

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: EDI, Plataforma Digital para el Acceso a Cursos**  
**Artísticos y Deportivos**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO**  
**POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Luis Miguel Ocampo Quito, DNI: 42568921  
Claudia Rocío Ávila González, DNI: 41947465  
Jorge Eduardo Samame Villacorta, DNI: 47835344  
Gilberto Fernando Severino Urbina, DNI:40089447

**ASESOR**

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442  
ORCID 0000-0003-2193-3830

**JURADO**

Carlos Eduardo Agüero Olivos, Presidente  
Katherina Kuschel, Jurado  
Nicolás Andrés Núñez Morales, Asesor

**Surco, junio 2023**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, 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: EDI, Plataforma Digital para el Acceso a Cursos Artísticos y Deportivos”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Luis Miguel Ocampo Quito, DNI: 42568921


Claudia Rocío Ávila González, DNI: 41947465

Jorge Eduardo Samamé Villacorta, DNI: 47835344

Gilberto Fernando Severino Urbina, DNI:40089447, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/05/2023.
- 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, 9 de mayo de 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma 
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

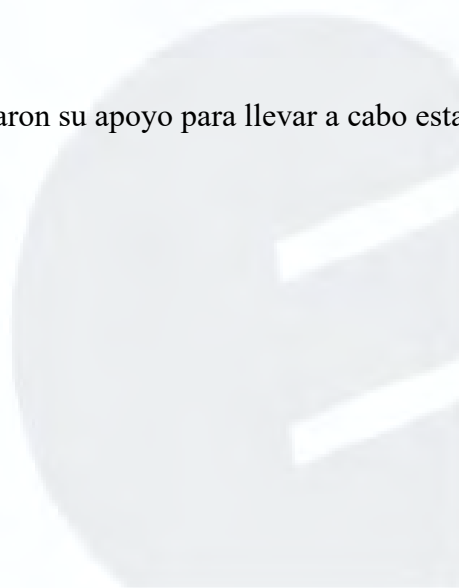
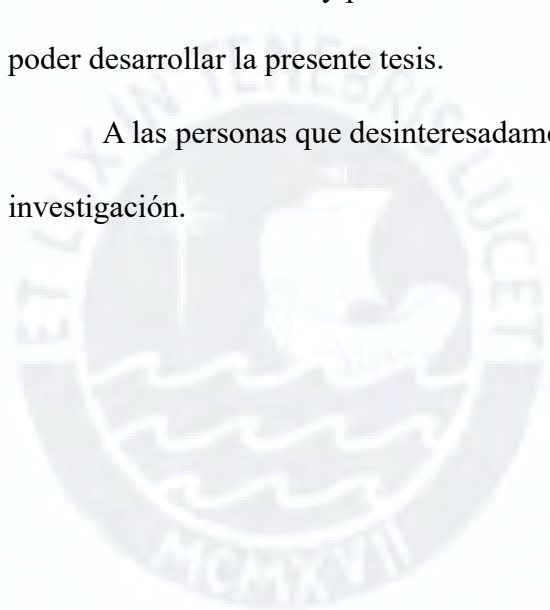
## Agradecimientos

A Dios, quien nos permitió preservar nuestra salud, la de nuestras familias y superar los desafíos para seguir adelante con nuestro objetivo.

A cada uno de nuestros profesores de CENTRUM PUCP quienes contribuyeron con sus enseñanzas durante el programa MBA 166 para fortalecer y desarrollar competencias que nos ayudarán a ser los líderes que nuestras organizaciones necesitan.

A nuestro asesor y profesor Nicolás Núñez por su aliento y constante apoyo para poder desarrollar la presente tesis.

A las personas que desinteresadamente brindaron su apoyo para llevar a cabo esta investigación.



### **Dedicatorias**

A mi madre, hermanas y sobrinos quienes son el motivo de mi superación y quienes me acompañan en todo momento brindándome su apoyo para superar los desafíos que se presentan.

Miguel Ocampo

A mis padres por su constante apoyo en cada proyecto y cada adversidad que he enfrentado. A mis hermanos, de quienes su apoyo y guía han sido fundamentales para mi crecimiento personal y profesional.

Jorge Samamé

A mi madre, quien con su apoyo y motivación me da el aliento para seguir siempre hacia adelante. A mi padre en el cielo, de quien guardo sus palabras y enseñanzas las cuales aplico en mi vida. A mi hija Valentina, quien es mi principal motivación. A mi esposo y hermanos por su retroalimentación ante cada desafío o decisión que tomo.

Claudia Ávila

A mi familia, integrada por la mujer que ha sido soporte y testigo de este esfuerzo, a mis hijos, que son el motivo para seguir superándome, finalmente a mis padres y hermanos, por los consejos de vida y su apoyo incondicional.

Fernando Severino

## Resumen Ejecutivo

La educación comprende aspectos relacionados a la contribución del desarrollo integral que en muchas ocasiones no son tratados en la educación formal. Este estudio atiende el problema que tienen los padres para explorar la información adecuada, comparar, elegir alternativas y pagar.

Los padres que pertenecen al público objetivo de la presente investigación son personas pertenecientes al nivel socioeconómico B y C con niños entre 6 y 12 años, tras las investigaciones del usuario se ha observado que los padres prefieren talleres que refuercen o desarrollen las inteligencias musical, espacial y kinestésica, en instituciones u academias comercialmente conocidas donde se enseñe fútbol, música, natación, artes marciales, oratoria y danza. Para este fin, los padres prefieren usar medios virtuales de búsqueda y de pago (aproximadamente el 57% de los encuestados).

La plataforma EDI surge con el propósito de conectar a sus clientes con instituciones educativas de calidad que ofrecen talleres deportivos o artístico. Los análisis financieros obtenidos muestran que la presente propuesta de negocio es rentable pues obtendría un Valor Actual Neto superior al millón de dólares, en el cual mediante simulaciones de Montecarlo se evidenció que un escenario de pérdida económica es improbable. Este proyecto, además tiene relevancia social considerando un Valor actual Neto Social que supera los USD 8 millones.

## Executive Summary

Education encompasses aspects related to the integral development that are often overlooked in formal education. This study addresses the problem that parents face when seeking appropriate information, comparing options, making choices, and paying.

The target audience for this research consists of parents belonging to socioeconomic levels B and C, with children aged between 6 and 12 years. Through user research, it has been observed that parents prefer workshops that strengthen or develop musical, spatial intelligence, and kinesthetic abilities. These workshops are commonly offered in well-known institutions or academies that teach activities such as soccer, music, swimming, martial arts, speech, and dance. Parents in this demographic prefer to utilize search engines and paid online media (approximately 57% of respondents) to find such workshops.

The EDI platform aims to connect its clients with high-quality educational institutions that offer sports and artistic workshops. Financial analysis indicates that this business proposal is profitable, with a Net Present Value exceeding one million dollars. Monte Carlo simulations have shown that the likelihood of an economic loss scenario is very low. Additionally, this project holds significant social relevance, with a Social Net Value exceeding USD 8 million in the current context.

