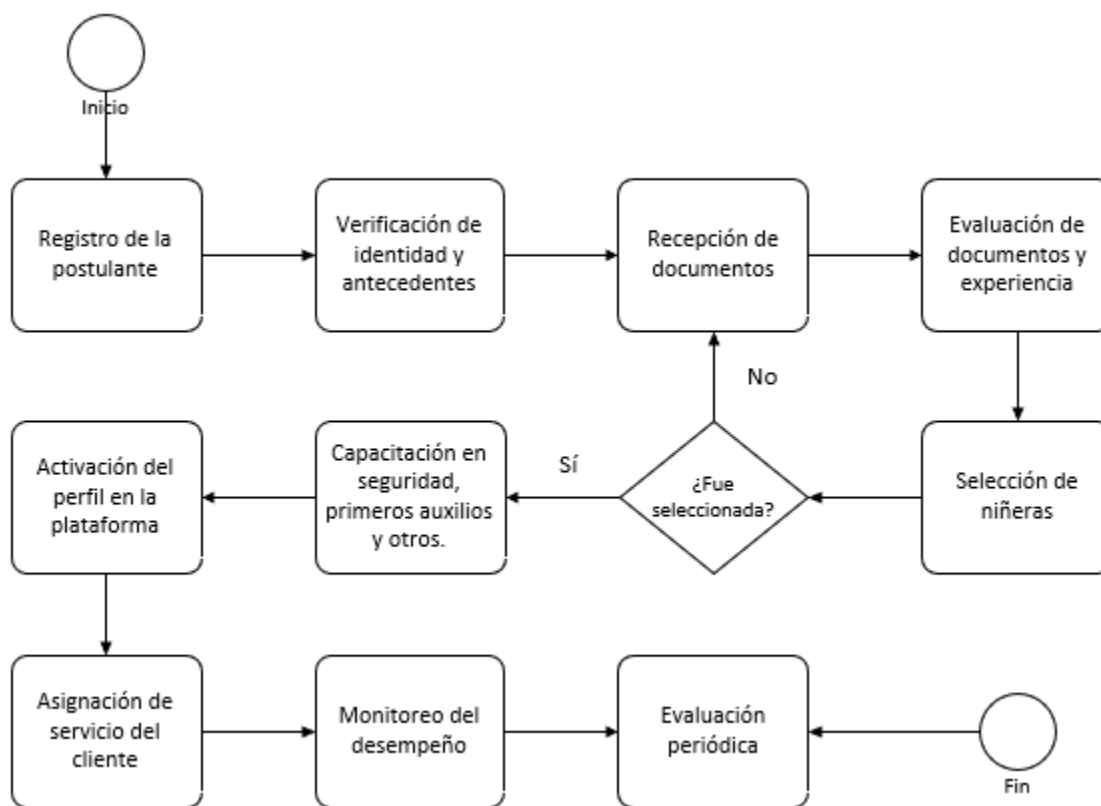
Figura 10*Flujograma del proceso de cuidado infantil***Gestión de niñeras para garantizar la calidad del servicio**

TESOROCARE garantiza la calidad del servicio de cuidado infantil a través de un riguroso proceso de selección y gestión de niñeras. Este proceso incluye la verificación de identidad y antecedentes, recepción de la documentación presentada por las postulantes a cuidadoras, así como la evaluación de su experiencia para decidir su contratación.

Posteriormente, las niñeras contratadas son capacitadas en protocolos de seguridad, cuidado infantil, desarrollo emocional y cognitivo para niños, así como capacitaciones en primeros auxilios. Todos estos conocimientos y competencias son certificados para garantizar que cada cuidadora cumpla con los estándares requeridos para ofrecer un servicio seguro, confiable y profesional para los padres, y que, a su vez, promueva el bienestar de los niños. La Figura 11 presenta el flujograma correspondiente.

Figura 11

Flujograma del proceso de registro y gestión de niñeras



Luego del proceso de selección, contratación y formación, la cual puede extenderse hasta tres meses, la niñera queda habilitada para ser asignada a un servicio. A partir de ese momento, los padres pueden acceder a la información de la cuidadora asignada, incluyendo la verificación de identidad, antecedentes, formación y certificaciones.

En esa línea, para garantizar la calidad del servicio de TESOROCARE, se ha asignado a un personal calificado para supervisar las tareas de las niñeras, antes, durante y después de la ejecución del servicio. Esta supervisión es remota (o virtual), con notificaciones de *status* por parte de la niñera y vía aplicación móvil, antes, durante y después de terminar el servicio. Además, el supervisor puede realizar una visita presencial al domicilio como parte de una respuesta a la solicitud específica presentada por los padres. Es preciso indicar que, las niñeras serán suspendidas de su labor ante cualquier sospecha en el ejercicio de sus funciones y hasta que dure las investigaciones.

En cuanto a la contratación, las niñeras de TESOROCARE serán contratadas a tiempo completo o medio tiempo. Asimismo, formarán parte de la planilla de la empresa con todos los beneficios de ley del régimen general. La remuneración mensual será del sueldo básico (S/ 1,130) más beneficios sociales y de S/600 por medio tiempo de trabajo, dependiendo de la experiencia y el resultado de su evaluación en el proceso de selección. Asimismo, el salario mensual podrá incrementarse por concepto de trabajo en horarios nocturnos y días feriados. Además, se otorgará un incentivo adicional de S/100 a aquellas cuidadoras que reciban las evaluaciones positivas constantes por parte de los clientes. Por otro lado, para *iniciar el proceso de selección*, las niñeras de TESOROCARE deberán presentar la siguiente documentación:

- Experiencia mínima de 6 meses en el cuidado de niños.
- Habilidades en comunicación efectiva y resolución de problemas.
- Alto sentido de responsabilidad y ética profesional.

También es preciso indicar que la contratación de una cuidadora podrá ser rechazada en caso de detectarse antecedentes penales o policiales, experiencia insuficiente o referencias laborales no verificables. Asimismo, no serán admitidas aquellas candidatas que presenten evaluaciones psicológicas desfavorables que indiquen inaptitud para el trabajo con niños, incumplan con entrevistas o pruebas prácticas del proceso de selección no realizadas. Este modelo garantiza a TESOROCARE brindar un servicio seguro y profesional, respaldado por cuidadoras calificadas y confiables. En ese sentido, las *cuidadoras dispondrán de los siguientes documentos para su presentación a los clientes* que contraten el servicio:

- DNI vigente.
- Certificados de antecedentes policiales y penales.
- Certificación en RCP infantil y primeros auxilios pediátricos.
- Referencias laborales verificables de trabajos previos en cuidado infantil.

- Constancia de salud emitida por un centro médico autorizado.
- Constancias de capacitación en desarrollo psicosocial, emocional y cognitivo de los niños.
- Adicionales: Estudios en pedagogía, psicología infantil o especialización en estimulación temprana

Es preciso indicar que, todas las niñeras serán rigurosamente verificadas y capacitadas en RCP infantil, primeros auxilios pediátricos, salud infantil, desarrollo cognitivo y emocional, así como en la prevención de accidentes en el hogar, conforme a lo detallado en la Tabla 14. Este proceso de formación, es requisito previo para dar el alta a la niñera en la plataforma y tendrá una duración estimada de uno o tres meses para la habilitación. Asimismo, para garantizar la calidad del servicio y el profesionalismo del personal, la empresa contará con un supervisor encargado del monitoreo constante. Además, la misma aplicación móvil utilizada para el monitoreo de las actividades de los niños también permitirá supervisar el desempeño de las niñeras, quienes deberán registrar el inicio y fin del servicio a través de su funcionalidad.

Adicionalmente, se implementarán evaluaciones periódicas de desempeño con *feedback* de los padres y se implementarán listas de verificación diarias en la plataforma, donde las niñeras reportarán las actividades principales realizadas. También, se realizarán visitas inopinadas por parte de los supervisores de TESOROCARE para verificar el cumplimiento de los protocolos cuando sea necesario y con la autorización previa del padre responsable. Para este fin, la empresa ha desarrollado un protocolo con medidas para la actualización de las niñeras, el cual informa sobre reglas claras de supervisión y control de las cuidadoras, el monitoreo en tiempo real, las evaluaciones periódicas y encuestas a los padres. En cuanto al uso del celular por parte de las niñeras, su utilización estará permitida únicamente para el reporte obligatorio de las actividades del niño a través de la aplicación de

TESOROCARE y para la realización de llamadas de emergencia. Además, se enviarán notificaciones a la empresa en caso de inactividad prolongada de estos reportes, garantizando un control continuo y una respuesta oportuna ante posibles incidencias. Asimismo, estará estrictamente prohibido el uso del celular durante actividades clave, como la alimentación, el juego supervisado o el baño del niño. Como parte del monitoreo, la aplicación generará alertas para que las niñeras registren el inicio y fin del servicio.

Con respecto al manejo de emergencias médicas y accidentes, las cuidadoras deberán estar capacitadas en primeros auxilios y RCP, además de completar el plan de formación antes de iniciar el servicio y haber sido dado de alta en la plataforma. En caso de una emergencia, si el niño cuenta con seguro médico, la niñera debe contactar inmediatamente a los padres, si estos no responden, llamarán al seguro para coordinar el traslado; de lo contrario, si el niño no tiene seguro, la cuidadora deberá llevar al niño a la clínica más cercana. Por ese motivo, es obligatorio llevar un registro obligatorio de emergencias, ya que todo incidente debe ser reportado en la plataforma posteriormente con detalles del evento y medidas tomadas, con el fin de garantizar un adecuado seguimiento y control de la situación.

Es preciso indicar que TESOROCARE contempla dentro de su propuesta integral la contratación de seguros tanto para las cuidadoras como para los niños atendidos durante el servicio. Las cuidadoras estarán afiliadas al sistema de seguridad social (EsSalud) al formar parte de la planilla de la empresa. Por su parte, los niños atendidos que ya cuenten con cobertura médica seguirán utilizando sus seguros particulares en caso de emergencia; sin embargo, TESOROCARE ofrecerá una póliza de accidentes opcional para los menores que no estén asegurados. Este seguro, será asumido por los padres mediante un pago adicional, cubrirá incidentes menores que puedan presentarse durante el servicio, incluyendo atención médica básica y traslado en ambulancia si fuera necesario. Esta medida refuerza el

compromiso de la empresa con la seguridad infantil y brinda mayor tranquilidad a las familias usuarias del servicio.

Temas de formación de las niñeras

Las niñeras o cuidadoras de TESOROCARE recibirán formación en áreas específicas para garantizar un servicio de alta calidad, seguridad y bienestar infantil. Entre los temas abordados en su capacitación se encuentran: protocolos de seguridad, cuidado infantil, primeros auxilios, así como desarrollo cognitivo, emocional y social, entre otros, según se precisa en la Tabla 14. Este proceso de formación es un requisito indispensable para la habilitación de la niñera en la plataforma y su posterior contratación. La capacitación tendrá una duración aproximada de un mes; sin embargo, el tiempo total de formación podrá variar entre uno y tres meses, dependiendo de la disponibilidad inicial de la postulante. Es preciso indicar que, si la niñera no aprueba las evaluaciones posteriores a la capacitación, tendrá la opción de volver a llevar el curso, aunque, este deberá ser financiado mediante un pago adicional mínimo, el cual podrá ser descontado posteriormente de su sueldo.

Tabla 14*Temas de capacitación*

Categoría	Temas	Entidad que capacita
Seguridad y Primeros Auxilios	Evaluación de entornos seguros para niños	Organizaciones certificadas y especialista en seguridad en el domicilio.
	Certificación en RCP infantil y primeros auxilios pediátricos	Organizaciones certificadas en primeros auxilios pediátricos y RCP
	Manejo de emergencias médicas y protocolos de actuación	Organizaciones certificadas en primeros auxilios pediátricos y RCP
	Prevención de accidentes en el hogar y espacios recreativos	Organizaciones certificadas en primeros auxilios pediátricos y RCP
Desarrollo Infantil y Psicología	Etapas del desarrollo cognitivo, emocional y social	Psicólogos y especialistas en desarrollo infantil
	Técnicas de estimulación temprana y aprendizaje a través del juego	Psicólogos y especialistas en desarrollo infantil
	Manejo del estrés y la ansiedad en niños	Psicólogos y especialistas en desarrollo infantil
Nutrición y Salud Infantil	Alimentación saludable y planificación de comidas balanceadas	Nutricionistas y expertos en salud infantil
	Manejo de alergias alimentarias y restricciones dietéticas	Nutricionistas y expertos en salud infantil
	Higiene y prevención de enfermedades en niños pequeños	Nutricionistas y expertos en salud infantil
Gestión del Comportamiento Infantil	Técnicas de disciplina positiva y resolución de conflictos	Psicólogos y especialistas en desarrollo infantil
	Desarrollo de habilidades socioemocionales en los niños	Psicólogos y especialistas en desarrollo infantil
	Estrategias para fomentar la autonomía y la responsabilidad	Psicólogos y especialistas en desarrollo infantil
Uso de Tecnología y Monitoreo	Manejo de la aplicación TESOROCARE para comunicación y reportes	Capacitación interna
	Supervisión en tiempo real y envío de actualizaciones a los padres	Capacitación interna
	Protección de la privacidad y uso adecuado de dispositivos electrónicos	Capacitación interna
Habilidades de Comunicación y Atención al Cliente	Relación efectiva con los padres y reporte diario de actividades	Capacitación interna
	Empatía y escucha activa para comprender las necesidades del niño.	Capacitación interna
	Resolución de problemas y adaptación a diferentes entornos familiares	Capacitación interna

Protocolos de seguridad del servicio y evaluación del espacio físico

Como parte del protocolo de seguridad, cuando las niñeras llegan al domicilio del cliente para brindar el servicio infantil, inmediatamente tendrán que evaluar el domicilio del padre mediante un protocolo estandarizado de TESOROCARE. Este procedimiento lo realiza cada niñera *antes de iniciar el servicio* en el domicilio del cliente, con el objetivo de verificar

que las condiciones del espacio sean adecuadas y seguras para el menor. El protocolo estandarizado incluye:

- **Verificación de la seguridad de los mobiliarios y riesgos físicos** (muebles, sillas y cunas inestables, entre otros). Por ejemplo, verifican si el mobiliario es adecuado para la seguridad del niño, incluyendo sillas, mesas, cunas y otros muebles. En caso de identificar elementos de riesgo, alertan a los padres de inmediato y a la empresa.
- **Identificación de posibles peligros.** Estos pueden ser: productos de limpieza al alcance del menor, objetos punzantes, enchufes sin protección, fuentes de agua, seguridad en áreas de juego, entre otros materiales peligrosos.
- **Disponibilidad de áreas limpias y ventiladas para juegos, alimentación y descanso.**
- **Ubicación de elementos de seguridad** (presencia de botiquín de primeros auxilios, salidas de emergencia). Para esta verificación, preguntan al padre sobre la ubicación del kit de primeros auxilios, con el fin de revisar los insumos básicos para atender las emergencias médicas del niño.
- **Disponibilidad de materiales didácticos adecuados para la edad del niño y áreas de juego seguras.** Al respecto, las niñeras verifican y preguntan la ubicación del material didáctico y de entretenimiento, como juguetes didácticos, materiales educativos, libros, entre otros recursos para promover su desarrollo cognitivo y emocional.

Si se identifican condiciones inseguras, se notifica inmediatamente a los padres y a TESOROCARE para implementar medidas correctivas. Los resultados se registran en la *app* mediante un *checklist*, con fotos de respaldo, para asegurar el cumplimiento de todos los requisitos de seguridad y bienestar del niño. El formato de evaluación de riesgos se encuentra

en el Apéndice B, Tabla B11. Por otro lado, *durante la ejecución del servicio* de cuidado infantil, también se realizan las siguientes acciones:

- Se realiza el monitoreo en tiempo real a través de la plataforma digital.
- Comunicación continua con los padres y reporte diario de actividades.
- Protocolos de actuación en situaciones de emergencia.