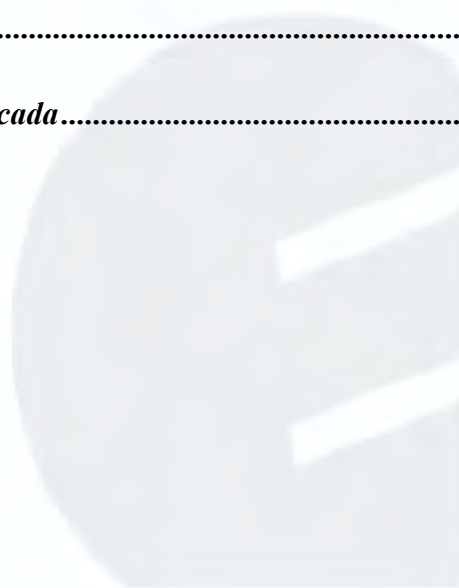
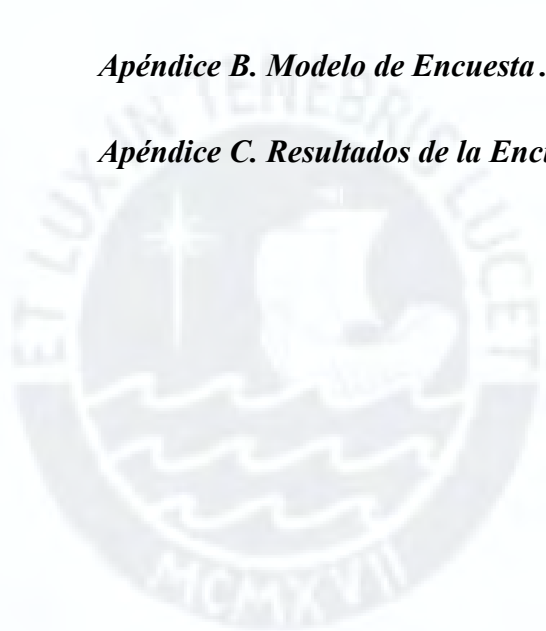
## Índice general

<i>Índice de tablas</i> .....	<i>x</i>
<i>Índice de figuras</i> .....	<i>xii</i>
<b>Capítulo I: Definición del problema social relevante</b> .....	<b>1</b>
1.1 Definición del problema.....	1
1.2 Presentación del problema a resolver.....	1
1.3 Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver.....	2
<b>Capítulo II: Análisis del mercado</b> .....	<b>4</b>
2.1 Descripción del mercado.....	4
2.2 Análisis competitivo detallado.....	6
2.2.1 Análisis de la educación formal.....	6
2.2.2 Análisis de la educación no formal.....	8
<b>Capítulo III: Investigación del usuario</b> .....	<b>11</b>
3.1 Perfil del usuario.....	11
3.2 Mapa de experiencia del usuario.....	12
3.3 Identificación de la necesidad.....	15
<b>Capítulo IV: Diseño del producto o servicio</b> .....	<b>16</b>
4.1 Concepción del producto o servicio.....	16
4.2 Desarrollo de la narrativa.....	23
4.3 Carácter innovador o novedoso del producto o servicio.....	26

4.4	Propuesta de valor .....	26
4.5	Producto mínimo viable (PMV) .....	31
<b>Capítulo V: Modelo de negocio.....</b>		<b>33</b>
5.1	Lienzo del modelo de negocio .....	33
5.2	Viabilidad del modelo de negocio .....	35
5.3	Escalabilidad / exponencialidad del modelo de negocio.....	35
5.4	Sostenibilidad del modelo de negocio.....	35
<b>Capítulo VI: Solución deseable, factible y viable .....</b>		<b>36</b>
6.1	Validación de la deseabilidad de la solución.....	36
6.1.1	Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	36
6.1.2	Experimentos empleados para validar las hipótesis.....	36
6.2	Validación de la factibilidad de la solución.....	41
6.2.1	Plan de mercadeo .....	41
6.2.2	Plan de operaciones.....	53
6.2.3	Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	56
6.3	Validación de la viabilidad de la solución.....	58
6.3.1	Presupuesto de inversión.....	58
6.3.2	Análisis financiero .....	60
6.3.3	Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	65
<b>Capítulo VII: Solución sostenible.....</b>		<b>67</b>
7.1	Relevancia social de la solución.....	70



7.2	Rentabilidad social de la solución.....	72
<b>Capítulo VIII: Decisión e implementación.....</b>		<b>75</b>
8.1	Conclusión.....	75
8.2	Recomendaciones.....	76
<b>Referencias .....</b>		<b>78</b>
<b>Apéndice A: Pauta de Entrevista.....</b>		<b>84</b>
<b>Apéndice B. Modelo de Encuesta.....</b>		<b>90</b>
<b>Apéndice C. Resultados de la Encuesta Aplicada.....</b>		<b>92</b>



## Índice de tablas

<i>Tabla 1 Tipos de educación y su adquisición.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2 Resultados de la evaluación censal de estudiantes 2019 (2° secundaria).....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 3 Resultados de la evaluación muestral de estudiantes 2019 (4° primaria) .....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 4 Elementos previos a la prueba de usabilidad .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 5 Participantes de la prueba de usabilidad .....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 6 Hipótesis H1 – prueba de usabilidad de la plataforma EDI .....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 7 Resultados de pruebas de usabilidad de la plataforma EDI .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 8 Los seis estilos de vida.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 9 Soluciones de la plataforma digital EDI .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 10 Mercado meta e indicadores propuestos.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 11 Presupuesto de marketing .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 12 Recursos requeridos para el lanzamiento de la plataforma .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 13 Resultados de la simulación de montecarlo.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 14 Presupuesto de inversión .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 15 Estructura de financiamiento.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 16 Estado de ganancias y pérdidas.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 17 Estado de cambios en el patrimonio neto .....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 18 Flujo de efectivo.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 19 Estado de situación financiera.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 20 Análisis de rentabilidad sobre activos y patrimonio.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 21 Análisis del costo de oportunidad.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 22 Flujo de caja libre.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 23 Análisis del valor actual neto (VAN).....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 24 Análisis de VAN - simulación de montecarlo.....</i>	<i>66</i>

<i>Tabla 25 Metas de la ODS N°4 impactadas por el proyecto</i> .....	71
<i>Tabla 26 Cálculo del flujo de beneficios sociales neto</i> .....	74
<i>Tabla 27 Valor actual neto social</i> .....	74



## Índice de figuras

<i>Figura 1 Nota de prensa promocionando escuelas deportivas en los 11 clubes zonales de Lima</i> .....	6
<i>Figura 2 Lienzo meta usuario</i> .....	12
<i>Figura 3 Mapa de experiencia del usuario que adquiere cursos o talleres que contribuyan al desarrollo integral de sus hijos</i> .....	14
<i>Figura 4 Técnica random</i> .....	18
<i>Figura 5 Lienzo 6x6</i> .....	20
<i>Figura 6 Matriz costo impacto</i> .....	21
<i>Figura 7 Prototipo inicial</i> .....	22
<i>Figura 8 Journey map</i> .....	25
<i>Figura 9 Business model canvas</i> .....	28
<i>Figura 10 Mapa de empatía</i> .....	29
<i>Figura 11 Lienzo de la propuesta de valor</i> .....	30
<i>Figura 12 PMV versión página web</i> .....	31
<i>Figura 13 PMV versión app</i> .....	32
<i>Figura 14 Lienzo modelo de negocio</i> .....	34
<i>Figura 15 Respuestas a "¿contrata o le gustaría contratar talleres artísticos o deportivos para sus hijos?"</i> .....	40
<i>Figura 16 Respuestas a "¿se sentiría cómodo contratando un taller para su hijo de forma online?"</i> .....	40
<i>Figura 17 Respuesta a la pregunta "¿qué tipo de talleres le gustaría contratar para sus hijos?" de la encuesta realizada del 08/10/2022 al 25/11/2022</i> .....	44
<i>Figura 18 Principales museos, academias, clubes, escuelas en el mercado local</i> .....	47
<i>Figura 19 Customer journey map EDI</i> .....	53

<i>Figura 20 Mapa de servicios EDI</i> .....	54
<i>Figura 21 Histograma de la eficiencia del marketing</i> .....	57
<i>Figura 22 Histograma del rendimiento del VAN</i> .....	66
<i>Figura 23 Flourishing business canvas EDI</i> .....	69



## **Capítulo I: Definición del problema social relevante**

En este capítulo se definirá y analizará el problema social relevante en el cual se centrará la presente investigación.

### **1.1 Definición del problema**

El Perú presenta una deficiencia en la educación básica regular, por lo que ya fue declarada en estado de emergencia en el 2003 y, para el año 2022, se ha convertido en una crisis sin precedentes (UNICEF, 2022). Definiendo a la educación como un proceso sociocultural entre personas y grupos sociales que buscan contribuir a la formación integral de la persona a fin de que adquiera la capacidad de transformar su mundo incorporando saberes y valores de manera crítica y reflexiva, notamos que involucra muchos aspectos relacionados a las inteligencias múltiples para las cuales no hay una adecuada atención puesto que la educación básica se caracteriza por ser más memorística y ante esta situación los padres tienen que buscar complementos mediante cursos extracurriculares que son dictados por profesores independientes, academias u otras instituciones.

Ante este déficit, ha surgido la necesidad de considerar a la educación no solo como un instrumento para el aprendizaje de contenidos y desarrollo de competencias cognitivas, sino también como un espacio que contribuye a la formación integral de los alumnos que favorece a la construcción y fortalecimiento de valores y ayuda a llevar vidas emocionalmente más estables (Buitrón & Navarrete, 2008). De allí que muchos padres estén preocupados e interesados por buscar alternativas para que sus hijos puedan desarrollar habilidades que aporten a su desarrollo integral.

### **1.2 Presentación del problema a resolver**

Hoy en día la educación requiere que el estudiante refuerce sus aptitudes con una educación para el desarrollo integral. Se reconoce que el desarrollo del estudiante va más allá

de la simple adquisición de conocimientos y requiere de la formación de la apertura a experiencias sociales, la comunicación argumentativa, el pensamiento crítico y valores éticos, incluyendo el respeto por el medio ambiente (Camarena Gallardo, 2014).

No obstante, la educación regular peruana presenta dificultades y deficiencias que no necesariamente cubren el fortalecimiento de otras inteligencias necesarias para el desarrollo integral. Ante ello, muchos padres se ven en la necesidad de buscar alternativas o complementos con profesores independientes o academias no vinculadas a la escuela y que a la vez reúnan requisitos como seguridad, confiabilidad y garantía para que sus hijos puedan desarrollar habilidades que aporten a su desarrollo integral.

Si bien este problema es común a todos los padres, para la presente idea de negocio nos enfocaremos en aquellos padres del área urbana pertenecientes a sector socioeconómico B y C que tienen hijos en edad escolar entre 6 y 12 años y quienes busquen el desarrollo o potenciar principalmente las inteligencias musical, espacial y kinestésica. Para ello se plantea una plataforma digital la cual ponga en contacto a los padres con los profesores o las academias.

### **1.3 Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver**

Basándonos en la teoría de las ocho inteligencias múltiples de Gardner (1993): lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, kinestésico-corporal, intrapersonal, interpersonal y naturalista. En la cual el autor deja la concepción de que la inteligencia es algo innato, heredado y no modificable. Todo lo contrario, la define como una capacidad que permite la posibilidad de potenciarla y desarrollarla (MED, 2007). Creemos que es posible que los niños con edades entre 6 y 12 años puedan desarrollar ese tipo de capacidades en instituciones o academias no relacionadas a la escuela y que reúnan requisitos como confiabilidad, seguridad y garantía.

De esta manera, se contribuye a atender la necesidad de aquellos padres preocupados por el desarrollo integral de sus hijos, entendiéndose como desarrollo integral a procesos focalizados en el crecimiento vinculado con la madurez biológica, psicológica y corporal de la persona; que le permite el desarrollo de las habilidades mentales, funciones cognitivas e inteligencias múltiples, con el fin de formar personas creativas, críticas y reflexivos, permitiéndoles alcanzar el desarrollo humano integral y consecuentemente ayudar a la transformación social y cultural de las naciones (Lafrancesco, 2013).





## **Capítulo II: Análisis del mercado**

El presente capítulo describe y analiza las distintas soluciones existentes en el mercado educativo nacional en materia del desarrollo integral humano. Estas soluciones se dan en distintos ámbitos de la vida humana, por lo que nos centraremos en el periodo de la niñez a la adolescencia, en las edades de 6 a 12 años. Adicionalmente, se realizará un análisis competitivo del mercado en el cual se desempeñan los productos seleccionados.

### **2.1 Descripción del mercado**

En la investigación de Pastor Homs (2001), se refiere a la educación formal como un sistema educativo institucional y jerarquizado que se extiende desde la educación inicial hasta la educación superior, mientras que la educación no formal estaría conformada por todas las actividades educativas organizadas fuera del sistema oficial o formal, y, por otro lado, la educación informal es definida como el proceso continuo de aprendizaje basado en experiencias diarias e interacción con el entorno.

Considerando las definiciones anteriores, podemos concluir que las instituciones educativas pueden ofrecer educación formal y no formal, siendo la educación informal un proceso personal de cada ser humano en el que no participa ningún sistema educativo o institución. Por ello, procederemos a clasificar las instituciones educativas en formales y no formales, con el fin de facilitar el análisis de su contribución al desarrollo integral del ser humano.

**Tabla 1***Tipos de educación y su adquisición*

<b>Tipo de educación</b>	<b>Forma de adquisición</b>	<b>Lugares de adquisición</b>
<b>Formal</b>	Educación inicial, primaria, secundaria y superior	Escuelas, universidades e institutos de educación superior.
<b>No Formal</b>	Talleres, actividades culturales y/o deportivas, etc.	Clubes, Institutos, Museos, etc.
<b>Informal</b>	Experiencias diarias	-

Considerando las instituciones educativas pertenecientes al sistema educativo oficial y formal, se han registrado 54,087 escuelas iniciales, 38,942 escuelas primarias, 15,210 escuelas secundarias, 1,095 institutos de educación superior y 143 universidades a nivel nacional (SUNEDU, 2020). Asimismo, estas han tenido 7,834,543 alumnos matriculados en educación básico regular, 526,328 alumnos en instituciones de educación superior y 1,492,470 universitarios (SUNEDU, 2019)

Por otro lado, el Ministerio de Cultura cuenta con 56 museos a nivel nacional, de los cuales 13 se encuentran en Lima (Ministerio de Cultura, 2022). Mientras que, se han registrado 3,051 clubes deportivos a nivel nacional (Instituto Peruano del Deporte, 2022). Esto sin considerar que no se tiene un registro de las academias deportivas, artísticas ni profesores particulares que brindan educación no formal en el Perú.

## Figura 1

*Nota de prensa promocionando escuelas deportivas en los 11 clubes zonales de Lima*

SOCIEDAD

24 FEB 2022 | 19:34 h

### Escuelas deportivas y culturales continuarán todo el año en clubes zonales de Lima

Las clases iniciarán el próximo martes 1 de marzo. Conoce cómo acceder a ellas.

- Paro de transportistas hoy, martes 22: así se desarrolla el primer día de la huelga indefinida en Perú
- Paro de transportistas indefinido en Perú: ¿qué servicios no habrá este 22 de noviembre?



Asimismo, se seguirán ofreciendo cursos virtuales a través de la plataforma Zoom. Foto: MML

*Nota.* Diario La República, 24 de febrero del 2022

Por lo expresado anteriormente, podemos concluir que es un mercado altamente competitivo y se requerirá una estrategia de focalización en nicho de mercado para desarrollar un modelo de negocio rentable.