Diseño técnico de la plataforma digital y aplicación móvil

Se implementa una plataforma digital para la gestión del proceso de contratación de niñeras. También, se contempla una aplicación móvil encriptada para el monitoreo en tiempo real del cuidado de los niños, con el fin de garantizar su seguridad y bienestar del menor. A continuación, se describe cada una de las soluciones tecnológicas. Además, en la Tabla 15 se indican las características tecnológicas:

Plataforma digital: La plataforma se usa para gestionar el proceso de selección de niñeras, incluyendo la verificación de antecedentes, evaluaciones psicológicas, selección y contratación. Además, permitirá a las niñeras crear un usuario y contraseña para adjuntar documentos y compartir información. Asimismo, funciona como una web informativa de TESOROCARE, con funciones para que los padres puedan registrarse, solicitar una niñera, suscribirse y realizar sus pagos.

Aplicación móvil: La función principal es permitir a los padres monitorear en tiempo real las actividades de sus hijos a través de cámaras y actualizaciones periódicas sobre el cuidado de sus hijos menores. Además, el uso de aplicación móvil podrá permitir a las niñeras enviar actualizaciones en tiempo real sobre las actividades, comidas, y siestas de los niños, facilitando la resolución inmediata de cualquier consulta o emergencia. Esta información estará encriptada de extremo a extremo, protegiendo la privacidad y seguridad de la información de los niños y los padres. Por otro lado, entre sus funcionalidades, la

aplicación también permite realizar el registro del cliente, solicitar una niñera, suscribirse y pagar, de una manera fácil y práctica desde su celular móvil. A continuación, en la tabla 14, se detallan los elementos tecnológicos esenciales necesarios para llevar a cabo el servicio a través de la plataforma digital y aplicación móvil:

Tabla 15

Características tecnológicas

Recursos	Descripción	Características
Recursos tecnológicos		
Cámaras de vigilancia de alta definición y acceso remoto	Instalación de cámaras con visión nocturna y capacidad de transmisión en tiempo real para supervisar las áreas donde se encuentran los niños. Dispone de transmisión en vivo (<i>streaming</i> en tiempo real). La cámara tiene almacenamiento en la nube para revisar las grabaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades: 2 - Resolución: 1080p (Full HD) - Espacio usado por hora: 2 GB. - Memoria MicroSD: 128GB - Duración: 7 días de grabaciones 24/7. - Almacenamiento en la nube: con cifrado SSL/TLS para proteger la transmisión de datos. - Cámaras con cifrado: AES de 128 bits.
App de monitoreo centralizado	Desde la aplicación móvil se tendrá acceso a la plataforma de las cámaras para el monitoreo en tiempo real.	Disponer de un celular o Tablet con internet para acceder a la App TESOROCARE.
Infraestructura de redes y comunicaciones		
Red de área local (LAN) segura	Instalación de router con seguridad WPA2/ WPA3 para evitar el acceso no autorizado, además de cableado para conectar el dispositivo.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>WiFi</i> o cable Ethernet para conectar las cámaras (El cliente debe tener internet contratado en su hogar). - Velocidad mínima del internet: 10 Mbps de subida si usas 1-2 cámaras // 20 Mbps o más si usas varias cámaras en HD
Protocolos de seguridad de datos	Implementación de cifrado y autenticación para proteger la privacidad de los niños y el hogar.	<ul style="list-style-type: none"> - Router con seguridad WPA2/ WPA3. - Cámaras con cifrado de extremo a extremo. - Clave segura para ver las transmisiones. - Autenticación en dos pasos (2FA) en la cuenta de Tesorocare o la app de las cámaras. - Acceso restringido a dispositivos confiables.

La integración de estos recursos y servicios es esencial para ofrecer un entorno seguro y confiable en el cuidado infantil con monitoreo en tiempo real, proporcionando tranquilidad a los padres y bienestar a los niños. Esta solución tecnológica no solo garantiza una supervisión constante, sino que también asegura la protección de los datos personales y la

privacidad de las familias. De esta manera, TESOROCARE establece estándares de calidad y seguridad para fortalecer la confianza entre padres y niñas en cada interacción.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Este apartado evalúa la viabilidad económica y financiera de la solución TESOROCARE en un horizonte de tiempo de cinco años de 2026 al 2030, considerando la inversión, la proyección de ingresos y gastos, así como los indicadores financieros. Los ingresos estimados provienen de las suscripciones asociadas al plan profesional y al plan premium. Los sustentos de los análisis financieros se encuentran en el Apéndice B, Tabla B3, Tabla B4, Tabla B5, Tabla B6, Tabla B7, Tabla B8, Tabla B9, Tabla B10.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

La inversión total es de US\$ 190, 240 y contempla los costos de desarrollo tecnológico como la aplicación móvil, plataforma digital, infraestructura en la nube, seguridad de datos, entre otros intangibles. Asimismo, contempla los activos mobiliarios para la oficina, el capital de trabajo inicial y los gastos antes de iniciar operaciones como son: la asesoría legal, licencia municipal, gastos por compra de equipos móviles, constitución de empresa, pago de personal en etapa preoperativa, gastos por acondicionamiento de oficina, entre otros, según se precisa en la Tabla 16 y en el Apéndice B.

Tabla 16

Inversión

Descripción	Valor de compra	IGV	Total pagado
Tangibles	13,920	2,506	16,426
Intangible	33,898	6,102	40,000
Gastos preoperativos	90,180	1,842	92,022
Capital de trabajo inicial	41,792	0	41,792
TOTALES (US\$)	179,791	10,449	190,240

Para la implementación de TESOROCARE, se ha definido una estructura de financiamiento que combina recursos propios y financiamiento externo, manteniendo un balance saludable entre rentabilidad y riesgo. La inversión total asciende a US\$ 190,240, de las cuales el 40% (US\$ 76,096) será cubierto mediante deuda con una TCEA de 19.5%, mientras que el 60% (US\$ 114,144) será financiado con aportes de los socios, quienes esperan una rentabilidad mínima del 22.97% (CAPM). Esta estructura permite optimizar el costo de capital y garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Tabla 17

Estructura de deuda y aporte de accionistas

Concepto	Importe	% peso	Costo de financiamiento	WACC
(Ks) Aporte por accionistas	76,096	40.00%	19.50%	7.80%
(Kd) Deuda con tercero	114,144	60.00%	22.97%	13.78%
Totales (US\$)	190,240	100.00%		21.58%

El Costo de Oportunidad del Capital (COK) de los socios, se utilizó el CAPM considerando la tasa libre de riesgo, el rendimiento del mercado y la beta del proyecto. En el Apéndice B, Tabla B10, se precisan los datos utilizados para el cálculo de esta tasa de descuento accionista (COK). Dicho resultado de COK, junto con la tasa de deuda TCEA y su ponderación respectiva, permitió calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de TESOROCARE, que asciende al 21.58%, lo que refleja el costo general del financiamiento considerando tanto el capital propio como la deuda, es decir, es el costo promedio ponderado de todos los que financiaron el negocio.

6.3.2. Análisis Financiero

El análisis del Flujo de Caja Proyectado de TESOROCARE muestra un crecimiento financiero sostenible en un horizonte de cinco años. Se proyecta un aumento significativo en las ventas totales, desde US\$ 1,722,257 en el primer año hasta US\$ 3,919,483 en el quinto

año, impulsado por la demanda del servicio. Los costos operativos también aumentan progresivamente, pero a un ritmo menor, lo que permite mejorar la rentabilidad bruta.

El flujo de caja libre refleja una tendencia positiva, llegando a ser US\$ 726,457 en el quinto año, lo que indica una capacidad creciente para generar efectivo a partir de las operaciones. Asimismo, luego de las amortizaciones de deuda y pagos de intereses, el flujo de caja accionista (FCA) también mantiene un crecimiento constante, alcanzando US\$ 703,295 en el quinto año, lo que evidencia una sólida rentabilidad y retorno de inversión.

En términos financieros, TESOROCARE presenta un *payback* estimado de 0.52 años, menor de un año, lo que significa que la inversión inicial se recupera rápidamente. Además, el análisis muestra un VAN económico de US\$ 1,170,328 y una TIR de 203%, lo que valida la viabilidad del proyecto debido a la alta rentabilidad y su atractivo para los inversionistas. En la Tabla 18 se detalla el flujo de caja proyectado.

Tabla 18

Flujo de Caja Proyectado TESOROCARE

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales		1,459,539	2,494,145	2,743,559	3,016,748	3,321,595
Costo de operación		605,459	981,870	1,079,150	1,185,887	1,304,437
Personal de operaciones		143,345	645,873	719,248	789,053	862,636
Rentabilidad o ganancia Bruta		710,736	866,401	945,161	1,041,808	1,154,523
Gastos de personal de ventas y Adm.		40,650	40,650	40,650	44,715	44,715
Gastos de ventas y Adm.		134,635	259,770	197,758	215,750	230,341
Amortización y depreciación		6,039	9,058	9,058	9,058	9,058
Ganancia operativa		529,412	556,923	697,695	772,285	870,409
Impto. a la renta		152,390	164,292	205,820	227,824	256,771
Amortización y depreciación		6,039	9,058	9,058	9,058	9,058
Flujo de caja operativo		383,060	401,689	500,933	553,519	622,696
Activos fijos	-56,426			0	-6,124	8,652
Gastos preoperativos	-92,022					
Capital de trabajo	-41,792	-29,625	-7,142	-7,822	-8,729	95,110
Crédito fiscal por IGV de activos		10,449	0	0	0	0
FCL (Flujo de Caja Libre)	-190,240	363,885	394,547	493,110	538,667	726,457
Préstamos	76,096					
Amortización de préstamo		9,535	12,341	14,747	17,623	21,059
Intereses		12,835	10,821	8,415	5,539	2,103
Escudo fiscal intereses						
FCA (Flujo de Caja Accionista)	-114,144	341,515	371,385	469,948	515,505	703,295

El análisis económico de TESOROCARE demuestra una alta viabilidad y generación de valor. Con una inversión inicial de US\$ 190,240, el flujo de caja libre muestra un crecimiento sostenido, alcanzando los US\$ 726,457 en el quinto año. En ese sentido, el Valor Actual Neto Económico (VANE) de US\$ 1,170,328 y una Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) del 203% confirman el alto potencial de rentabilidad de TESOROCARE, ya que está por encima del WACC de 21.58%. Además, el *payback* dentro de un año (0.52 años) evidencia una rápida recuperación de la inversión, lo que minimiza los riesgos para todos los inversionistas (accionistas y terceros). Asimismo, la TIRE modificada de 80.20% refuerza la sostenibilidad del modelo de negocio, asegurando que, incluso con ajustes en los flujos de caja, la rentabilidad sigue siendo significativamente superior al costo de capital (TIRE modificada de 80.20% > WACC 21.58%).

Desde el punto de vista financiero, TESOROCARE presenta una estructura equilibrada de financiamiento, con un aporte de socios de US\$ 114,144 y una deuda de US\$ 76,096. Por consiguiente, el VAN financiero de US\$ 1,137,529 y la TIR financiera de 311% reflejan una rentabilidad alta para los inversionistas, ya que está por encima del COK de 22.97%. Además, el flujo de caja para el accionista (FCA) alcanza US\$ 703,295 en el quinto año, lo que garantiza la capacidad del negocio para generar retornos atractivos. Asimismo, la TIRF modificada de 98.52% demuestra que, incluso considerando flujos de caja reinvertidos a una tasa conservadora, TESOROCARE sigue ofreciendo un retorno importante superior a la tasa COK CAPM (TIRF modificada de 98.52% > COK 22.97%), asegurando su sostenibilidad a largo plazo. Estos resultados evidencian que TESOROCARE es un proyecto financieramente favorable, con un rápido retorno de inversión y altas tasas de rentabilidad, lo que confirma su viabilidad y lo convierte en una propuesta atractiva para los inversionistas y socios estratégicos. En la Tabla 19 se resume los indicadores antes descritos.

Tabla 19*Resultados de Análisis Económica y Financiera*

Análisis	Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Económico							
Inversión inicial		-190,240					
FCL			363,885	394,547	493,110	538,667	726,457
WACC	21.58%						
VANE	US\$ 1,170,328						
TIR FCL	203%						
PAYBACK	0.52 años						
TIRE modificada	80.20%	(Tasa de reinversión: WACC; Tasa de financiamiento: TIR FCL)					
Financiero							
Aporte de accionista		-114,144					
FCA			341,515	371,385	469,948	515,505	703,295
COK CAPM	22.97%						
VANF	US\$1,137,529						
TIR	311.29%						
TIRF modificada	98.52%						

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para validar la viabilidad financiera de TESOROCARE, se utilizó la Simulación Montecarlo, una técnica de modelado que permite evaluar el impacto de la incertidumbre en las proyecciones financieras (Guerrero & Guerrero, 2024). La hipótesis definida establece que existe un máximo de 10% de probabilidad de que el Valor Actual Neto (VANE) sea inferior a USD 500,000. Para validar la hipótesis, se analizó la sensibilidad de la variable ventas, ya que se considera que las disminuciones o aumentos en la cantidad de suscripciones pueden afectar la rentabilidad de TESOROCARE.

El análisis consideró cinco escenarios con probabilidades de ocurrencia definidas según la investigación del mercado y el análisis de expertos. Los escenarios son: muy pesimista, pesimista, moderado, optimista y muy optimista. A partir de estos escenarios, se realizaron 5,000 simulaciones, generando múltiples valores de VANE y obteniendo una distribución probabilística de los resultados. Este enfoque permitió evaluar el impacto de las

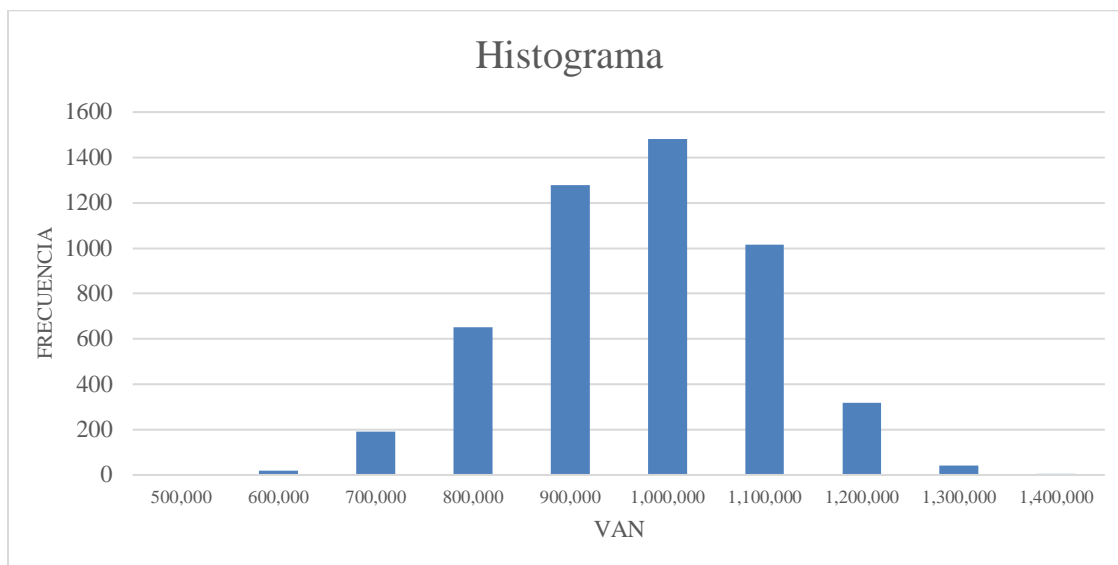
variaciones de los ingresos por ventas sobre el valor actual del negocio (VANE). Observe los resultados de las corridas en la Tabla 20 y Figura 12.