## 2.2 Análisis competitivo detallado

### 2.2.1 Análisis de la educación formal

En primer lugar, procederemos a analizar la competencia dentro del sistema educativo formal, centrándonos en la educación primaria y secundaria a las que acceden el público objetivo del proyecto, partiendo de la asunción de obligatoria de este sistema. Es así como, las estadísticas indican que los alumnos de 2º año de secundaria que obtuvieron resultados satisfactorios en Lectura, Matemática, y Ciencia y Tecnología representaron el 14.5%, 17.7% y 9.7%

respectivamente. Mientras que, en educación primaria, el 34.5% de los alumnos obtuvieron resultados satisfactorios en Lectura, y 34%, en Matemática (Ministerio de Educación, 2020). Siendo estos resultados coherentes con los esfuerzos de los gobiernos de los últimos en focalizarse en mejorar la educación primaria. Además, cabe considerar que no existen evidencias que los colegios privados tengan resultados sustancialmente mejores que los de educación pública cuando se comparan considerando las diferencias sociales de los alumnos (Balarin, Fontdevila, Marius, & Rodríguez, 2019).

**Tabla 2**

*Resultados de la evaluación censal de estudiantes 2019 (2° secundaria)*

<b>Materia</b>	<b>Nivel</b>			
	<b>Previo al inicio</b>	<b>En inicio</b>	<b>En proceso</b>	<b>Satisfactorio</b>
<b>Lectura</b>	17.7%	42.0%	25.8%	14.5%
<b>Matemática</b>	33.0%	32.1%	17.3%	17.7%
<b>Ciencia y Tecnología</b>	10.1%	43.8%	36.3%	9.7%

*Nota.* Tomado del Ministerio de Educación, 2020

**Tabla 3**

*Resultados de la evaluación muestral de estudiantes 2019 (4° primaria)*

<b>Materia</b>	<b>Nivel</b>			
	<b>Previo al inicio</b>	<b>En inicio</b>	<b>En proceso</b>	<b>Satisfactorio</b>
<b>Lectura</b>	4.9%	25.0%	35.5%	34.5%
<b>Matemática</b>	8.1%	15.9%	42.0%	34.0%

*Nota.* Tomado del Ministerio de Educación, 2020

Por lo tanto, podemos concluir que existe una brecha significativa en la educación de estas materias en el sistema formal, y por ello que se han creado algunas iniciativas empresariales que buscan cubrirla y obtener réditos dentro de lo que hemos denominado la educación no formal. Además, si bien no existen estadísticas vinculadas a la educación cultural, artística o deportiva, solo se han identificado iniciativas aisladas del Ministerio de Educación, como el proyecto “DEPARTE” que se realizó para fomentar el desarrollo deportivo, cultural y tecnológico de los niños y adolescentes a través de su plataforma virtual Educa (La República, 2019).

### **2.2.2 Análisis de la educación no formal**

Entre las alternativas más resaltantes de la educación no formal, hemos encontrado a Tutor Doctor Perú, la cual brinda “un servicio de tutorías a domicilio que cubre todos los niveles académicos, desde preescolar hasta niveles universitarios [...]” (Tutor Doctor, 2022), y Profe a Domicilio, que brinda servicios de Asesoría Escolar, Preuniversitaria, Universitaria y Preparación para Bachillerato Internacional (Profe a Domicilio, 2022), Kumon, que es una metodología que busca incentivar en el niño la autonomía a la hora de estudiar para fortalecer el potencial de aprendizaje de cada uno (Kumon, 2022).

Tutor Doctor brinda tutorías presenciales y en línea, agenciándose además de una evaluación previa al estudiante para analizar su personalidad, habilidades y estilo de aprendizajes con el fin de, posteriormente, brindarle una adecuada designación de tutores para las materias que necesite. Adicionalmente, aseguran la calidad de las asesorías a través de una evaluación previa de los tutores y tienen un sistema de soporte al usuario para asegurar la satisfacción del cliente. Asimismo, cabe mencionar que cuenta con más de 300 franquicias internacionalmente y declaran tener un nivel de satisfacción del cliente de 95% (Tutor Doctor, 2022).

Por otro lado, Profe a Domicilio solo brinda clases presenciales y su principal diferenciador es el servicio de preparación para el Bachillerato Internacional, que incluye la asesoría en los tres programas: años iniciales (PYP), años intermedios (MYP) y el Diploma (IB). Además, brindan un servicio de asesoría gratuita para la selección de los cursos y cuentan con material preparado previamente para cada curso (Profe a Domicilio, 2022).

Con respecto a Kumon, brinda un aprendizaje presencial, en los cursos de matemáticas, inglés y lenguaje para niños de 5 a más de 15 años. Inicia con una evaluación gratuita en la unidad más cercana. Es un proceso de aprendizaje planeado e individualizado donde el alumno se siente confiado y capaz de enfrentar por sí mismo el desafío de la conquista del conocimiento, contando para ello con material autodidacta y orientadores (Kumon, 2022).

Continuando con el análisis del mercado en la educación no formal, se debe tener en cuenta la educación que incluye actividades culturales, artísticas y deportivas para el desarrollo integral de la persona. En ese sentido, existe un gran representante que es Museo de Arte de Lima (MALI) que ofrece un gran número de actividades culturales, exposiciones de arte y cursos de artes escénicas, artes gráficas, artes manuales, artes musicales, artes plásticas, artes vocales y danzas dirigidos para todo público desde los niveles básicos hasta los avanzados con profesores especializados y de manera presencial o remota (Museo de Arte de Lima, 2022).

El YMCA Perú, un movimiento internacional que brinda cursos y programas para toda la familia (danzas, deportes, gimnasio, artes marciales, instrumentos musicales, estimulación temprana, campamentos, etc.), desde los 3 meses hasta más de los 60 años, tanto en su sede Pueblo Libre y Surco (Ymca Perú, 2022).

Adicionalmente, existe una asociación cultural sin fines de lucro llamada Quri Taki que brinda clases grupales o individuales de forma presencial o remota vinculadas a artes manuales, musicales y vocales, aunque dirigido únicamente a niños (Quri Taki, 2022)

Por otro lado, existen múltiples federaciones, clubes y academias deportivas que brindan cursos desde el nivel básico como la Academia Boca Juniors (Fútbol), la Academia Alianza Lima (Fútbol), Academia Sporting Cristal (Fútbol), Escuela Oscar Ibáñez (Fútbol), Barca Academy Perú (Fútbol y Básquet), FRAMA (Fútbol), Federación Peruana de Tenis, Aqualab (Natación), Academia de Natación Ángel Romero, Club Regatas Lima (Fútbol, Vóley, Natación, Karate, Tenis, etc.), Jockey Club (Fútbol, Tenis, Vóley, Golf, Natación, Básquet, Baile y Equitación), Academias AELU y otros Clubes municipales. En este sentido, la diferencia de calidad radica en las instalaciones, implementos, ubicación y estatus social que brinda cada centro; por ello, el rango de precios va desde los S/ 40.00 hasta los S/ 520.00 -aunque algunos cursos requieren de una membresía en el club, lo cual afecta significativamente los precios.

Asimismo, existen algunos sustitutos vinculados a canales de *YouTube* o páginas web educativas con contenido gratuito de carácter cultural, artístico e incluso deportivo -aunque cabe resaltar que, en este último punto, este contenido es complementario y no busca sustituir un entrenamiento físico con los implementos e infraestructura adecuados-, además de profesores particulares de cada materia que brindan sus servicios a tarifas variadas.

### **Capítulo III: Investigación del usuario**

En el siguiente capítulo se describe el perfil del usuario que se beneficiara con la propuesta de negocio de la presente investigación, para tales fines se han realizado 12 entrevistas dirigidas a conocer los modos de vida de nuestros usuarios y sus perspectivas respecto a cómo mejorar el desarrollo integral de sus hijos y como esta puede ser beneficiosa para ellos. A partir de dichas entrevistas se apreció algún tipo de similitud en las respuestas que ayudo a conocer y determinar el perfil de nuestro usuario tipo y para elaborar el mapa de experiencia con el propósito de detectar aquellos momentos más y menos cómodos por las que pasa nuestro usuario durante el proceso de búsqueda, decisión y adquisición de cursos musicales, artísticos y deportivos que contribuyan al desarrollo integral de sus hijos.