Tabla 20

Resultados de la Simulación Montecarlo

<i>MUESTRA</i>	
Media	US\$ 921,299
Desviación estándar	124,928
Mínimo	402,608
Máximo	1,338,296
Cuenta	5,000
LSC (límite superior de confianza)	676,440
LIC (límite superior de confianza)	1,166,158
Riesgo de que VAN < US\$ 500,000:	0.04%

LIM INFE.	LIM. SUPE.	FREC	FREC RELA
400,000	500,000	2	0.04%
500,000	600,000	19	0.38%
600,000	700,000	191	3.82%
700,000	800,000	651	13.02%
800,000	900,000	1277	25.54%
900,000	1,000,000	1480	29.60%
1,000,000	1,100,000	1016	20.32%
1,100,000	1,200,000	319	6.38%
1,200,000	1,300,000	41	0.82%
1,300,000	1,400,000	4	0.08%
		5,000	

Figura 12*Histograma de VAN y TIR*

Los resultados confirmaron que solo el 5% de las simulaciones del VANE se ubica por debajo del umbral de US\$ 500,000, lo que representa un porcentaje menor del límite máximo de riesgo estimado (10%). Esto valida la viabilidad financiera del proyecto incluso en escenarios adversos.

Capítulo VII. Solución Sostenible

Este capítulo analiza cómo el modelo de negocio contribuye al desarrollo sostenible mediante la generación de empleo formal, la promoción del bienestar infantil y la igualdad de género, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, se indica el índice de relevancia social, la cual determina el porcentaje de metas impactadas. Además, se calcula la rentabilidad social de TESOROCARE para garantizar los beneficios sociales para los usuarios del servicio y la sociedad en general donde se desenvuelve.

7.1. Relevancia Social de la Solución

El análisis de la relevancia social de TESOROCARE en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los cuales impacta. Esta solución tiene un efecto directo en mejorar la salud y el bienestar de los niños al promover la igualdad de género mediante la formalización de empleos para cuidadoras y en generar trabajo decente que impulsa el crecimiento económico. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2022), el ODS 3 (Salud y Bienestar) cuenta con 13 metas, el ODS 5 (Igualdad de Género) con 9 y el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) con 12 metas. En la Tabla 21, se ha evaluado el impacto social de TESOROCARE, en las que el modelo de negocio contribuye al logro de cada meta.

Tabla 21*Impacto Social de TESOROCARE en cada ODS*

Ítem	Meta	Impacto	Métrica
ODS 3: Salud y Bienestar	Meta 3.2: Para 2030, poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y niños menores de 5 años.	TESOROCARE brinda un entorno seguro y monitoreado para el cuidado infantil, reduciendo riesgos y mejorando el bienestar infantil.	% de niños beneficiados; reducción de incidentes de salud.
	Meta 3.4: Reducir la mortalidad por enfermedades no transmisibles y promover la salud mental.	Capacita a las cuidadoras en primeros auxilios, manejo de emergencias y promoción del desarrollo emocional infantil.	% de cuidadoras capacitadas en salud infantil.
	Meta 3.8: Lograr la cobertura sanitaria universal, incluidos servicios esenciales de salud.	Facilita el acceso de las niñeras a evaluaciones médicas periódicas, garantizando su aptitud para el cuidado infantil.	% de cuidadoras con chequeos médicos anuales.
ODS 5: Igualdad de Género	Meta 5.4: Reconocer y valorar el trabajo de cuidados y el trabajo doméstico no remunerado mediante políticas y servicios públicos.	TESOROCARE promueve la profesionalización del trabajo de las niñeras y la valoración del cuidado infantil como un servicio esencial.	% de cuidadoras formalizadas y con acceso a beneficios.
	Meta 5.5: Garantizar la plena participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades en el liderazgo.	Permite a las madres reincorporarse al mercado laboral al contar con un servicio de cuidado infantil confiable.	% de madres que retornan al trabajo gracias al servicio.
ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Meta 8.3: Promover políticas que apoyen la formalización y el crecimiento de las microempresas y el empleo productivo.	Formaliza el empleo de las niñeras, brindándoles contratos y beneficios laborales, asegurando condiciones justas de trabajo.	% de cuidadoras con contratos formales y beneficios.
	Meta 8.5: Lograr empleo pleno y productivo, con condiciones laborales dignas e igualdad de remuneración.	Ofrece salarios competitivos y capacitaciones constantes para mejorar las oportunidades laborales de las cuidadoras.	Variación en el ingreso promedio de las cuidadoras.
	Meta 8.8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro.	Implementa protocolos de seguridad para cuidadoras y niños, asegurando un ambiente laboral seguro.	Número de incidentes laborales reportados.

También, se ha calculado el índice de relevancia social para cada ODS, determinado como el porcentaje de metas impactadas. En ese sentido, el Índice de Relevancia Social (IRS) del modelo de negocio refleja una contribución del 23.08% al objetivo de desarrollo sostenible 3 (Salud y Bienestar), mientras que impacta en un 22.22% al ODS 5 (Igualdad de Género) y en un 25% al ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), tal como se precisa en la Tabla 22.

Tabla 22*Impacto Social de TESOROCARE en cada ODS*

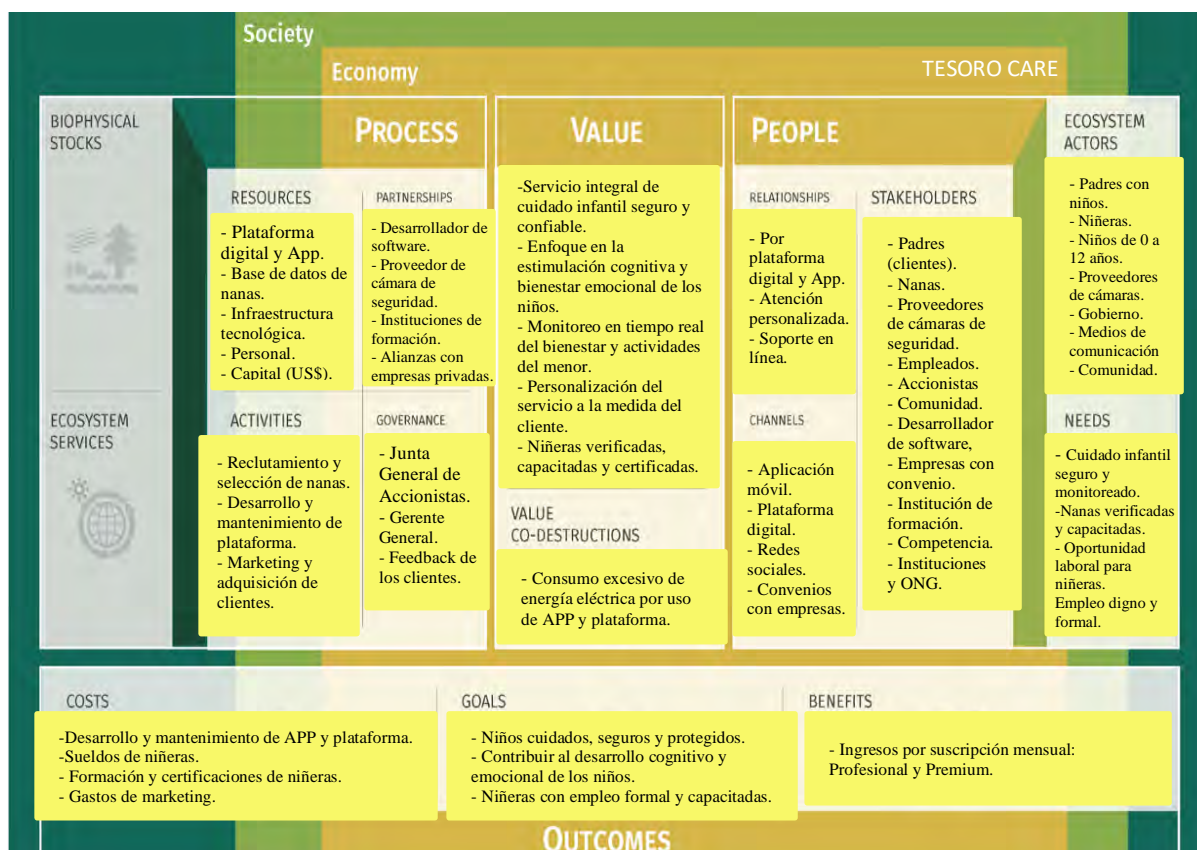
ODS	# Metas	# Metas impactadas por el ODS	Índice IRS
3	13	3	23.08%
5	9	2	22.22%
8	12	3	25%

Con relación al Lienzo *Flourishing Business Canvas*, la Figura 13 presenta el modelo de negocio de TESOROCARE y la descripción de cada segmento. Se presenta una solución innovadora diseñada para ofrecer un servicio integral de cuidado infantil que combina tecnología, seguridad y desarrollo infantil. Este modelo se orienta a proporcionar un servicio confiable y seguro para los padres al garantizar el bienestar integral de los niños mediante la selección de nanas certificadas y un sistema de monitoreo en tiempo real.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, TESOROCARE no solo busca generar valor económico, sino también generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. En el ámbito social, promueve el empleo formal de nanas, facilita la conciliación laboral y familiar, y brinda tranquilidad a los padres, ya que su propuesta se basa en la formalización y capacitación continua de nanas certificadas, la incorporación de un sistema de monitoreo en tiempo real con herramientas tecnológicas avanzadas y el fortalecimiento de la confianza de los usuarios en el servicio. Desde el enfoque económico, el modelo de negocio de TESOROCARE se sustenta en un esquema de ingresos recurrentes a través de suscripciones, lo que garantiza su escalabilidad y sostenibilidad financiera. Por otra parte, su enfoque ambiental reduce la huella de carbono al operar digitalmente y fomentar prácticas sostenibles en el hogar. En ese sentido, este lienzo permite visualizar la interacción de estos tres pilares (económico, social y ambiental), asegurando que TESOROCARE sea un negocio próspero, responsable y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Figura 13

Lienzo Flourishing Business Canvas (FBC)



Actores del sistema (ecosystem actors): Los actores del sistema incluyen a los padres con niños, quienes son los principales tomadores de decisión del servicio, y a las niñeras, cuya labor profesional constituye el núcleo de la propuesta de valor. También forman parte del ecosistema, los propios niños de 0 a 12 años, quienes son los destinatarios directos del cuidado y bienestar ofrecido. Los proveedores de las cámaras y tecnología de monitoreo también complementan el sistema, además del gobierno como ente regulador y promotor de políticas de protección infantil, también están los medios de comunicación que pueden amplificar el impacto del servicio, y la comunidad, que participa activamente con el respaldo social y la sostenibilidad del modelo

Necesidades (needs): El modelo de negocio responde a necesidades clave del ecosistema social, entre ellas, la demanda de un cuidado infantil seguro y monitoreado, y que

ofrezca tranquilidad a los padres; la disponibilidad de niñeras verificadas y capacitadas, que garantizan un servicio profesional y confiable; así como la generación de oportunidades laborales para mujeres dedicadas al cuidado infantil, promoviendo empleo digno y formal que contribuya a su desarrollo personal y profesional.

Partes interesadas (stakeholders): TESOROCARE articula una amplia red de partes interesadas que aportan valor y sostienen el ecosistema del servicio. Entre ellas se encuentran los padres como clientes principales, las nanas como eje operativo del cuidado, y los empleados que apoyan la gestión interna. También son clave los proveedores de cámaras de seguridad y el desarrollador de software, quienes garantizan la infraestructura tecnológica. Los accionistas que respaldan financieramente el crecimiento del proyecto, mientras que las instituciones de formación contribuyen a la capacitación profesional de las nanas. Además, están las empresas privadas con convenio que amplían el alcance del servicio, y la comunidad representa tanto beneficiaria como aliada en la legitimación del modelo. Asimismo, se consideran las instituciones y ONG relacionadas con la infancia y el trabajo digno, y la competencia como referente para la mejora continua y la innovación en el sector.

Relaciones (relationships): Se establece una relación personalizada y de confianza, ofreciendo comunicación directa, soporte continuo y herramientas de monitoreo en tiempo real del servicio (plataforma digital y App). Además, se brinda un soporte en línea 24/7 para atender cualquier eventualidad de manera inmediata. Asimismo, se implementan programas educativos o de capacitaciones para fortalecer el vínculo y fomentar la fidelización de los padres.

Canales (channels): La solución se distribuye a través de una plataforma digital que incluye la aplicación móvil y el sitio web. Esto se complementa con estrategias de marketing digital y redes sociales. Además, se realizan convenios y visitas presenciales a colegios y empresas privadas para vender y promocionar los servicios de TESOROCARE.

Co-creación de valor (value co-creations): TESOROCARE se sostiene en un servicio integral de cuidado infantil seguro y confiable, con enfoque en la estimulación cognitiva y bienestar emocional de los niños. Además, la aplicación móvil permite el monitoreo en tiempo real del bienestar y las actividades del menor, así como la personalización del servicio a la medida del cliente. Asimismo, los padres podrán elegir entre una variedad de niñeras verificadas, capacitadas y certificadas, fortaleciendo la confianza y el monitoreo activo en la experiencia del cuidado.

Co-destrucción de valor (value co-destructions): Uno de los riesgos asociados al modelo de TESOROCARE en términos de co-destrucción de valor es el consumo excesivo de energía eléctrica derivado del uso constante de la aplicación y la plataforma digital, lo que podría generar un impacto ambiental negativo y comprometer los principios de sostenibilidad del servicio si no se gestionan adecuadamente.

Asociaciones (partnerships): Se establecen alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos especializados en la instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad, que facilitan la instalación de cámaras y dispositivos de monitoreo. Además, se colabora con instituciones y proveedores de capacitación para asegurar la formación continua del personal de cuidado infantil. Por último, se efectúan relaciones estratégicas con actores del sector infantil y educativo para ampliar el alcance y fortalecer la propuesta de valor del servicio. Asimismo, se crean alianzas colaborativas con entidades públicas y organizaciones como ONG que promueven la inserción laboral de la mujer, incluyendo al Ministerio de la Mujer.

Gobernanza (governance): La estructura de gobernanza de TESOROCARE se basa en una Junta General de Accionistas que define las directrices estratégicas y asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que se complementa con la gestión operativa del Gerente General, quien lidera la ejecución de dichas estrategias. Asimismo,

incorpora de manera activa el *feedback* de los clientes como un mecanismo participativo esencial para la toma de decisiones y la mejora continua del servicio.

Recursos (resources): La solución cuenta con tecnología moderna, compuesta por una plataforma digital y una aplicación móvil para facilitar el monitoreo en tiempo real y la gestión integral del servicio. Además, existirá una base de datos de niñeras y cuidadores altamente capacitados y verificados, quienes participan en procesos de capacitación continua. Un equipo dedicado de soporte y atención al cliente que garantiza el funcionamiento eficiente y fortalece la relación con los usuarios, mientras que el capital económico respalda el desarrollo del modelo de negocio y la infraestructura tecnológica necesaria.

Actividades (activities): Desarrollo, mantenimiento y actualización continua de la plataforma digital y la aplicación móvil para el eficiente funcionamiento y monitoreo en tiempo real. Además, se recluta, selecciona y capacita de manera constante a las niñeras para garantizar la calidad del servicio. Se desarrollan programas de formación en cuidado infantil, salud, primeros auxilios y desarrollo emocional, cognitivo y mental de los menores. Por último, se aplican estrategias de marketing digital y se gestionan alianzas estratégicas para ampliar el alcance de la solución.

Costos (costs): Incluye la inversión en el desarrollo y mantenimiento de su plataforma digital y Aplicación móvil, así como los gastos operativos mensuales relacionados con la verificación, capacitación continua y remuneración de niñeras profesionales. También se consideran los costos en marketing, publicidad, gestión de alianzas estratégicas y servicios tecnológicos, como la instalación y mantenimiento de cámaras de seguridad. Estos costos son cubiertos mediante los ingresos provenientes de los planes de suscripción mensual ofrecidos por TESOROCARE.

Objetivos (goals): TESOROCARE orienta sus objetivos hacia la protección integral de la infancia, asegurando que los niños se encuentren bien cuidados, seguros y protegidos

mediante mecanismos de control confiable. Asimismo, se busca contribuir activamente al desarrollo cognitivo y emocional de los menores de edad mediante un acompañamiento consciente y afectivo. En paralelo, se promueve la formalización laboral de las niñeras, brindándoles acceso a empleo digno y capacitaciones que fortalezcan sus competencias y su especialización en el cuidado infantil.

Beneficios (benefits):

El modelo de negocio se basa en ingresos recurrentes a través de suscripciones mensuales, con dos planes diferenciados: el plan profesional, a un precio de S/750 más IGV, lo que incluye monitoreo continuo, comunicación directa, historial de seguimiento, alertas en tiempo real y formación para padres. Por su parte, el plan premium, a S/1,250 más IGV, amplía las horas de servicio diario a más del doble, ofreciendo un precio más conveniente por hora, e incorpora todas las funcionalidades del plan profesional.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Para evaluar la Rentabilidad Social de TESOROCARE, se emplea el Valor Actual Neto Social (VAN Social), un indicador clave que permite cuantificar el impacto económico y social de la solución. Este análisis implica la identificación y valoración de los beneficios sociales, como la formalización laboral de las nanas, el desarrollo y bienestar de los niños, y el ahorro en costos de reclutamiento y selección de nanas. Asimismo, permite estimar los costos sociales que incluye la capacitación y certificación de las niñeras y las emisiones de CO₂ debido al consumo energético. A continuación, se detallan los beneficios sociales asociados a la solución:

Formalización y mejora laboral de las nanas

La propuesta de TESORO CARE favorece en la formalización del empleo de las nanas, asegurando acceso a seguridad social y beneficios laborales. Según la OIT (2021), la formalización del trabajo doméstico incrementa el beneficio de los trabajadores en un 30% en

promedio. Si el ingreso promedio de una nana informal es S/ 1,200 mensuales (INEI, 2023), entonces su salario con formalización sería S/ 1,560 mensuales debido a los beneficios del régimen laboral (tiempo de servicios (CTS), gratificaciones, asignación familiar, vacaciones, gratificación). Entonces, el beneficio social de la solución por la mejora laboral de las nanas es de S/ 360 por niñera.

Desarrollo infantil y bienestar de los niños

Los niños que reciben un cuidado seguro y supervisado experimentan un mejor desarrollo emocional y cognitivo. Según el UNICEF (2023), los niños con acceso a educación temprana mejoran su desempeño escolar en un 15%. Otros autores también han comprobado que una amplia gama de intervenciones educativas tempranas produce efectos significativos y duraderos en los resultados cognitivos, sociales y escolares, ya que compensa parcialmente los entornos de aprendizaje inadecuados en el desarrollo infantil y éxito escolar. Esta mejora también se alinea con los hallazgos del Programa Perry Preschool, que cuantifica los beneficios y estima que cada dólar invertido en educación preescolar de notable calidad genera un retorno de entre US\$ 7 y US\$ 12, lo cual es debido a la reducción de costos en asistencia social, educación especial, aumento de ingresos y productividad laboral (Schweinhart, 2013). En consecuencia, se estima un impacto en el valor de la educación futura de S/ 2,000 anuales por niño, considerando un retorno mínimo de 15% sobre el costo anual del servicio de cuidado infantil.

Ahorro en Reclutamiento y Selección de Nanas

Otro beneficio social importante de TESOROCARE es la reducción de tiempo y costos asociados al proceso de reclutamiento y selección de nanas, ya que los padres no tendrán que invertir tiempo y dinero en buscar, entrevistar y evaluar a distintas candidatas, debido a que TESOROCARE garantiza que todas las nanas en la plataforma están verificadas y capacitadas. Según el INEI (2023), el 60% de los padres que contratan nanas lo hacen a

través de referencias personales o publicaciones en redes sociales, lo que implica un proceso largo y costoso. Asimismo, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2023), los padres gastan en promedio S/ 500 por cada proceso de selección (anuncios, entrevistas, verificación de antecedentes y prueba de desempeño). En ese sentido, TESOROCARE elimina esta necesidad al proporcionar una base de datos confiable y certificada de nanas listas para trabajar. Por lo tanto, se estima que cada padre incurre en costos de contratación de una niñera en el horizonte de tiempo de cinco años. Asimismo, se considera que la mitad de los usuarios (350 padres) realiza este proceso de reclutamiento y selección cada año, en concordancia con la información del MTPE.

Tabla 23

Flujo de Beneficios Sociales

Flujo de beneficios sociales proyectado					
Concepto de Beneficio Social	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de niñeras empleadas con la solución	90	104	119	137	157
Aumento salarial por formalidad (S/1560- S/1200)	360	360	360	360	360
Meses al año	12	12	12	12	12
Beneficio por formalización y mejora laboral de las nanas (S/)	388,800	447,120	514,049	591,170	679,870
Niños atendidos	700	105	121	139	160
Costo por desarrollo infantil y emocional de los niños	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Beneficio por desarrollo infantil y bienestar de niños (S/)	1,400,000	210,000	241,000	277,700	319,390
Cantidad de padres que contratan el servicio	700	105	121	139	160
Mitad de los usuarios	350	53	60	69	80
Costo por cada proceso de selección de niñeras	500	500	500	500	500
Veces de contratación por año	1	1	1	1	1
Beneficio por ahorro en reclutamiento y selección de nanas (S/)	175,000	26,250	30,125	34,713	39,924
Total de Beneficios Sociales (S/)	1,963,800	683,370	785,174	903,583	1,039,183

En cuanto a los costos sociales se ha identificado el costo de implementación y capacitación de nanas y el costo de emisión de CO₂ debido al consumo de energía eléctrica. Con respecto al costo de implementación y capacitación de nanas, TESOROCARE invierte en la certificación y formación de nanas para mejorar la calidad del servicio. Según el Programa de Educación Continua de CODEPER (2025), el costo de capacitación y

certificación por nana es de S/ 200 por curso. Dado que se requieren aproximadamente seis cursos para una formación completa, el costo anual por niñera asciende a S/ 1,200. Esto se debe a que TESOROCARE capacita y certifica a las nanas en primeros auxilios, seguridad infantil y desarrollo cognitivo y emocional, garantizando un servicio de calidad y confianza para los padres.

Por otra parte, con relación al costo de emisión de CO₂ debido al consumo de energía eléctrica de la solución, esto contribuye a la emisión de gases de efecto invernadero. Según el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2021), la generación de electricidad en Perú emite 0.2 kg de CO₂ por kWh. Además, se estima que el consumo total de electricidad anual de TESOROCARE promedie los 10,000 kWh. Asimismo, los costos ambientales estimados por tonelada de CO₂ emitido es de US\$ 7.17 por tonelada de CO₂ (1,000 kg), al tipo de cambio de S/3.8, el costo social asciende a S/ 27.246 por tonelada del carbono (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021a). En la Tabla 24 se resumen los costos sociales totales.

Tabla 24

Flujo de Costos Sociales

Flujo de los costos sociales proyectado					
Concepto de Costos Sociales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de niñeras empleadas con la solución	90	104	119	137	157
Costo de capacitación y certificación	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Veces de formación por año	2	2	2	2	2
Costo por formación de nanas (S/)	216,000	248,400	285,583	328,428	377,705
Consumo energético anual	10,478	10,478	10,478	10,478	10,478
Perú, cada kWh emite 0.2 kg de CO ₂ (kg de CO ₂ /kWh)	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
Costo por tonelada de CO ₂ emitido (150 Soles/1000 kg de CO ₂)	0.027	0.027	0.027	0.027	0.027
Costo por emisión de CO ₂ debido al consumo de energía eléctrica (S/)	57.1	57.1	57.1	57.1	57.1
Costos Sociales (S/)	216,057	248,457	285,640	328,485	377,762

A partir de los datos anteriores y la tasa de descuento del 8% (MEF, 2021b), el VAN Social se calculó en US\$ 858,042.25 millones (S/ 3.26 millones), lo que indica que

TESOROCARE genera un impacto social positivo, siendo favorable su implementación desde una perspectiva de bienestar para la sociedad. Este resultado confirma la viabilidad del proyecto no solo en aspectos económicos, sino también en su capacidad de generar valor social y mejorar la calidad de vida de los beneficiarios.

Tabla 25

Cálculo del VAN Social

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios sociales totales	1,963,800	683,370	785,174	903,583	1,039,183
Costos Sociales totales	216,057	248,457	285,640	328,485	377,762
Flujo de caja SOCIAL	1,747,743	434,913	499,534	575,098	661,421
Tasa de descuento	8%				
VAN Social S/	3,260,560.53				
VAN Social US\$	858,042.25				

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

La solución de TESOROCARE se llevará a cabo en un período de nueve meses, asegurando un despliegue progresivo que permita la optimización de cada fase del proyecto. Este tiempo es adecuado para el desarrollo de la plataforma digital, la selección y capacitación del equipo de trabajo y el primer contacto con los usuarios. A continuación, en la Figura 14, se detalla el plan de implementación, junto con un cronograma de actividades que permitirá la correcta ejecución del proyecto.

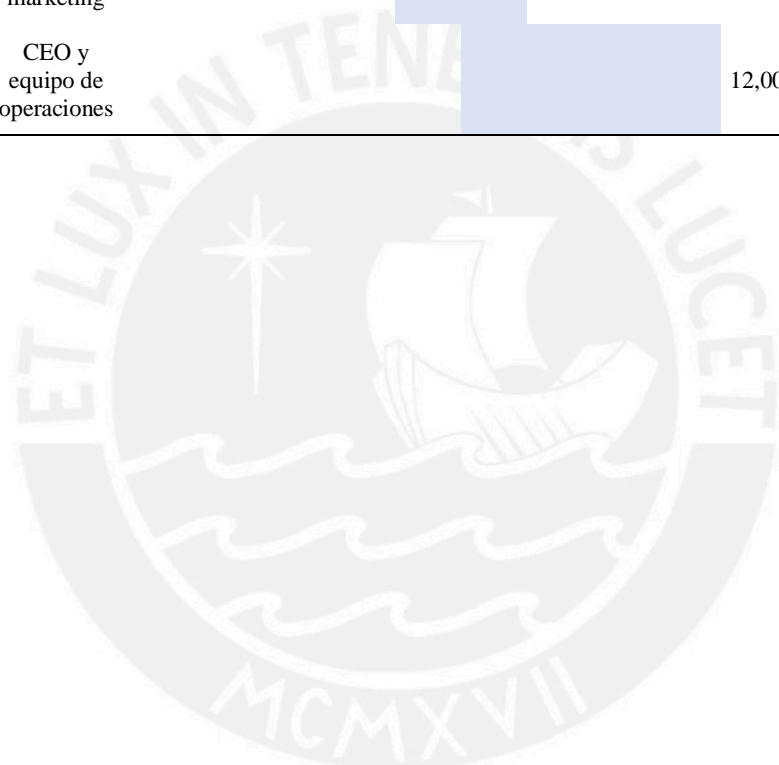
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Se han definido cuatro fases principales para garantizar una implementación efectiva. Esto abarca desde la planificación inicial hasta la operatividad total de TESOROCARE. Cada fase está estructurada con tareas específicas, responsables designados, recursos asignados y métricas del resultado, asegurando que todas las acciones contribuyan al cumplimiento de los objetivos del modelo de negocio.

La primera fase corresponde a la planificación y estructuración del modelo de negocio, donde se formaliza la propuesta de valor, se establecen los aspectos legales y se consolida la estrategia financiera. La segunda fase abarca el desarrollo de la plataforma digital, incluyendo el diseño, programación y pruebas de funcionamiento. La tercera fase consiste en la selección, capacitación y certificación de las cuidadoras, asegurando que las niñeras y demás colaboradores cumplan con los estándares de calidad exigidos. Finalmente, la cuarta fase se centra en la estrategia de lanzamiento y expansión, con campañas iniciales de marketing digital, pruebas piloto y evaluación de desempeño para realizar mejoras continuas. En la Figura 14 se detalla el cronograma de actividades con los tiempos de ejecución de cada tarea, los responsables, los costos estimados y la métrica de resultado esperada para cada fase del proyecto.

Figura 14*Diagrama Gantt de Tesoro Care*

Concepto	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Costos (US\$)	Métrica de Resultado
1. Planificación y Estructura	CEO y equipo de dirección	■	■								5,000	Documento de estrategia aprobado
2. Desarrollo de Plataforma	Ingeniero de sistemas		■	■	■						15,000	Plataforma operativa para el usuario
3. Selección y Capacitación	Gerente de RR.HH.			■	■						10,000	100 niñeras certificadas
4. Estrategia de Lanzamiento	Gerente de marketing					■	■				8,000	Campaña publicitaria ejecutada
5. Evaluación y Seguimiento	CEO y equipo de operaciones							■	■	■	12,000	Solución efectiva y sin incidentes mayores



8.2. Conclusiones

Se concluye que la solución de TESOROCARE es altamente deseable, ya que la investigación de mercado evidencia una marcada demanda por parte de los padres que buscan soluciones confiables, seguras y monitoreadas para el cuidado infantil. Asimismo, se concluye que TESOROCARE brindará a los padres la tranquilidad, seguridad y confianza necesarias para dejar a sus hijos al cuidado de profesionales certificados, reduciendo significativamente el estrés asociado a la contratación de servicios de cuidado infantil. Esto se logra mediante un proceso riguroso de selección, capacitación y certificación de las niñeras implementado por la empresa.

Por otra parte, el modelo de negocio mejora el desarrollo integral de los niños, ya que contribuye significativamente al desarrollo físico, emocional y cognitivo de los niños. Asimismo, se considera que la implementación de programas de capacitación para las nanas en áreas como primeros auxilios, seguridad infantil y desarrollo cognitivo y emocional, repercutirá en un entorno favorable para un crecimiento sano y equilibrado. También se concluye que la solución promueve la formalización del empleo en el sector del cuidado infantil, lo que se refleja en la formación y certificación de las nanas. Esto último mejorará, no solo la calidad del servicio, sino también elevará el estatus laboral y las condiciones de trabajo de las nanas, aportando a la profesionalización del sector.

Por otra parte, TESOROCARE contribuye a los ODS al promover la igualdad de género, apoyar la reincorporación laboral de las madres, y generar empleo decente y crecimiento económico mediante la formalización del trabajo doméstico. Al mismo tiempo, el servicio contribuirá al bienestar infantil y a la salud, impactando positivamente en la sociedad.

En ese sentido, se confirma la sostenibilidad del modelo de negocio en el largo plazo al generar un impacto positivo en el bienestar infantil, la calidad de vida de los padres y la profesionalización del sector. Además, se determina que el proyecto es viable financieramente, ya que los estudios de mercado y los análisis financieros muestran un VAN positivo de US\$ 1,170,328 y una TIR atractiva para negocios innovadores de 203%, lo que indica que la inversión en TESOROCARE es rentable y sostenible a largo plazo. Estos resultados económicos confirman la capacidad del negocio para generar retornos significativos y mantener su competitividad.