#### **3.1 Perfil del usuario**

El perfil del usuario fue determinado a partir de las 12 entrevistas dirigidas a padres y madres de familia del sector socioeconómico B y C con hijos en edades entre los 6 y 12 años, con la finalidad de conocer aspectos de su núcleo familiar, actividades, creencias, problemas y satisfacciones. A partir de las respuestas obtenidas se logró conocer información o patrones en común de los usuarios respecto a su percepción de la importancia de la formación para el desarrollo integral de sus hijos. Con esta información se elaboró el lienzo meta usuario el cual representa a la cabeza de familia a quien se le brindara el servicio propuesto en la presente investigación.

La cabeza de familia está representada por una madre de familia llamada Jessica entre 35 y 45 años, profesional y con trabajo estable perteneciente al sector socioeconómico B y C, con hijos en edades de entre 6 y 12 años. Esta madre busca y promueve el desarrollo una educación de calidad para sus hijos por que los matricula en un centro privado, dispone de recursos (laptop, internet, escritorio y útiles) y busca un adecuado ambiente para el desarrollo armonioso de las habilidades y competencias de su hijo. En ese interín, también surge la



necesidad de incrementar la formación para el desarrollo integral de sus hijos, la cual de preferencia debe ser presencial y dictada por profesionales con experiencia y que sepan captar la atención de los niños.

**Figura 2**

*Lienzo meta usuario*



### 3.2 Mapa de experiencia del usuario








En base a la información obtenida de las entrevistas se propone el mapa de experiencia del usuario para Jessica, quien es una madre preocupada por la formación para el desarrollo integral de sus hijos, esto en relación con el proceso de búsqueda o complemento a la educación curricular que reciben sus hijos, mediante cursos que fomenten el desarrollo integral de los mismos. Este proceso comprende indagar con otros padres, conversar y conocer las preferencias de sus hijos, realizar la búsqueda de cursos, precios, horarios, ubicación, para la elección respectiva, contratación, matrícula y pago, así como conocer si el taller es del agrado de sus hijos y ha logrado el impacto esperado en ellos, considerando el tiempo del que dispone Jessica. Todos estos pasos se reparten en 7 momentos claves de los que surgen emociones y diferentes grados de satisfacción a medida que se desarrollan.

Del mapa se han detectado que los dos momentos positivos que ocurren cuando Jessica busca conocer los gustos y preferencias de sus hijos y en la elección de clases que fomenten desarrollo integral en ellos. En ambos momentos el punto de contacto es el hogar e implica interacciones muy amenas en la cual hay tiempo para conversar, jugar, leer, revisar tareas, entre otras actividades. Luego se tienen momentos de sensación neutral que son aquellos referidos a realizar la contratación, matrícula, y pagos de cursos/talleres, donde Jessica espera encontrar un proceso rápido, sencillo y seguro a través de medios digitales.

Finalmente, los momentos negativos están referidos a la preocupación de Jessica por la formación del desarrollo integral de sus hijos, ya que lo observa y hace seguimiento de su desenvolvimiento en todos sus ámbitos y espera que sus hijos no sólo sean buenos estudiantes desde la parte académica, sino también que sean personas seguras de sí mismas, sociables gracias al desarrollo de habilidades artísticas, musicales y deportiva. A Jessica también le angustia la búsqueda de cursos, desarrollo de las clases, en las cuales Jessica se contacta con academias vía internet, vía telefónica, redes sociales, de forma presencial, confiando en las referencias de otros padres y en anuncios publicitarios, sin conocer la metodología de enseñanza, ni las garantías de si está contratando los servicios de una empresa formal y segura; además, tampoco hay certidumbre respecto a contar con los ambientes y recursos adecuados hasta que inician el desarrollo de las clases. El impacto de este momento puede significar el aburrimiento del niño y desmotivarlo a continuar en su proceso de aprendizaje.

**Figura 3**

*Mapa de experiencia del usuario que adquiere cursos o talleres que contribuyan al desarrollo integral de sus hijos*

Fases	Padre/Madre o Apoderado preocupado por la formación para el desarrollo integral de sus hijos	Padre/Madre o Apoderado no sabe en que cursos/talleres debe matricular a sus hijos	Padre/Madre o Apoderado necesita conocer los gustos y necesidades de sus hijos	Padre/Madre o Apoderado necesita realizar la búsqueda de los cursos/talleres, precios, horarios y donde se desarrollan	Padre/Madre o Apoderado necesita realizar la elección de cursos/talleres	Padre/Madre o Apoderado necesita realizar la contratación, matrícula, y pagos de cursos/talleres	Padre/Madre o Apoderado necesita conocer si el curso/taller es del agrado de sus hijos y el avance o efecto del mismo en sus hijos
Actividades	Observar el desenvolvimiento de sus hijos en casa, En el colegio, en reuniones sociales del colegio y fuera de el.	Preguntar a otros padres acerca de cursos o talleres que lleven sus hijos. Conversa con sus hijos acerca de sus gustos y preferencias. Se informa por diferentes medios acerca de cursos o talleres para sus hijos,	Conversar en familia con sus hijos acerca de cursos o talleres que le gustaría llevar y a la vez verificar que cursos o talleres van a ayudar a reforzar otras aptitudes que deben trabajar sus hijos.	Revisar la categoría y ubicación de las academias e institutos donde se dictan las clases. Revisar los horarios del dictado de clases.	Conversar nuevamente en familia, con sus hijos, de las alternativas que existen y decidir por las que sean del agrado de sus hijos y las que le van a ayudar a desarrollar sus habilidades.	Seguir los pasos que indica la página.web o WhatsApp para la contratación, matrícula y pago con medios digitales. Tener la opción de crear un usuario para el ingreso inmediato. Tener opción de ingreso como visitante o usuario.	Observar como evoluciona su hijo en sus habilidades artísticas, deportivas o musicales según el curso que lleva. De igual forma ver como el desarrollo de éstas habilidades han generado también un efecto en su desarrollo integral en todos los ambientes que se desenvuelve.
Puntos de contacto	Familiares, amigos, padres de familia, colegio.	Padres de familia, hogar, internet.	Hogar, hijos.	Internet, amigos, familiares, clubes, academias, museos, comunidad.	Hogar, hijos	Página web, intranet, WhatsApp	Hijos, hogar, escuela, comunidad.
Sensaciones/ Emociones							
Conclusiones	Imagina a su hijo en un futuro, como una persona desenvuelta, segura de sí, sociable y con habilidades deportivas, artísticas y/o musicales.	Desea encontrar un lugar con mucha información disponible al respecto.	Encontrar todas las alternativas entre las opciones de cursos y talleres que requiere para su hijo.	Encontrar academias, institutos, clubes, reconocidos en el mercado. Encontrar una breve reseña del instituto o academia. Encontrar disponibilidad de horarios en las academias en los cuales desea matricular a sus hijos y precios acordes al mercado.	Organizar los horarios y actividades de sus hijos para que pueda llevar sus cursos o talleres a cabalidad, sin que interfiera con sus labores escolares. Destinar tiempo o la persona que acompañará a sus hijos al desarrollo de las clases.	Que sea un proceso fácil y seguro. Que tenga un paso a paso de acompañamiento en cada opción (demo o chat box), desde la contratación, matrícula, hasta culminar el pago para lograr el proceso de forma exitosa y en el menor tiempo posible.	Continuar con los cursos o talleres que están generando el desarrollo de habilidades artísticas, deportivas, musicales en sus hijos y que a la vez tenga un impacto en su desarrollo integral.

### 3.3 Identificación de la necesidad

En base al mapa de experiencia del usuario en donde se han detectado sensaciones neutrales y negativas que deben ser mejoradas y reforzadas, es que surge la necesidad de interiorizar y buscar alternativas de solución con cursos o talleres que están fuera de la currículum escolar y que contribuyan al desarrollo integral del niño y adolescente en edad de 6 a 12 años; para lo cual nuestro usuario por el perfil descrito requiere una plataforma donde pueda encontrar de forma inmediata, diversas alternativas de academias, clubes, institutos, museos, que brinden cursos o talleres artísticos, musicales o deportivos, con diferentes horarios y con precios acorde al público objetivo al cual va dirigido. Esta plataforma ofrecería recomendaciones de cursos en base a la habilidad que requiera desarrollar el usuario en sus hijos.

## Capítulo IV: Diseño del producto o servicio

En este capítulo, se mencionará las herramientas utilizadas como la Técnica Divergente *Random* para encontrar la solución a nuestros clientes a través de la propuesta de nuestro servicio, de igual forma hemos utilizado la herramienta del *brainstorming* y la matriz de costo impacto para encontrar la mejor solución, al cual hemos llegado a través de un proceso de creación y redirección considerando la tendencia actual del retorno del 100% a la presencialidad.

Como solución se ha planteado una plataforma digital donde el usuario ubique cursos relacionados a tres de las inteligencias múltiples de Gardner como la inteligencia espacial, inteligencia musical y la inteligencia corporal cinestésica, que incluyan actividades artísticas, deportivas y musicales que recibe un niño o adolescente. Posteriormente se realizará la presentación del prototipo y la información de como este servicio logró cubrir las necesidades del usuario y exceder sus expectativas.

Detallaremos en que consiste nuestro producto y cuál es la propuesta de valor de este.

### 4.1 Concepción del producto o servicio

Para iniciar con el desarrollo del servicio, hemos identificado el momento más crítico de la experiencia del usuario, aquel momento en el que encontramos los principales puntos de dolor y donde se requiere satisfacer sus necesidades. Estos puntos son la clara preocupación del usuario de que su hijo en etapa de la niñez o adolescencia desarrolle habilidades como la musical, artística o deportiva que le permita seguir fortaleciendo su desarrollo integral. Ante esta preocupación surgen las diversas interrogantes acerca del tipo de cursos o talleres que deben llevar sus hijos para el desarrollo de habilidades complementarias a las académicas, también le preocupa el lugar donde se desarrollan las clases, los horarios, los precios, el tiempo de traslado, entre otras variables a considerar. Una vez identificadas estas

necesidades, se realizó una Técnica Divergente *Random* (Figura 4) para poder encontrar con esta técnica posibles soluciones.

Luego en base a las preguntas generadoras, realizamos la dinámica del *brainstorming*, donde pudimos obtener posibles soluciones a las necesidades de nuestro usuario. Usamos el lienzo 6x6 y seleccionamos las seis ideas más creativas e innovadoras para realizar el análisis de impacto. Elaboramos luego la matriz costo impacto con las ideas más innovadoras para obtener las ideas que genere mayor impacto en la atención de necesidades de nuestro usuario.

Los *quick wins* que se han priorizados fueron los siguientes:

Brindarle al usuario las alternativas de cursos o talleres según la habilidad que buscan desarrollar en sus hijos. Esta solución cubre la necesidad del usuario preocupado por la formación para el desarrollo integral de sus hijos y que muchas veces no sabe que curso o taller sería el adecuado para sus ellos.

Luego se ha considerado la idea de centralizar toda la información que necesita el usuario en un sólo lugar, esto debido a que el usuario debe indagar en muchos lugares antes de tomar la decisión final.

Figura 4

Técnica random

**TÉCNICA RANDOM: ¿DE QUÉ MANERA PUEDO GENERAR LA ADQUISICIÓN DE CURSOS ARTÍSTICOS, MUSICALES Y DEPORTIVOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA DIGITAL EDI ?**

**\*Reto:** “Generar la adquisición de cursos artísticos, musicales y deportivos a través de la plataforma digital EDI ”.

**\*Palabra al azar:** Soñar.

**\*Palabras que hacen referencia a Soñar:** “ilusión, optimismo, alegría, metas, retos, esfuerzo”.

**\*Relacionar el Reto con cada palabra sugerida para Soñar:**

Conseguir que en base a la ilusión que tienen los padres de que sus hijos logren desarrollar diversas habilidades musicales, artísticas y deportivas , esto permita que adquieran diversos cursos a través de la plataforma digital EDI.

**\*Reto:** “Generar la adquisición de cursos artísticos, musicales y deportivos a través de la plataforma digital EDI ”.

**\*Palabra al azar:** Música.

**\*Palabras que hacen referencia a Música:** “sonido, paz, armonía, relajación, pausa, desconexión”.

**\*Relacionar el Reto con cada palabra sugerida para Música:**

Conseguir momentos de pausa y desconexión para sus hijos, que permita que adquieran diversos cursos a través de la plataforma digital EDI.

**\*Reto:** “Generar la adquisición de cursos artísticos, musicales y deportivos a través de la plataforma digital EDI ”.

**\*Palabra al azar:** Niño.

**\*Palabras que hacen referencia a Niño:** “juego, alegría, comida saludable, colegio, inocencia”.

**\*Relacionar el Reto con cada palabra sugerida para Niño:**

Conseguir que a través de la alegría y el juego, se logren momentos divertidos para sus hijos, que permita que adquieran diversos cursos a través de la plataforma digital EDI.

ORDEN)	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Mesa	Confort	Lento	Dormir	Águila	Recuerdo	Religión	Alegria
2	Sombrio	Mano	Deseo	Cólera	Estómago	Rebaño	Whisky	Cama
3	Música	Corto	Río	Alfombra	Tallo	Baño	Niño	Pesado
4	Náusea	Fruto	Blanco	Muchacha	Lámpara	Choza	Amargo	Tabaco
5	Hombre	Mariposa	Bello	Alto	Soñar	Rápido	Martillo	Criatura
6	Profundo	Mullido	Ventana	Trabajador	Amarillo	Azul	Sediento	Luna
7	Blando	Mando	Áspero	Agrio	Pan	Ávido	Plaza	Tijeras
8	Hambriento	Silla	Ciudadano	Tierra	Justicia	Sacerdote	Mantequilla	Tranquilo
9	Montaña	Dulce	Pie	Esfuerzo	Muchacho	Océano	Doctor	Verde
10	Casa	Silbido	Araña	Soldado	Luz	Cabeza	Fuerte	Sal
11	Negro	Mujer	Afler	Cal	Salud	Poeta	Ladrón	Rey



En tercer lugar, tenemos la opción de ayudarle con la búsqueda de información que necesita el usuario de forma virtual en lugar de ir de forma presencial, lo cual generaría un ahorro de tiempo, que es sumamente relevante por el perfil de usuario al cual estamos dirigidos.

Por lo previamente indicado, surgió la idea innovadora de brindarle al usuario una plataforma digital donde ubique los cursos, talleres, horarios, lugares y costos para que pueda elegir, desde cualquier lugar donde se encuentre el usuario, sin interferir en sus actividades regulares.

Finalmente, y complementando lo anterior brindarle la opción de registro, matrícula y pagos en la plataforma digital, de una forma fácil y rápida.

Con las ideas más innovadoras ubicadas en el primer cuadrante, se desarrolla un prototipo de solución mediante una herramienta que permite elaborar páginas web. El prototipo se puso a prueba con algunos usuarios y se va a manejar la página web tanto en versión escritorio y móvil.