8.3. Recomendaciones

Se recomienda expandir la cobertura geográfica de TESOROCARE no solo a otras grandes ciudades del país, sino también a zonas rurales, mediante la creación de hubs regionales en colaboración con colegios y centros comunitarios, así como la creación de un nuevo plan de suscripción alineado a las necesidades de la nueva zona. Esta estrategia permitirá atender a un segmento desatendido y consolidar la marca a nivel nacional. Por otra parte, también se sugiere el desarrollo de una red de canales de venta indirectos, mediante la creación de alianzas estratégicas con empresas, colegios privados, clubes y asociaciones de madres, que faciliten la promoción y captación de nuevos usuarios. Esta red permitirá diversificar los canales de venta y aumentar la visibilidad de TESOROCARE en diversos entornos donde se congregan las madres y padres.

En complemento, se recomienda la ampliación del segmento de mercado para incluir a los NSE C y D, de manera que el servicio pueda beneficiar a un mayor número de padres y contribuir a una mayor inclusión social en el cuidado infantil. Del mismo modo, se recomienda fortalecer la plataforma digital mediante la incorporación de nuevas funcionalidades que complementen lo implementado. Entre ellas, se propone integrar un módulo de análisis predictivo que anticipe la demanda y optimice la operatividad del sistema,

así como un sistema de monitoreo automatizado capaz de detectar comportamientos atípicos o actuaciones que se desvíen de los promedios establecidos.

Por otra parte, se sugiere continuar con el impulso a la formalización del empleo de niñeras, mediante la adopción de políticas de formalización y certificación replicables por otros actores del sector. Para ello, se sugiere trabajar en colaboración con programas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para facilitar la formalización del empleo de las nanas, y con el Ministerio de la Mujer para promover el rol laboral de las niñeras en el mercado. Esta estrategia posicionará a TESOROCARE como un referente en la profesionalización del cuidado infantil, elevando los estándares de calidad a nivel nacional y generando un impacto positivo en las condiciones laborales de las nanas.

Finalmente, se recomienda establecer convenios con instituciones de formación técnica y universidades para diseñar y ofrecer cursos especializados en el cuidado infantil profesional. Estos cursos deberían abarcar áreas como primeros auxilios, seguridad infantil, nutrición, desarrollo infantil y manejo de emergencias, con el objetivo de potenciar la profesionalización de las cuidadoras. Además, se sugiere que estos programas faciliten la convalidación oficial con carreras técnicas o universitarias afines, con el objetivo de fortalecer la formación y el reconocimiento profesional en el sector.

Referencias

- ABC AL TOKE. (s.f.). *Agencia de empleos internacional, encuéntranos en Lima y Trujillo*.
<https://abcaltoke.com/>
- Apoyo Consultoría. (2024). *Del diagnóstico a la acción: Seis propuestas para aumentar la participación laboral femenina*. <https://www.apoyoconsultoria.com/en/from-diagnosis-to-action-six-proposals-to-increase-female-labor-participation/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2023). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. APEIM. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf?>
- Babysits. (2023). *Recursos para la comunidad de Babysits*. <https://www.babysits.pe/recursos-para-la-comunidad/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2025). *Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG - (10 series)*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Cuidando a los cuidadores: el panorama del trabajo de cuidados remunerados en América Latina y el Caribe*.
<https://doi.org/10.18235/0005147>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación*. <https://doi.org/10.18235/0004202>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. (2021). *Plan de Inversiones en Transmisión (PIT) para apoyar la recuperación económica verde post-COVID-19 en Perú*. Banco Mundial.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/246401639634349255/pdf/Peru->

Transmission-Investment-Plan-PIT-to-support-Post-COVID-19-Green-Economic-Recovery-in-Peru.pdf

Blanchard, O. (2024). Plataformas digitales de cuidados y de servicio doméstico en América Latina y el Caribe: un análisis inicial de sus modelos de negocio y su rol en la formalización del sector. *Revista de Estudios Sociales*, 89(1), 143-157.

<https://www.redalyc.org/journal/815/81578618008/movil/>

Bloomberg. (2025). *Tasas del tesoro americano de E.U.A.*

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Tendencias del mercado de oficinas y locales comerciales en lima*. https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r794_2/informe especial.pdf

La Celestina. (2024). ¿Cuánto gana una niñera en Perú? Sueldos actualizados (2024).

<https://lacelestina.pe/blog/cuanto-gana-una-ninera-en-peru-salarios-y-factores-a-considerar/>

Chhiki Xpress. (s.f.). *Chhiki Xpress*. <https://www.facebook.com/ChhikiXpress>

Child Mind Institute. (2024). *Fomentar un desarrollo saludable en los niños*.

<https://childmind.org/es/temas/fomentar-un-desarrollo-saludable-en-los-ninos/>

Childcare. (2019). Supervisión: Proporción y tamaño del grupo.

<https://childcare.gov/es/educaci%C3%B3n-al-consumidor/supervision-proporcion-y-tamano-del-grupo>

CODEPER. (2025). *Curso de atención integral en el cuidado de los niños en la primera infancia*. Centro de Educación Continua CODEPER.

https://codeper.edu.pe/courses/curso-de-atencion-integral-en-el-cuidado-de-los-ninos-en-la-primera-infancia/#tab-course-section__overview

CPI. (2022). *Perú: Población 2022*.

<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

Damodaran, A. (2025a). *Betas by Sector (US)*.

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

Damodaran, A. (2025b). *Country Default Spreads and Risk Premiums*.

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

El Hogar de Nanis. (s.f.). *Empleadas del hogar*. <https://elhogardenanis.com/>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2023). *Educación de la primera infancia*

para todas y todos. [https://www.unicef.org/lac/sites/unicef.org.lac/files/2023-](https://www.unicef.org/lac/sites/unicef.org.lac/files/2023-08/28_08_23_%20Educacion%20para%20la%20primera%20infancia%20FINAL.pdf)

[08/28_08_23_%20Educacion%20para%20la%20primera%20infancia%20FINAL.pdf](https://www.unicef.org/lac/sites/unicef.org.lac/files/2023-08/28_08_23_%20Educacion%20para%20la%20primera%20infancia%20FINAL.pdf)

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2019). *La primera infancia importa para*

cada año. [https://www.unicef.org/peru/sites/unicef.org.peru/files/2019-](https://www.unicef.org/peru/sites/unicef.org.peru/files/2019-01/La_primera_infancia_importa_para_cada_nino_UNICEF.pdf)

[01/La_primera_infancia_importa_para_cada_nino_UNICEF.pdf](https://www.unicef.org/peru/sites/unicef.org.peru/files/2019-01/La_primera_infancia_importa_para_cada_nino_UNICEF.pdf)

Formainfancia. (2018). *5 consejos para mejorar la salud integral infantil*.

<https://formainfancia.com/5-consejos-mejorar-salud-integral-infantil/>

Guerrero, H., & Guerrero, M. N. (2024). *Teoría de colas y simulación*. Eco ediciones.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-

Hill Interamericana Editores S.A.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Más del 40% de los hogares de Lima*

Metropolitana cuentan con al menos una persona menor de 12 años.

[https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-del-40-de-los-hogares-de-lima-](https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-del-40-de-los-hogares-de-lima-metropolitana-cuentan-con-al-menos-una-persona-menor-de-12-anos-8585/)

[metropolitana-cuentan-con-al-menos-una-persona-menor-de-12-anos-8585/?](https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-del-40-de-los-hogares-de-lima-metropolitana-cuentan-con-al-menos-una-persona-menor-de-12-anos-8585/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Un análisis en base a las encuestas nacionales de hogares del 2015 al 2021*.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/covid19-mercado_laboral.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2023*. INEI.

http://webinei.inei.gov.pe/anda_inei/index.php/catalog/759

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Situación de la población peruana 2024*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6616587/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica.pdf>

Ipsos Perú. (2020a). *Perfil de los peruanos conectados*.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/perfil_de_los_peruanos_conectados_0.pdf

Ipsos Perú. (2020b). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Ipsos Perú. (2021). *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021?>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Krug, S. (2014). *Don't make me think: a common sense approach to web and mobile usability*. New Riders.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021a). *Nota Técnica para el uso del Precio Social de Carbono en la evaluación social de proyectos de inversión pública*. MEF.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Metodologias_Generales_PI/Nota_tecnica_uso_precios_sociales_de_carbono.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021b). *Nota técnica para el uso del precio social del carbono en la evaluación social de proyectos de inversión*. MEF.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo3_RD006_2021EF6301.pdf
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreché, J. (2013). *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Nanas en Acción. (s.f.). *Nanas en acción*. <https://www.nanasenaccion.pe/>
- Nanas Seguras. (2022). *Trabajadoras del hogar en Lima, niñeras y nanas con apoyo en casa*.
<https://nanasseguras.com/>
- Niñeras del Perú. (2021). *Disfruta y aprovecha tu tiempo mientras tus hijos también lo hacen de manera segura y divertida*. <https://ninerasdelperu.com/>
- Operación Nanas. (s.f.). *Operaciones Nanas*. <https://www.operacionnanas.com/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *El trabajo de cuidados y los trabajadores del hogar: Políticas para la formalización y la protección social*. OIT.
<https://www.ilo.org/es/media/1591/download>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *El trabajo en las plataformas digitales: Hacia un trabajo decente en el mundo digital*. <https://www.ilo.org/es/plataformas-digitales-de-trabajo>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34522>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Schweinhart, L. J. (2013). Seguimiento a largo plazo de un experimento preescolar. *J Exp Criminol*, 9, 389–409. <https://doi.org/10.1007/s11292-013-9190-3>

Unión Europea. (2010). *Directiva 2010/18/UE del Consejo de la Unión Europea, de 8 de marzo de 2010, sobre la introducción de medidas para fomentar la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores y la provisión de servicios de cuidado infantil*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/18/oj>



Tabla A1

Matriz 6 x 6

MATRIZ 6 X 6					
OBJETIVO	NECESIDADES				
Garantizar un entorno seguro y adecuado para el desarrollo integral de niños de 0 a 12 años durante la ausencia de sus padres	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno libre de peligros y adecuado para prevenir accidentes. - Personal capacitado y acceso rápido a servicios médicos en emergencias. - Apoyo emocional en un ambiente afectivo y comprensivo. - Actividades y programas que estimulen el aprendizaje adecuado a las edades de los niños. - Alimentación balanceada y nutritiva adaptada a las necesidades específicas. - Fomento de la interacción para desarrollar habilidades sociales y valores. 				
PREGUNTAS GENERADORAS					
1	2	3	4	5	6
¿Qué medidas específicas debería implementar la familia Arana para implementación de medidas como cifrado y autenticación para proteger la privacidad de los niños y las familias física de sus hijos en el entorno de cuidado dentro de su hogar?	¿Qué medidas se pueden tomar la familia Arana para prevenir enfermedades y promover la salud de sus hijos?	¿Qué estrategias pueden utilizar la familia Arana para proporcionar apoyo emocional y psicológico a sus hijos?	¿Qué tipo de actividades y programas educativos son más efectivos para estimular el desarrollo cognitivo de los hijos de la familia Arana?	¿Qué criterios deben seguir la familia Arana para garantizar una alimentación balanceada y nutritiva para sus hijos?	¿Qué actividades pueden fomentar la interacción y el desarrollo de habilidades sociales de los hijos de la familia Arana?
Utilizar sistemas de cámaras de seguridad y aplicaciones móviles que permitan a los padres monitorear a sus hijos en tiempo real.	Realizar revisiones médicas periódicas para monitorear la salud de los niños y detectar posibles problemas de manera temprana.	Crear un ambiente acogedor y afectivo donde los niños se sientan seguros y queridos.	Contratar una niñera o cuidador, que incorpore juegos educativos que promuevan el pensamiento crítico y la resolución de problemas.	Planificar menús semanales con una variedad de alimentos frescos y naturales. Incluir porciones adecuadas de frutas, verduras, proteínas y granos integrales en cada comida.	Fomentar el juego de roles y dramatizaciones para practicar habilidades de comunicación y empatía.
Uso de aplicación móvil personalizada que permita a las niñeras enviar actualizaciones en tiempo real sobre las actividades, comidas, y siestas de los niños, facilitando la resolución inmediata de cualquier consulta o emergencia. Esta información estará encriptada de extremo a extremo, protegiendo la privacidad y seguridad de la información de los niños y las familias.	Contratar niñeras / cuidadores que formen parte de programas de formación continua y actualización regular en tema de salud, asegurando que siempre estén al día con las mejores prácticas y nuevas técnicas	Utilizar técnicas de juego terapéutico para ayudar a los niños a expresar y gestionar sus emociones.	Contratar una niñera o cuidador, que provea actividades artísticas, como pintura y manualidades, para fomentar la creatividad.	Adaptar las comidas para satisfacer necesidades dietéticas especiales, como alergias y restricciones alimentarias.	Planificar proyectos colaborativos donde los niños trabajen con otros para alcanzar un objetivo común.

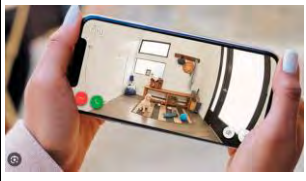





Integrar el sistema de monitoreo con dispositivos de hogar inteligente, como luces automatizadas, cerraduras inteligentes y termostatos, para crear un entorno seguro y cómodo controlado remotamente.	Promover hábitos saludables, como la actividad física regular y una dieta equilibrada.	Niñera o cuidador capacitado en habilidades de escucha activa y empatía para apoyar a los niños en momentos de estrés.	Usar tecnología educativa, como aplicaciones y juegos interactivos, para complementar el aprendizaje tradicional.	Incluir actividades educativas sobre nutrición para enseñar a los niños sobre la importancia de una dieta equilibrada.	Asistir a talleres y eventos para padres sobre temas de crianza, salud y educación infantil.
Contratar niñeras / cuidadores con horarios de cuidado flexibles que se adapten a las necesidades cambiantes de las familias, incluyendo opciones de cuidado de emergencia y de última hora.	Educarse como padres sobre prácticas de salud y bienestar para reforzar en casa.	Implementar programas de educación emocional que enseñen a los niños sobre identificación y manejo de emociones.	Contratar con servicios adicionales como transporte seguro, ayuda con tareas escolares, y actividades extracurriculares.	Involucrar a los niños en la preparación de alimentos para enseñarles sobre nutrición y fomentar hábitos saludables.	Pertenecer a una red de apoyo entre las familias que utilizan el servicio de cuidadores de niños, fomentando una comunidad de padres y cuidadores.
Proporcionar a los niños dispositivos GPS que puedan llevar en pulseras o collares, permitiendo a las niñeras y a los padres rastrear la ubicación de los niños en tiempo real, especialmente durante actividades al aire libre o excursiones, incluye botones de pánico.	Contratar niñera / Cuidador que cuenten con certificación: * Certificación en RCP (Reanimación Cardiopulmonar) Infantil - Certificación en Primeros Auxilios Pediátricos - Respuesta a Emergencias.	Seleccionar exhaustivamente una niñera o cuidador, incluyendo verificaciones de antecedentes y referencias sólidas.	Contratar una niñera o cuidador que esté a la vanguardia de las nuevas tecnologías y métodos de cuidado infantil, incorporando innovaciones que mejoren la experiencia y el bienestar de los niños.	Proveer comidas y refrigerios balanceados y nutritivos, adaptados a las necesidades dietéticas específicas de los niños. Estrictos protocolos de higiene y seguridad en todos los aspectos del cuidado	Asegurarse de que el personal que contrate para el cuidado de sus hijos esté capacitado en temas de diversidad e inclusión, y que pueda atender a niños de diferentes orígenes y con diversas necesidades.
					
IDEAS SELECCIONADAS					
Uso de aplicación móvil personalizada que permita a las niñeras enviar actualizaciones en tiempo real sobre las actividades, comidas, y siestas de los niños, facilitando la resolución inmediata de cualquier consulta o emergencia. Esta información estará encriptada de extremo a extremo, protegiendo la privacidad y seguridad de la información de los niños y las familias.	Contratar niñeras / cuidadores que formen parte de programas de formación continua y actualización regular en tema de salud, asegurando que siempre estén al día con las mejores prácticas y nuevas técnicas	Niñera o cuidador capacitado en habilidades de escucha activa y empatía para apoyar a los niños en momentos de estrés.	Contratar una niñera o cuidador, que incorpore juegos educativos que promuevan el pensamiento crítico y la resolución de problemas.	Proveer comidas y refrigerios balanceados y nutritivos, adaptados a las necesidades dietéticas específicas de los niños. Estrictos protocolos de higiene y seguridad en todos los aspectos del cuidado	Pertenecer a una red de apoyo entre las familias que utilizan el servicio de cuidadores de niños, fomentando una comunidad de padres y cuidadores.

Figura A3

Matriz Costo - Impacto

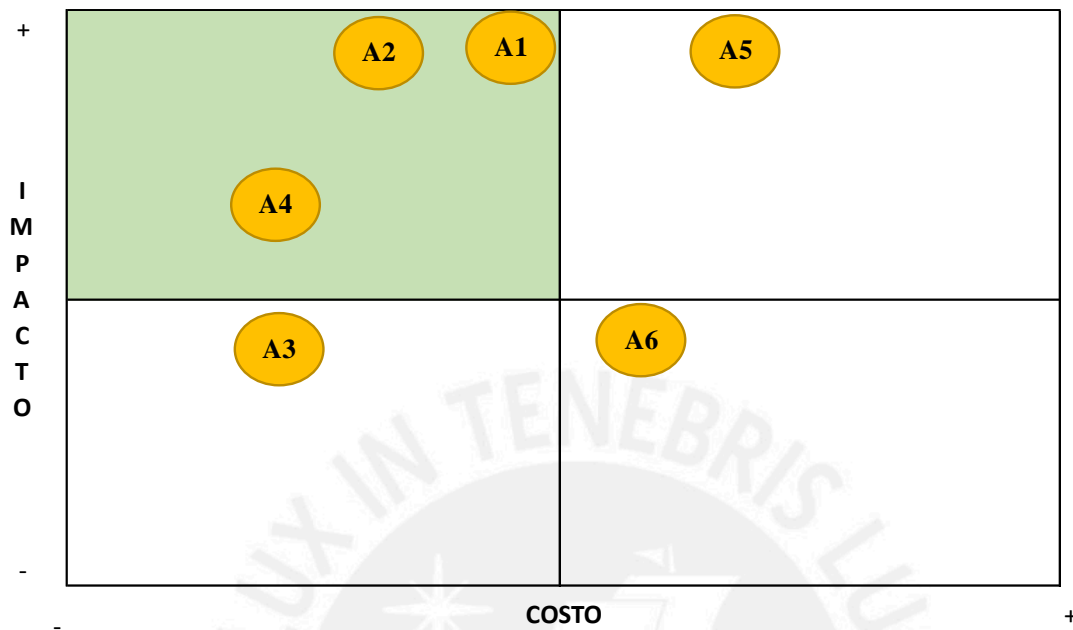


Figura A4

Primer Prototipo (Aplicación Móvil)



Figura A5

Segundo Prototipo (Aplicación Móvil)

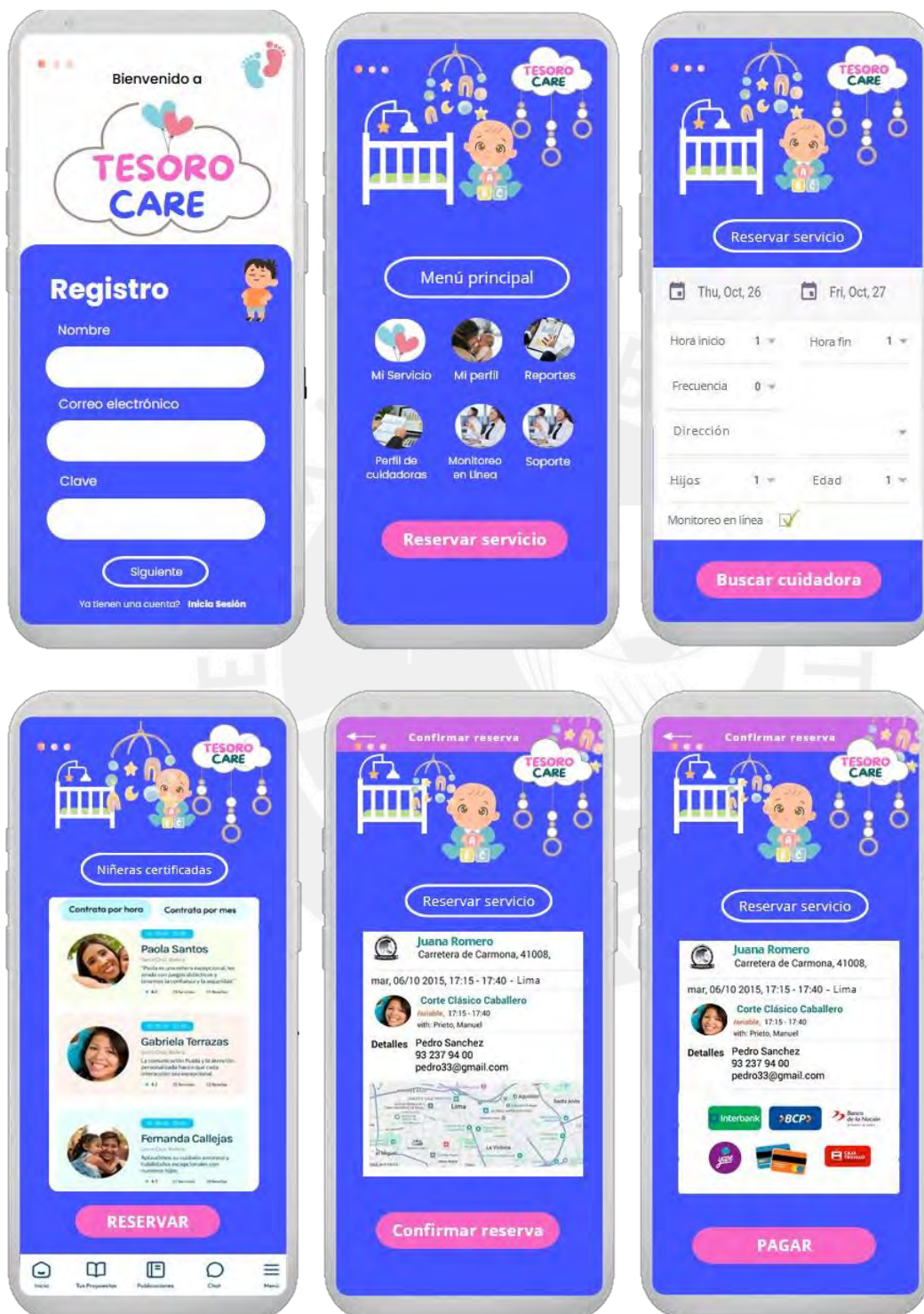
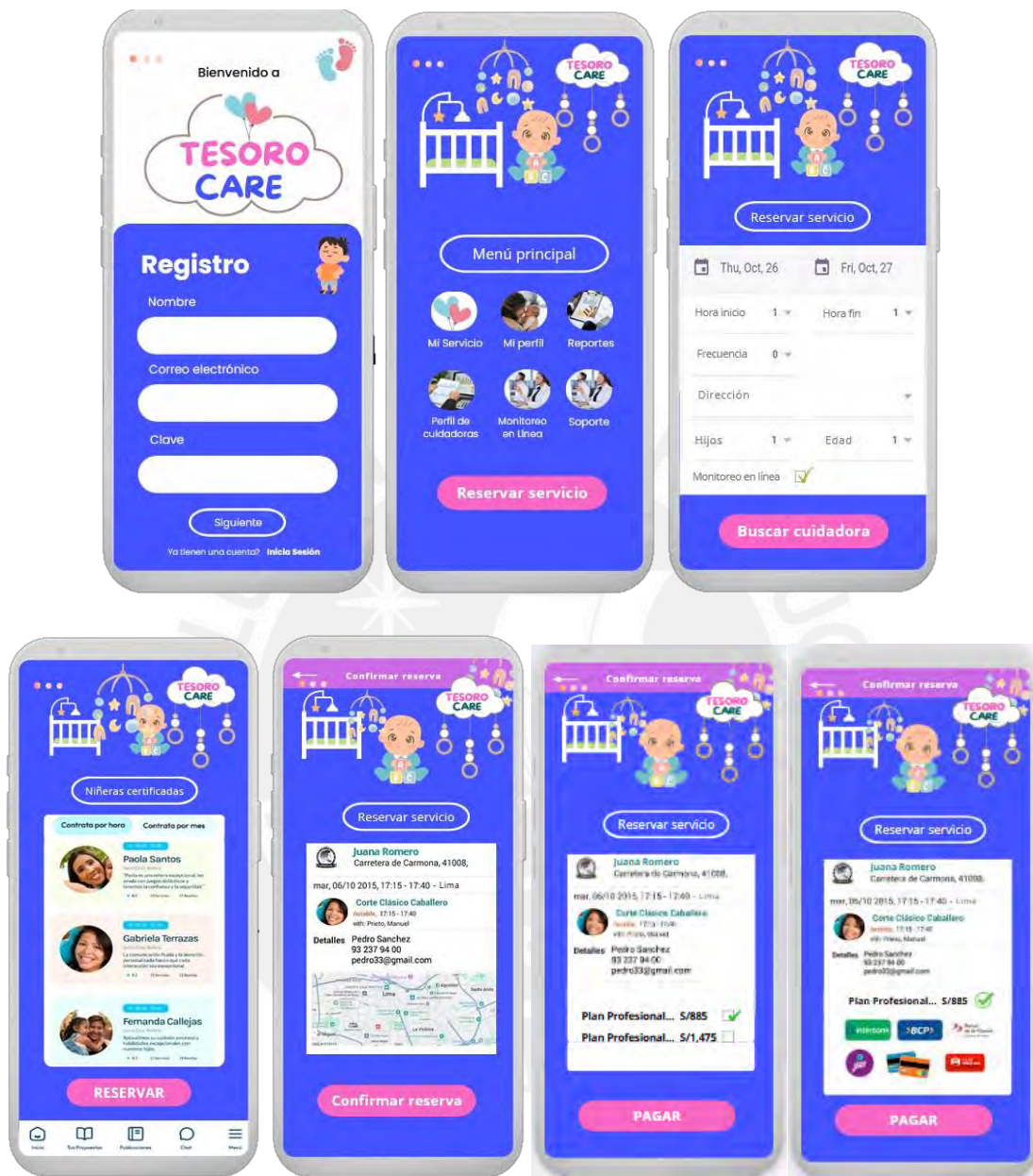


Figura A6

MVP: Aplicación Móvil



Enlace para visualizar el prototipo: <https://www.canva.com/design/DAGke8oIiNs/Nxfi0eu64u-NHym4vG4Mw/view?mode=prototype>

Figura A7

MVP: Plataforma Virtual



Tabla A2*Propuesta de Valor de TESOROCARE frente las Propuestas Existentes en el Mercado*

Criterio	TESOROCARE	Nanas en Acción	El hogar de Nanis	Nanas seguras	Operación Nanas
Descripción	Cuidado infantil a domicilio con enfoque en desarrollo integral y uso de tecnología	Agencia de Niñeras. Cuidado y apoyo confiable para las familias	Agencia de búsqueda de personal ideal para las familias peruanas.	Agencia de colocación de personal doméstico con documentos en regla, capacitadas y seguras.	Empresa dedicada a la asesoría, selección y colocación de personal
Propuesta de valor	Desarrollo infantil + bienestar emocional + monitoreo digital en línea + profesionalización del servicio	Personalización y confianza, destaca por establecer conexiones significativas entre el personal y las familias.	Brinda cuidadores especializados y servicios para niños y adultos mayores con seguimiento post-colocación.	Asegura que todas las niñeras pasen por procesos de verificación de antecedentes y capacitaciones.	Focalizada en la seguridad y personalización del servicio, con procesos rigurosos de selección
Tecnología	Aplicación encriptada con monitoreo en tiempo real y canales de comunicación	Página web básica.	Plataforma web con opciones de contacto.	Plataforma web, sin sistemas de monitoreo.	Plataforma web, sin solución tecnológica integrada.
Seguimiento del servicio	Digital, automatizado y en tiempo real para tranquilidad del padre.	Comunicación directa con la empresa.	Canal abierto con las cuidadoras.	Reemplazo si el cliente no está conforme.	Seguimiento mediante intermediación de la agencia.
Capacitación	Certificación continua en desarrollo infantil, primeros auxilios, seguridad, nutrición, etc.	Capacitación general.	Evaluación rigurosa, no se menciona certificación técnica.	Capacitaciones internas.	Evaluación psicológica, antecedentes y referencias.
Atención emocional	Acompañamiento psicológico infantil como parte del servicio integral.	No especificado	No especificado	No especificado	No especificado
Web		https://www.nanaseleccion.pe/	https://elhogardenanais.com/	https://nanaseguras.com/	https://www.operacionnanas.com/

La propuesta de valor de TESOROCARE se diferencia significativamente de las alternativas existentes en el mercado peruano, al integrar un enfoque integral que combina tecnología de monitoreo en tiempo real, atención personalizada centrada en el desarrollo integral del niño y un equipo de cuidadoras debidamente verificadas, capacitadas y certificadas. A diferencia de otras agencias tradicionales como Nanas en Acción, El Hogar de Nanis, Nanas Seguras u Operación Nanas, TESOROCARE ofrece una experiencia completa que incorpora acompañamiento emocional, procesos continuos de formación para las niñeras, y validación comprobada de sus competencias mediante certificaciones formales, impulsando así la profesionalización del servicio. Esta propuesta permite a los padres contar con un

servicio confiable, seguro y profesional, centrado en el bienestar físico, emocional y cognitivo de sus hijos menores de edad, lo que posiciona a TESOROCARE como una solución innovadora y transformadora dentro del sector de cuidado infantil, que en el Perú, aún presenta altos niveles de informalidad.



Apéndice B: Solución Viable, Deseable y Factible

Tabla B1

Encuesta para la Experimentación

Encuesta para la Validación de la Deseabilidad

El objetivo de esta encuesta es validar la propuesta de valor de TESOROCARE. Esta encuesta está dirigida a padres de NSE A y B de Lima Metropolitana.

ENCUESTA A 100 PADRES

HIPÓTESIS 1: PROBLEMA SOCIAL RELEVANTE

1. **¿Qué tan importante considera que las niñeras cuenten con certificaciones formales para garantizar la seguridad de sus hijos?**
 - a) Nada importante
 - b) Poco importante
 - c) Neutral
 - d) Importante
 - e) Muy importante
2. **¿Qué nivel de confianza tendría al contratar una niñera sin referencias, sin certificación y sin mecanismos de control?**
 - a) Ninguna confianza
 - b) Poca confianza
 - c) Confianza moderada
 - d) Confianza considerable
 - e) Total confianza
3. **¿Qué características considera esenciales para confiar en una niñera? (Respuesta abierta)**

4. **¿Cómo influye la percepción de seguridad en su decisión de contratar un servicio de cuidado infantil?**
 - a) Nada influye
 - b) Influye poco
 - c) Influencia moderada
 - d) Influye considerablemente
 - e) Influye mucho

HIPÓTESIS 4: USUARIO

5. **¿Qué tan importante considera la posibilidad de monitorear en tiempo real el cuidado de sus hijos mediante una aplicación móvil?**
 - a) Nada importante
 - b) Poco importante
 - c) Neutral
 - d) Importante
 - e) Muy importante
6. **¿Qué nivel de interés tendría en un servicio que combine monitoreo en tiempo real con programas de desarrollo emocional y cognitivo para sus hijos?**
 - a) Ningún interés
 - b) Poco interés
 - c) Interés moderado
 - d) Bastante interés
 - e) Mucho interés
7. **¿Qué otros elementos consideran esenciales para un servicio de cuidado infantil integral? (Respuesta abierta)**

8. Indique ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar adicionalmente por estas funcionalidades?

HIPÓTESIS 3: USUARIO

9. ¿Qué beneficios espera recibir de un servicio de cuidado infantil basado en suscripción?
(Respuesta abierta)
10. ¿Qué tanto influye la confianza y seguridad del servicio en su disposición a pagar por él?
- Nada
 - Poco
 - Moderado
 - Bastante
 - Mucho
11. ¿Estaría dispuesto a pagar una suscripción mensual por un servicio confiable de cuidado infantil?
- Sí
 - No
12. ¿Cuál es el precio mensual que estaría dispuesto a pagar por este servicio de suscripción?