Figura 5

Lienzo 6x6







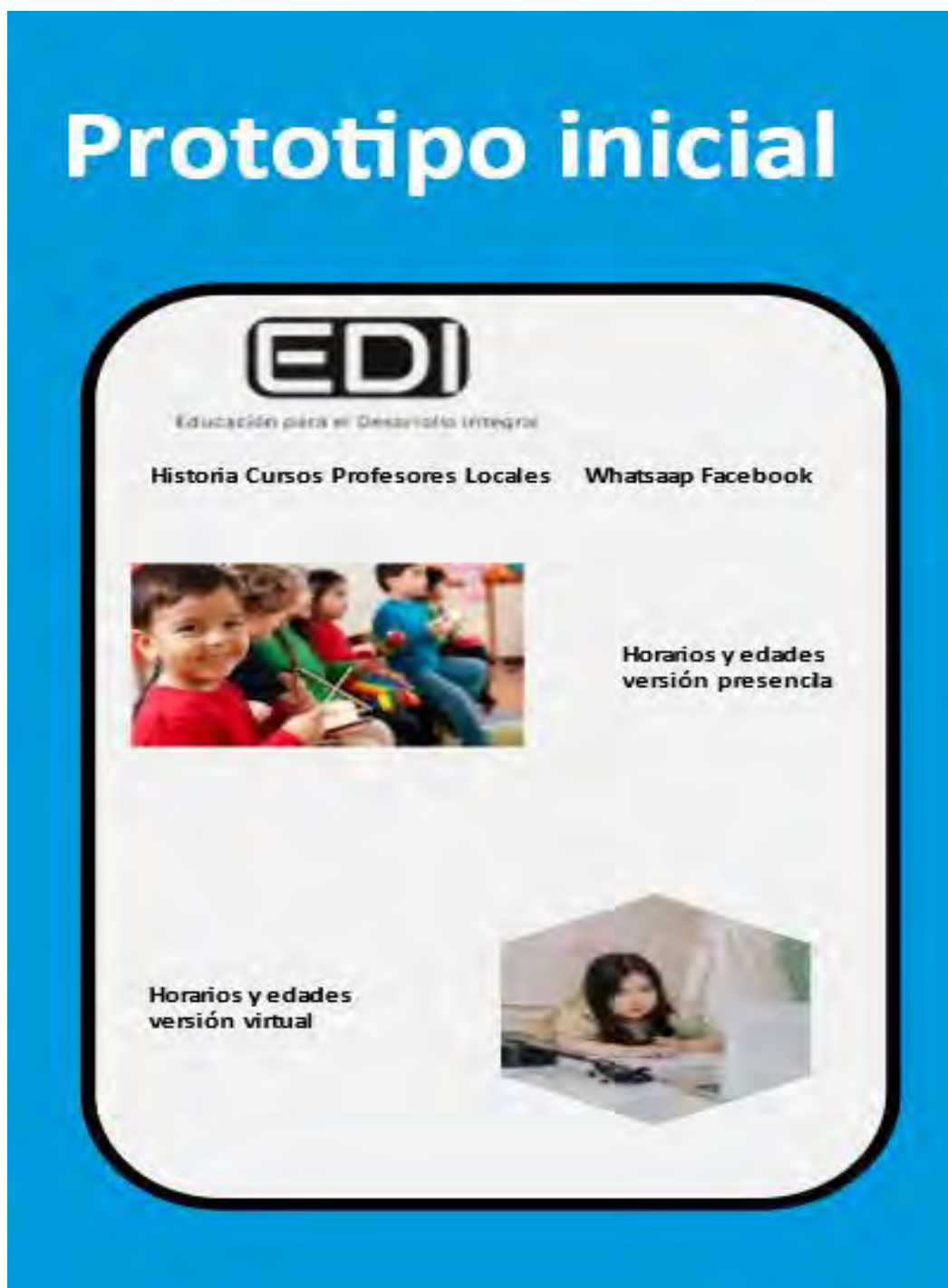
<b>Objetivo</b> Ayudar a Jessica a conseguir una solución que pueda reforzar las habilidades de sus hijos.		<b>Necesidades</b> 1. Jessica necesita que sus hijos desarrollen sus habilidades artísticas, musicales y deportivas. 2. Jessica necesita ubicar diversas alternativas de cursos en un solo lugar. 3. Jessica necesita ubicar diversas opciones de academias, horarios y precios de cursos en un solo lugar. 4. Jessica necesita ahorrar tiempo en la búsqueda. 5. Jessica necesita ahorrar tiempo en la búsqueda para ubicar alternativas de forma fácil, segura e inmediata. 6. Jessica necesita concretar su interés por los cursos de forma inmediata.			
<b>Preguntas Generadoras</b>					
1. ¿Cómo podríamos hacer para que los hijos de Jessica desarrollen sus habilidades artísticas, musicales y deportivas?	2. ¿Cómo podríamos hacer para que Jessica ubique diversas alternativas de cursos o talleres en un sólo lugar?	3. ¿Cómo podríamos hacer para que Jessica encuentre diversas opciones en academias, institutos, clubes, así como diversos horarios y con precios acordes al mercado que le permitan evaluar y decidir por la mejor alternativa?	4. ¿Cómo podríamos hacer para que Jessica pueda ahorrar tiempo en la búsqueda de dichos cursos, talleres, instituciones, horarios y precios?	5. ¿Cómo podríamos hacer para que Jessica encuentre lo que busca de una manera fácil, segura e inmediata?	6. ¿Cómo podríamos hacer para que Jessica encuentre lo que busca de una manera inmediata?
Brindándole alternativas de cursos o talleres según la habilidad que busca desarrollar en sus hijos.	Aconsejarle que vaya físicamente a preguntar a alguna academia por las clases que desea para sus hijos.	Brindarle una plataforma digital donde ubica los cursos/talleres, horarios, lugares y costos para que pueda elegir.	Enviarle información al correo.	Contar con un chat box de apoyo.	Ponerle un descuento especial hasta determinada fecha de matrícula y pago.
Invitándole a concursos donde puedan medir el avance en la habilidad que desea desarrollar en sus hijos.	Que solicite información a otros padres de familia, de donde puede ubicar estas academias o escuelas.	Enviarle diversa información a su correo.	Entregarle volantes con información al respecto.	Contar con un demo o manual de ingreso, búsqueda y selección de cursos.	Que pague directamente a la escuela.
Brindarle algunos demos con sesiones grabadas de clases o talleres.	Rutear por el vecindario para ubicar un academia, club o institución donde imparten todos estos cursos.	Buscar en la principal página de las academias, clubes o institutos donde imparten estos cursos.	Tener un buscador que permita bajo las características solicitadas por el padre ubicar el curso recomendado.	Llamar por teléfono a la central telefónica donde pueda solicitar información.	Que complete la matrícula y pago de manera presencial.
Adquirir un instrumento musical en el caso de esta habilidad para practicar en casa.	Debe recabar todos los volantes que pueda para luego hacer un comparativo.	Enviarle diversa información por chat.	Que deje su celular o correo para que las academias le deriven información.	Asistir directamente a la academia, hacer su cola para pedir informes.	Brindándole la opción de registro, matrícula y pagos en la plataforma digital.
Ver en YouTube algunos tutoriales.	Enviar un correo a las academias solicitando información al respecto.	Debe visitar las principales academias o clubes de la zona.	Matricular en la primera opción que encuentre.	Matricular en la academia o club de siempre.	Debe contar con el efectivo completo para que no tenga problemas con el vuelto.
Participar en presentaciones escolares en el colegio para que busque el desarrollo de estos cursos.	Centralizar toda la información que necesita en un sólo lugar.	Debe pedir referencias a sus amistades, familiares u otros padres de familia.	Ayudarle con la búsqueda de información que necesita de forma virtual en lugar de ir de forma presencial.	Aceptar la referencia del familiar o amistad.	Tener descuentos especiales en fechas conmemorativas.
					