ENTREVISTAS A 20 NIÑERAS

HIPÓTESIS 5: BENEFICIARIO

13. ¿Qué tan importante considera la posibilidad de trabajar con TESOROCARE para mejorar sus oportunidades laborales?
14. ¿Qué ventajas percibe al trabajar en un servicio formal y digital como TESOROCARE?
(Respuesta abierta)
15. ¿Qué nivel de interés tiene en recibir certificaciones y capacitación continua a través de la plataforma?
16. ¿Qué factores considera más relevantes para elegir trabajar en una plataforma como TESOROCARE? (Respuesta abierta)

ENTREVISTA A 20 PADRES

HIPÓTESIS 8: PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

17. ¿Qué tan fácil le resulta navegar en aplicaciones móviles en general?
18. ¿Cuánto tiempo le tomó navegar y completar su primera acción (crear una solicitud, encontrar una niñera)? Indicar.
19. Al usar una aplicación para cuidado infantil, ¿qué tan satisfecho está con la experiencia de navegación en TESOROCARE?
20. ¿Qué elementos espera encontrar en una aplicación que facilite la búsqueda y selección de niñeras? (Respuesta abierta)

Figura B1

Tarjetas de Prueba (Azules)

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	Tarjeta de prueba (Strategyzer)	Tarjeta de prueba (Strategyzer)
Actividad: Deseabilidad	Actividad: Deseabilidad	Actividad: Deseabilidad
Responsable: Diego	Responsable: Diego	Responsable: Diego
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3) Creemos que los padres usuarios valoran un servicio de cuidado infantil que combine monitoreo en tiempo real mediante una aplicación móvil y programas diseñados para el desarrollo emocional y cognitivo de sus hijos, ya que este enfoque integral refuerza su confianza y satisfacción.	Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3) Creemos que las niñeras valoran la oportunidad laboral que le ofrece el servicio formal y digital de TESOROCARE.	Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3) Creemos que la aplicación móvil es fácil de usar y permite a los usuarios realizar tareas clave, como buscar y seleccionar niñeras, en menos de 2 minutos, gracias a su diseño intuitivo y navegación simplificada.
Paso 2: Prueba (Confiableidad de los datos 3 3 3) Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres de niveles A y B en Lima Metropolitana.	Paso 2: Prueba (Confiableidad de los datos 3 3 3) Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 20 niñeras sobre su percepción del valor de una plataforma formal.	Paso 2: Prueba (Confiableidad de los datos 3 3 3) Para verificarlo, nosotros realizaremos pruebas de usabilidad con 20 padres. Se utilizará el prototipo diseñado y se simulará el uso de las principales funcionalidades de la aplicación.
Paso 3: Métrica (Aceptación de uso) Además, mediremos el porcentaje de participantes interesados en esta funcionalidad.	Paso 3: Métrica (Aceptación de uso) Además, mediremos el número de niñeras que reconocen el valor de trabajar con TESOROCARE.	Paso 3: Métrica (Aceptación de uso) Además, mediremos el tiempo promedio que tardan los usuarios en completar tareas clave dentro de la aplicación.
Paso 4: Criterio Estamos bien si más del 70% considera valioso y muestran interés en el servicio, entonces se valida la hipótesis.	Paso 4: Criterio Estamos bien si más del 75% expresa que TESOROCARE mejora sus oportunidades laborales, entonces se valida la hipótesis.	Paso 4: Criterio Estamos bien si más del 85% completan las tareas clave en menos de 2 minutos y califican la aplicación como fácil de usar, entonces se valida la hipótesis.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	Tarjeta de prueba (Strategyzer)
Actividad: Deseabilidad	Actividad: Deseabilidad
Responsable: Diego	Responsable: Diego
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3) Creemos que los padres desconfían en dejar a sus hijos con niñeras desconocidas que carecen de certificaciones y mecanismos de control confiables, ya que les genera preocupación y afecta su percepción de seguridad sobre el bienestar de sus hijos.	Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3) Creemos que los padres de niveles A y B de Lima Metropolitana están dispuestos a pagar una suscripción mensual por un servicio confiable de cuidado infantil.
Paso 2: Prueba (Confiableidad de los datos 3 3 3) Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres de niveles A y B en Lima Metropolitana.	Paso 2: Prueba (Confiableidad de los datos 3 3 3) Para verificarlo, nosotros realizaremos encuestas a 100 padres para evaluar su disposición a pagar S/750 mensuales por la suscripción.
Paso 3: Métrica (Aceptación de uso) Además, mediremos el porcentaje de padres que expresan un alto nivel de desconfianza hacia niñeras no certificadas y que valoran los mecanismos de control.	Paso 3: Métrica (Aceptación de uso) Además, mediremos el porcentaje de encuestados dispuestos a pagar por el servicio.
Paso 4: Criterio Estamos bien si más del 70% de los encuestados expresan desconfianza hacia niñeras sin certificación y sin mecanismos de control, entonces se valida la hipótesis.	Paso 4: Criterio Estamos bien si más del 70% expresan disposición a pagar, entonces la hipótesis se valida.

Tabla B2

Resultados de la encuesta

¿Qué tan importante considera que las niñeras cuenten con certificaciones formales para garantizar la seguridad de sus hijos?	¿Qué nivel de confianza tendría al contratar una niñera sin referencias, sin certificación y sin mecanismos de control?	¿Qué características considera esenciales para confiar en una niñera? (Respuesta abierta)	¿Cómo influye la percepción de seguridad en su decisión de contratar un servicio de cuidado infantil?	¿Qué tan importante considera la posibilidad de monitorear en tiempo real el cuidado de sus hijos mediante una aplicación móvil?	¿Qué nivel de interés tendría en un servicio que combine monitoreo en tiempo real con programas de desarrollo emocional y cognitivo para sus hijos?	Indique ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar adicionalmente por estas funcionalidades?	¿Qué beneficios espera recibir de un servicio de cuidado infantil basado en suscripción? (Respuesta abierta)	¿Qué tanto influye la confianza y seguridad del servicio en su disposición a pagar por él?	¿Estaría dispuesto a pagar una suscripción mensual por un servicio confiable de cuidado infantil?	¿Cuál es el precio mensual que estaría dispuesto a pagar por este servicio de suscripción?
Muy importante	Ninguna confianza	Capacitación en emergencias, buen juicio y responsabilidad	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	200	Acceso a información detallada sobre la rutina de los niños	Mucho	Sí	1000
Importante	Poca confianza	Capacidad de respuesta ante imprevistos, certificaciones y confianza	Influencia moderada	Neutral	Bastante interés	200	Acceso a niñeras certificadas y monitoreo en tiempo real	Moderado	Sí	2800
Importante	Ninguna confianza	Experiencia en guarderías, atención de emergencias y sociabilidad	Influye considerablemente	Importante	Bastante interés	300	Acceso a talleres de crianza y formación para padres	Bastante	Sí	2500
e) Muy importante	b) Poca confianza	Experiencia y recomendada	e) Influye mucho	e) Muy importante	Elevado	700	Actividades cognitivas y alimentación	e) Mucho	a) Sí	1500
e) Muy importante	b) Poca confianza	EXPERIENCIA Y EMPATIA	e) Influye mucho	e) Muy importante	ALTO	NO QUE SEA DENTRO DEL COSTO DEL SERVICIO	ACTIVIDADES DE ESTIMULACION TEMPRANA	e) Mucho	a) Sí	2000
d) Importante	e) Total confianza	Creatividad y habilidades pedagógicas	e) Influye mucho	d) Importante	ALTO	800	Actividades educativas y recreativas	e) Mucho	a) Sí	1600
e) Muy importante	b) Poca confianza	Monitoreo y comunicación en tiempo real	e) Influye mucho	e) Muy importante	ALTO	600	Actividades educativas y recreativas:	e) Mucho	a) Sí	1500
Importante	Ninguna confianza	Formación en estimulación temprana, empatía y vocación de servicio	Influye considerablemente	Importante	Bastante interés	250	Asesoría en desarrollo infantil y seguimiento del aprendizaje	Bastante	Sí	2300
Importante	Poca confianza	Amabilidad, respeto, referencias confiables y experiencia mínima de 3 años	Influencia moderada	Importante	Bastante interés	120	Atención especializada en niños con necesidades especiales	Bastante	Sí	3200
Importante	Poca confianza	Capacitación en prevención de accidentes y trabajo con bebés	Influye considerablemente	Importante	Bastante interés	400	Atención individualizada y formación en habilidades sociales	Bastante	Sí	950
d) Importante	c) Confianza moderada	Experiencia y que sea referida por alguien	d) Influye considerablemente	e) Muy importante	mucho	500	Cambio de pañal, cambio de ropa, alimentación, que le enseñe y se dedique a mi bebé también que le cocine saludable	e) Mucho	a) Sí	1500
Importante	Poca confianza	Supervisión constante, honestidad y referencias verificadas	Influencia moderada	Neutral	Interés moderado	150	Capacitación para niñeras en primeros auxilios y emergencias	Moderado	No	1800
Importante	Ninguna confianza	Experiencia en cuidado de niños pequeños y manejo de emociones	Influye considerablemente	Importante	Bastante interés	100	Comunicación abierta con expertos en pedagogía infantil	Bastante	Sí	850
Muy importante	Ninguna confianza	Disponibilidad inmediata, conocimiento en nutrición y juegos educativos	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	250	Comunicación directa con niñeras y reportes detallados	Mucho	Sí	1400
e) Muy importante	a) Ninguna confianza	Tener habilidades cognitivas, ser paciente tolerante alegre sociable con los niños	e) Influye mucho	e) Muy importante	Que sea confiable y seguro por el bienestar de mis hijos	Sueldo mínimo	Cumplir con el contrato a cabalidad	d) Bastante	a) Sí	1500 soles mensual
e) Muy importante	b) Poca confianza	EXPERIENCIA Y SEGURIDAD	e) Influye mucho	e) Muy importante	ALTO	700	ESTIMULACION TEMPRANA	e) Mucho	a) Sí	1800
Muy importante	Ninguna confianza	Experiencia con múltiples niños, referencias y dominio de técnicas de enseñanza	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	200	Facilidad de pago y suscripción sin contratos rígidos	Mucho	Sí	2500
Muy importante	Ninguna confianza	Capacitación en psicología infantil y habilidades pedagógicas	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	100	Flexibilidad en horarios y disponibilidad inmediata	Mucho	Sí	1800
d) Importante	b) Poca confianza	Que tenga paciencia con los niños	c) Influencia moderada	d) Importante	Mejoraría su desarrollo del niño	Basico	Garantía	c) Moderado	b) No	Nada
Muy importante	Ninguna confianza	Control del estrés, vocación de servicio y actitud proactiva	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	100	Garantía de calidad en el servicio y niñeras preseleccionadas	Mucho	Sí	1200
Muy importante	Ninguna confianza	Habilidades para estimular el aprendizaje y cuidado personalizado	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	250	Garantía de selección de personal capacitado y confiable	Mucho	Sí	3000
d) Importante	d) Confianza considerable	su paciencia con los niños	e) Influye mucho	c) Neutral	resulta interesante, porque lo podrías revisar en tiempos libres mientras estes fuera de casa		información de avance, data.	d) Bastante	a) Sí	49
Importante	Poca confianza	Capacidad de enseñanza, paciencia y habilidades blandas	Influencia moderada	Neutral	Interés moderado	80	Mayor control y confianza con historial de actividades	Moderado	No	2500
Muy importante	Ninguna confianza	Buen historial laboral, ética de trabajo y capacitación en primeros auxilios	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	150	Mayor seguridad con sistema de alertas en tiempo real	Mucho	Sí	1800
Muy importante	Ninguna confianza	Dominio de primeros auxilios, flexibilidad y trato cercano	Influye considerablemente	Importante	Mucho interés	300	Mayor seguridad, asesoría en crianza	Bastante	Sí	1700

							y programas educativos			
e) Muy importante	b) Poca confianza	QUE SEA RECOMENDADA	e) Influye mucho	e) Muy importante	ALTO	800	MONITOREO EN TODO MOMENTO	e) Mucho	a) Sí	1500
e) Muy importante	e) Total confianza	PACIENCIA Y EMPATIA	e) Influye mucho	e) Muy importante	ALTO	500	Monitoreo y comunicación en cualquier momento	e) Mucho	a) Sí	1700
e) Muy importante	a) Ninguna confianza	Referencias de amigos por su experiencia donde se rescate valores.	e) Influye mucho	e) Muy importante	Importantisimo sería genial	Opción 1	Ningun beneficio	e) Mucho	b) No	Nada
Muy importante	Ninguna confianza	Estudios en pedagogía, cuidado infantil y evaluación constante	Influye considerablemente	Muy importante	Mucho interés	80	Opción de cambiar de niñera según necesidades específicas	Mucho	Sí	2000
Importante	Poca confianza	Recomendaciones de otros padres, formación en educación infantil y habilidades de comunicación	Influye considerablemente	Importante	Bastante interés	350	Opción de elegir niñera con perfil adecuado a la familia	Bastante	Sí	3000
Muy importante	Ninguna confianza	Responsabilidad, criterio profesional y trato amable	Influye considerablemente	Muy importante	Mucho interés	150	Opciones de actividades complementarias como música y arte	Mucho	Sí	850
Muy importante	Ninguna confianza	Disponibilidad para horarios extendidos, paciencia y supervisión	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	300	Planes personalizados según la edad y necesidades del niño	Mucho	Sí	1200
Muy importante	Ninguna confianza	Atención personalizada, creatividad y buen trato	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	200	Reportes sobre alimentación, descanso y comportamiento	Mucho	Sí	850
Importante	Poca confianza	Experiencia comprobada, conocimientos en psicología infantil y trato afectuoso	Influencia moderada	Neutral	Interés moderado	200	Respaldo en emergencias médicas y accidentes	Moderado	No	1500
d) Importante	b) Poca confianza	Aseada, al menos primaria completa, su estado civil	d) Influye considerablemente	d) Importante	Excelente	400	Respuesta rápida ante emergencias	d) Bastante	a) Sí	800
e) Muy importante	a) Ninguna confianza	RECOMENDADA	e) Influye mucho	e) Muy importante	MEDIO	600	Seguimiento de la Alimentación	e) Mucho	a) Sí	1800
d) Importante	b) Poca confianza	Que tenga habilidades y destrezas para el cuidado de niños.	e) Influye mucho	e) Muy importante	Es muy importante que se combine.	350 adicional	Seguridad y confianza	d) Bastante	a) Sí	1500 soles.
e) Muy importante	e) Total confianza	Experiencia y referencias comprobables	e) Influye mucho	e) Muy importante	ALTO	800	Seguridad y confianza	e) Mucho	a) Sí	1800
e) Muy importante	a) Ninguna confianza	EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES	e) Influye mucho	e) Muy importante	ALTO	700	SEGURIDAD Y SERIEDAD	e) Mucho	a) Sí	1800
e) Muy importante	a) Ninguna confianza	Buen trato con los niños, responsabilidad, amabilidad y experiencia en el trabajo de infantes.	d) Influye considerablemente	d) Importante	Interes alto.	200	Seguridad, confianza y buen trato hacia mi hijo.	d) Bastante	a) Sí	100
d) Importante	b) Poca confianza	Tener buen trato y tener educación en secundaria completa	d) Influye considerablemente	d) Importante	Mucho interés	Opción 1	Servicio de calidad y seguridad para nuestros hijos	c) Moderado	a) Sí	800
Muy importante	Ninguna confianza	Buen carácter, recomendaciones y compromiso con el desarrollo infantil	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	200	Supervisión a distancia con reportes y fotos diarias	Mucho	Sí	700
Muy importante	Ninguna confianza	Control emocional, certificaciones y compromiso con la seguridad	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	200	Supervisión constante, orientación en educación emocional y lúdica	Mucho	Sí	1500
Muy importante	Ninguna confianza	Certificación en primeros auxilios, referencias verificadas, paciencia y empatía	Influye mucho	Muy importante	Mucho interés	180	Tranquilidad total, respaldo en emergencias y desarrollo infantil asegurado	Mucho	Sí	1700

Viabilidad Financiera

El análisis financiero de TESOROCARE se basa en una serie de supuestos clave que permiten estimar con precisión la viabilidad del proyecto. Se considera que todas las ventas se realizan al contado, garantizando liquidez inmediata. El financiamiento proviene de un aporte equitativo de los socios, quienes contribuyen en partes iguales, y de una deuda adquirida en el año cero, con un plazo de cinco años para su amortización.

Las proyecciones financieras están expresadas en dólares estadounidenses, utilizando un tipo de cambio de S/3.8. En términos laborales, se contempla que los trabajadores están bajo el régimen general, accediendo a todos los beneficios sociales. Además, la adquisición

de activos se realiza en la etapa preoperativa impactando de manera inmediata en la estructura de costos de la empresa. En cuanto a los aspectos tributarios, se aplica un IGV del 18% y un impuesto a la renta del 29.5%, en concordancia con la normativa vigente.

continuación, se presenta el análisis financiero detallado, el cual respalda la viabilidad de

TESOROCARE:

Tabla B3

Inversión detallada del proyecto

Descripción	Valor de compra	IGV	Total pagado
TANGIBLES			
Equipos de cómputo	781	843	5,526
Impresora	342	62	404
Proyector	474	85	559
Mobiliario para oficinas (sillas y mesa para capacitaciones)	624	112	737
Servidores e Infraestructura de red	6,780	1,220	8,000
Estante para archivos	401	72	474
Escritorios para personal	103	111	727
INTANGIBLES			
Desarrollo de la aplicación móvil (iOS y Android)	25,424	4,576	30,000
Desarrollo de plataforma digital	8,475	1,525	10,000
GASTOS PREOPERATIVOS			
Preoperativos personal administración y operación	15,000	0	15,000
Acondicionamiento de local	2,500	450	2,950
Asesoría legal y cumplimiento normativo	1,000	180	1,180
Licencia municipal para funcionamiento	300	54	354
Constitución de empresa	350	63	413
Adquisición de Uniformes iniciales	550	99	649
Equipos celulares (6)	892	161	1,053
Útiles de oficina	200	36	236
Horno Microondas	80	14	94
Cafetera	55	10	65
Gastos preoperativos de marketing	500	90	590
Extintores contra incendio 6Kg	40	7	47
Horno Microondas	80	14	94
Patente de marca TESOROCARE	600	0	600
Garantía de oficina	1,316	237	1,553
Servicio de internet en etapa preoperativa	395	71	466
Limpieza en oficina en etapa preoperativa	789	0	789
Capacitación inicial de personal y niñeras iniciales	63,559	0	63,559
Evaluación Psicológica	855	154	1,009
Examen médico	1,118	201	1,320
CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de trabajo inicial	41,792		41,792
TOTALES (US\$)	179,791	10,449	190,240

Tabla B4*Ventas Proyectadas*

Precios unitarios (dólares americanos)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Profesional	232.89	232.89	232.89	232.89	232.89
Plan Premium	388.16	388.16	388.16	388.16	388.16

Número de clientes					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Profesional	700	1,210	1,331	1,464	1,611
Plan Premium	400	440	484	532	586
Total	1,100	1,650	1,815	1,997	2,197

Cantidad de transacciones (unidades vendidas)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Profesional	3,795	6,477	7,125	7,834	8,627
Plan Premium	2,160	3,696	4,066	4,470	4,922
Total	5,955	10,173	11,190	12,305	13,548

Ingresos proyectados (dólares americanos)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Profesional	883,836	1,508,459	1,659,305	1,824,561	2,009,066
Plan Premium	838,421	1,434,632	1,578,095	1,735,202	1,910,416
Total con IGV	1,722,257	2,943,091	3,237,400	3,559,763	3,919,483
Total sin IGV	1,459,539	2,494,145	2,743,559	3,016,748	3,321,595

Tabla B5*Costos y Gastos Proyectados*

Costos directos por suscripción	
Costo de instalación por suscripción	Importe
Cámaras de vigilancia de alta definición con acceso remoto	157.9
Instalación por parte de proveedor	0.0
Mensualidad de proveedor	52.6
Cables	2.6
Movilidad	5.3
Otros	13.2
Total	231.6

El costo unitario de instalación por suscripción asciende a US\$ 231.60 e incluye la instalación de cámaras para cada padre suscrito. Por otro lado, el servicio de suscripción considera el costo directo de la mano de obra (MO), gastos de movilidad, uniformes y *fotocheck*.

Tabla B6

Costos Unitarios

COSTO UNITARIO MENSUAL	Mensual S/	Única vez S/	C.U en S/	Costo por cliente US\$	
PLAN PROFESIONAL					
Mano de obra (2 horas por día)	810		405	106.6	
Movilidad	200		100	26.3	
Datos en móvil	40		20	5.3	
<i>Fotocheck</i>		5	0.42	0.1	
Polo estampado		50	4.17	1.1	
Mantenimiento de software de cámaras (Verisure)	110		110	28.9	
Cif – supervisor	2025		34.7	9.1	
Total				177.4	US\$
				674.30	Soles
				61.7	Costo directo sin IGV en US\$
PLAN PREMIUM					
Mano de obra (1/2 tiempo o 5 horas por día)	810		810	213.2	
Movilidad	100		100	26.3	
Datos en móvil	40		40	10.5	
<i>Fotocheck</i>		5	0.42	0.1	
Polo estampado		50	4.17	1.1	
Mantenimiento de software de cámaras (Verisure)	110		110	28.9	
Cif – supervisor	2025		60.8	16.0	
Total				296.1	US\$
				1,125.33	Soles
				67.0	Costo directo sin IGV en US\$

Tabla B7*Costos Variables y Costos fijos***Resumen de costos variables del servicio:**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo plan Profesional	276,444	471,813	518,994	570,682	628,391
Costo plan Premium	170,758	292,187	321,405	353,403	389,088
Por instalación	254,737	382,105	420,316	462,395	508,697
Total costo directo (US\$)	701,939	1,146,104	1,260,715	1,386,480	1,526,177

Costos fijos del área de operaciones

Concepto	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Manten. y actualiz. app y plataforma (10%-20% anual sobre el costo de desarrollo)	500	6,000	6,000	6,180	6,365	6,556
Almacenamiento en la nube	526	6,316	6,316	6,316	6,316	6,316
Pago dominio y hosting anual		186	186	186	186	186
Total		12,502	12,502	12,682	12,868	13,058

Presupuesto total de costos variables y fijos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto con IGV	714,441	1,158,607	1,273,397	1,399,347	1,539,235
IGV	108,983	176,737	194,247	213,460	234,799
Presupuesto sin IGV	605,459	981,870	1,079,150	1,185,887	1,304,437

Por otro lado, los gastos del área de ventas, administración y finanzas ascienden a US\$ 94,280 en el primer año. Este monto comprende los gastos administrativos y financieros, tales como servicios contables, mantenimiento bancario, alquiler de oficina, insumos de oficina, evaluación de niñeras y exámenes médicos, entre otros. Asimismo, dentro de los gastos de ventas, se incluyen costos asociados a la pasarela de pago, estrategias de marketing y otros gastos detallados a continuación:

Tabla B8*Gastos de Administración, Ventas y Finanzas***Presupuesto total de ventas, administración y finanzas**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS AFECTOS					
Pago pasarela de pagos en plataforma	86,113	147,155	161,870	177,988	195,974
Alquiler de oficina	7,895	7,895	7,895	7,895	7,895
Servicio de internet en oficina	789	789	789	789	789
Servicio de líneas de celulares	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137
Materiales e insumos de oficina	474	474	474	474	474
Botellas de agua	189	189	189	189	189
Presupuesto de marketing	36,947	37,282	37,645	38,037	38,459
GASTOS NO AFECTOS					
Mantenimiento bancario	474	474	474	474	474
Limpieza en oficina	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620
Contabilidad mensual	1,579	1,579	1,579	1,579	1,579
Capacitación del personal (especialistas externos)	14,605	78,724	10,116	11,317	11,888
Evaluación Psicológica	941	3,301	424	1,415	499
Examen médico	1,230	4,317	555	1,851	652
Uniformes	1,013	4,568	5,025	5,536	6,073
Totales sin impuesto (US\$)	134,635	259,770	197,758	215,750	230,341
Impuesto 18%	24,234	46,759	35,596	38,835	41,461

Liquidación de IGV

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas IGV		262,717	448,946	493,841	543,015	597,887
Compras IGV	10,449	129,354	206,470	226,281	248,012	272,159
Impuesto por pagar		133,363	242,476	267,560	295,003	325,728
Aplicación de crédito fiscal		10,449	0	0	0	0
Saldo de crédito fiscal	10,449	0	0	0	0	0
PAGOS DE IGV (US\$)		122,914	242,476	267,560	295,003	325,728

Tabla B9*Planilla TESOROCARE***Planilla de colaboradores de TESOROCARE**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operaciones					
Desarrollador de Software	14,976	14,976	14,976	16,474	16,474
<i>Developers</i>	21,395	21,395	21,395	21,395	21,395
Supervisor de operaciones (de niñeras)	14,976	14,976	14,976	16,474	16,474
Niñeras	91,997	594,526	667,901	734,710	808,293
Sub total	149,037	303,253	342,882	391,327	443,846
Ventas, Administración y Finanzas					
Gerente General	25,674	25,674	25,674	25,674	25,674
Supervisor de administración y contratos	8,558	8,558	8,558	8,558	8,558
Asistente de atención al cliente	6,418	6,418	6,418	6,418	6,418
Sub total	40,650	40,650	40,650	44,715	44,715
Total, Planilla (US\$)	183,995	686,523	759,898	833,768	907,351

Cantidad de colaboradores

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operaciones					
Desarrollador de Software	1	1	1	1	1
<i>Developers</i>	2	2	2	2	2
Supervisor de operaciones (de niñeras)	1	1	1	1	1
Niñeras	55	232	260	286	315
Sub total	59	237	264	290	319
Ventas, Administración y Finanzas					
Gerente General	1	1	1	1	1
Asistente de administración	1	1	1	1	1
Asistente de atención al cliente	1	1	1	1	1
Sub total	3	3	3	3	3
Total, Planilla (US\$)	62	240	267	293	322

Sueldos mensuales de personal

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operaciones					
Desarrollador de Software	921	921	921	1,013	1,013
<i>Developers</i>	658	658	658	658	658
Supervisor de operaciones (de niñeras)	921	921	921	1,013	1,013
Niñeras	158	158	158	174	174
Ventas, Administración y Finanzas					
Gerente General	1,579	1,579	1,579	1,737	1,737
Asistente de administración	526	526	526	579	579
Asistente de atención al cliente	395	395	395	434	434

Tabla B10*Cálculos de la Tasa de Descuento o COK del Accionista*

Concepto	Dato	Fuente
Beta desapalancada bu: Software (Internet)	1.48	(Damodaran, 2025a)
Impuesto a la Renta Perú	29.50%	
Dproy	40.00%	
Eproy	60.00%	
Beta apalancada	2.18	
Tasa libre de Riesgo rf	3.793%	(Bloomberg, 2025)
Prima Riesgo de mercado (rm - rf)	8.00%	(Damodaran, 2025b)
Riesgo País RP	1.77%	(Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2025)
COK proy US\$=	22.97%	

Cálculo de WACC

Concepto	Participación	Participación	Costo	WACC
Terceros	76,096	40.00%	19.50%	7.80%
Accionistas	114,144	60.00%	22.97%	13.78%
Inversión Total	190,240	100.00%		21.58%

Aporte de accionistas

N° accionistas	4
Accionista 1	28,536
Accionista 2	28,536
Accionista 3	28,536
Accionista 4	28,536
TOTAL	114,144

Figura B2

Ubicación de las Instalaciones físicas de TESOROCARE



© AV DEL EJERCITO MAGDALENA, Magdalena, Lima



88 m² cub. 2 baños 3 dorm. 1 medio baño 55 años

Alquiler Oficina en Magdalena S/ 2,900

Alquiler Oficina Av del Ejército Magdalena

¿Buscas una oficina en una zona estratégica y de fácil acceso?

¡Esta es tu oportunidad!

Ubicación privilegiada: A pocos minutos de San Isidro y Miraflores, con conexión directa a avenidas principales, bancos, restaurantes, comercios y más. A

Leer descripción completa -

Nota. Tomado de Urbania, 2025 (<https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclocin-alquiler-de-oficina-en-magdalena-lima-3-dormitorios-ascensor-146383709>)

Tabla B11

Formato de Evaluación de Riesgos de la Empresa

FORMATO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS – TESOROCARE

Fecha: _____

Dirección del domicilio: _____

Nombre del cuidador/a: _____

Nombre del niño/a: _____

1. Evaluación del espacio físico

Área	Criterio de seguridad	Cumple (Sí/No)	Acciones correctivas
Sala/Área de juegos	<ul style="list-style-type: none"> - Muebles estables y sin bordes filosos. - Juguetes en buen estado y acordes a la edad del niño. 		
Dormitorio	<ul style="list-style-type: none"> - Cuna/cama con barandas seguras. - Sin objetos pequeños al alcance (riesgo de asfixia). 		
Cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Productos tóxicos (limpieza) fuera del alcance. - Cocina con protectores de fuego. 		
Baño	<ul style="list-style-type: none"> - Piso antideslizante. - Agua caliente regulada a temperatura segura (<50°C). 		
Escaleras y ventanas	<ul style="list-style-type: none"> - Protecciones en escaleras (puertas o rejas). - Ventanas con seguros o rejas. 		
Electricidad	<ul style="list-style-type: none"> - Enchufes cubiertos con protectores. - Cables eléctricos fuera del alcance. 		

2. Elementos de seguridad obligatorios

Requisito	Disponible (Sí/No)	Observaciones
-----------	--------------------	---------------

Kit de primeros auxilios		
--------------------------	--	--

Extintor (en hogares con cocina a gas)		
--	--	--

Teléfono de emergencias visible (Emergencia, padres, pediatra, bomberos, policía)		
---	--	--

3. Higiene y comodidad

Indicador	Cumple (Sí/No)
-----------	----------------

Espacio ventilado y limpio	
----------------------------	--

Área de descanso adecuada	
---------------------------	--

Alimentos almacenados correctamente (fuera del alcance de niños pequeños)	
---	--

4. Registro fotográfico

- Adjuntar fotos de materiales y áreas de riesgo.
- Áreas verificadas (muebles estables, enchufes protegidos, barandas en cama, entre otros).
- Posibles riesgos identificados (si los hay).

Firma del cuidador/a: _____

Firma del padre/madre (opcional): _____

Instrucciones de uso:

1. La niñera debe completar este formato **antes del primer servicio** y en cada visita si hay cambios en el entorno.
2. Si hay ítems con “**No**”, se notifica a los padres y a TESOROCARE para resolverlo antes de iniciar el cuidado.