<b>Ideas seleccionadas</b>					
Brindándole alternativas de cursos o talleres según la habilidad que busca desarrollar en sus hijos.	Centralizar toda la información que necesita en un sólo lugar.	Brindarle una plataforma digital donde ubica los cursos/talleres, horarios, lugares y costos para que pueda elegir.	Ayudarle con la búsqueda de información que necesita de forma virtual en lugar de ir de forma presencial.	Contar con un demo o manual de ingreso, búsqueda y selección de cursos.	Brindándole la opción de registro, matrícula y pagos en la plataforma digital.
6 ideas seleccionadas					

Figura 6

Matriz costo impacto



**Figura 7***Prototipo inicial*

## 4.2 Desarrollo de la narrativa

Hemos utilizado a su vez el *Design Thinking* para conocer los problemas que se presentan, partiendo de empatizar con el cliente para poder identificar sus principales puntos de dolor y frustraciones y ofrecerle un servicio que cubra sus expectativas en base a sus necesidades y deseos, para lo cual se propone un prototipo inicial. De acuerdo con esta metodología utilizada hemos pasado por las 5 etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

**Empatizar.** En esta etapa se pretende contar con la mayor cantidad de información de nuestro usuario potencial; conocer sus gustos, preferencias, sus horarios, su presupuesto, hobbies, deportes, núcleo familiar, entre otras, para lo cual usamos la herramienta *brainstorming* para luego de afinar obtener la lista final de preguntas para la entrevista. Desarrollamos una serie de entrevistas tipo conversatorio, donde se le invitaba al entrevistado a dar sus respuestas de la forma más abiertamente posible, ya que la información solo estaba siendo usada para fines educativos y de restricción privada. Pudimos identificar a lo largo de las conversaciones que las madres o padres entrevistados eran personas muy preocupados por la educación de sus hijos y no sólo en referencia a la educación formal que es impartida en los colegios, sino también a la educación complementaria que reciben a través de cursos extracurriculares en los cuales los matriculan y que fortalece su desarrollo integral.

**Definir.** Gracias a la información vertida en las entrevistas, pudimos identificar los puntos de dolor de nuestro potencial usuario e inclusive luego de las primeras entrevistas pudimos redefinir aún más el perfil de nuestro usuario objetivo. Alineado a lo anterior el lienzo meta usuario nos permitió conocer a nuestro usuario referencial y poder conocer el mapa de experiencia de nuestro usuario. En términos generales, la mayoría de los padres están preocupados por la formación para el desarrollo integral de sus hijos, lo cual, en adición a los cursos académicos, se complementan con cursos o talleres extracurriculares en aspectos

artísticos, deportivos, musicales, entre otros, que les permita potenciar las habilidades de sus hijos, para lo cual están dispuestos a invertir en este tipo de cursos.

**Idear.** En la tercera etapa del *Design Thinking*, donde ya tenemos más claridad de los principales puntos de dolor del usuario, es que gracias a las preguntas generadoras y a la técnica del *brainstorming*, obtuvimos las seis ideas más creativas e innovadoras, las cuales fueron evaluadas en la matriz de costo impacto, donde seleccionamos las ideas de mayor impacto a nuestro usuario. Para este punto también fue desarrollada la técnica divergente creativa como *random* (Figura 4).

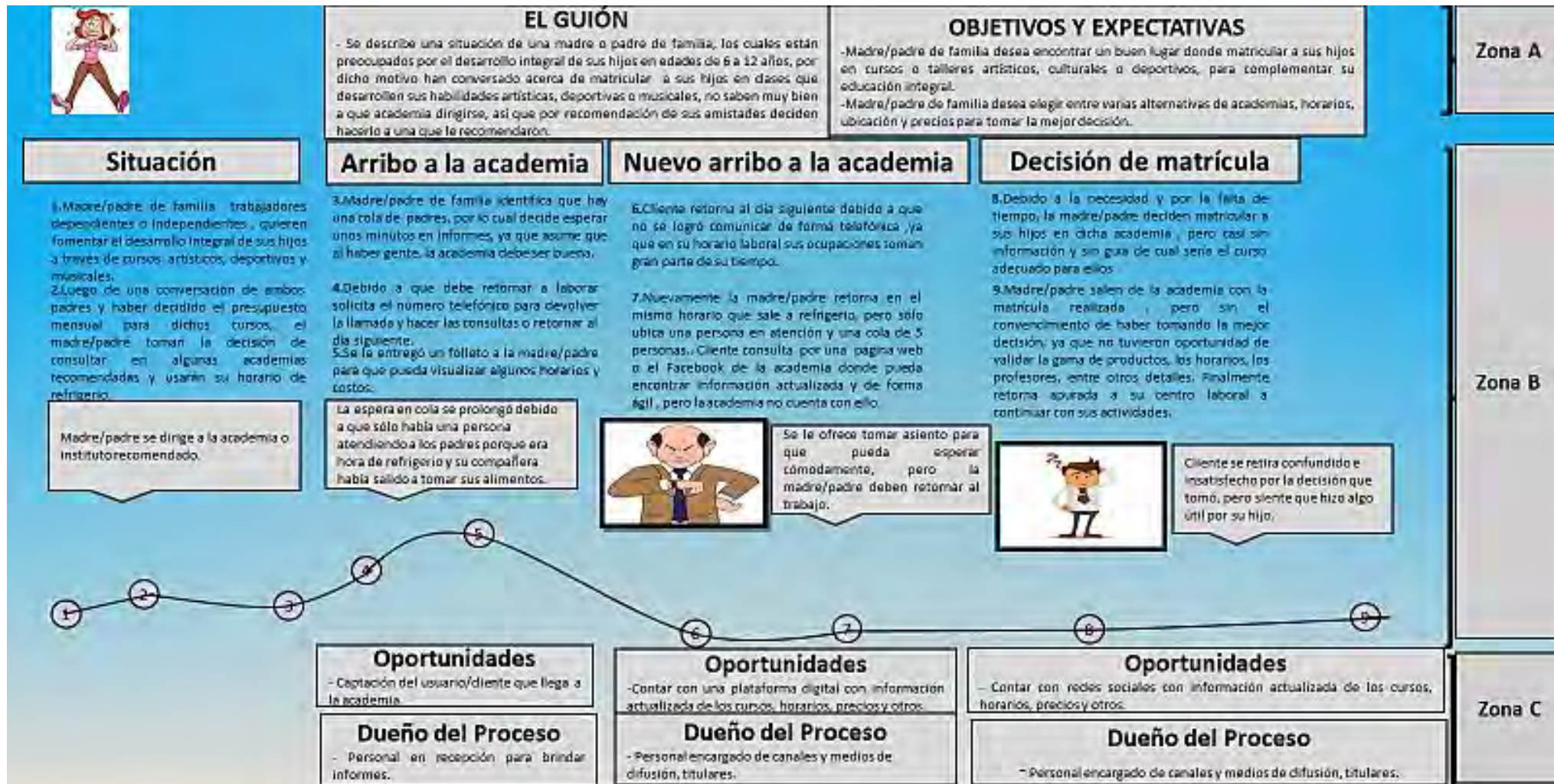
**Prototipar.** Para poder demostrar de una forma ágil y dinámica las ideas del paso anterior, se realizó un prototipo inicial sólo a modo de bosquejo (Figura 7), que permita contar con las funcionalidades principales exigidas por el usuario, de forma que pueda identificar de forma visual, cual es el servicio que se ofrece y nos pueda brindar todas las opiniones y recomendaciones al respecto.

**Testeo.** En este paso, se tiene como objetivo, recibir todas las opiniones acerca de la funcionalidad y las oportunidades de mejora del prototipo inicial presentado para luego realizar las modificaciones necesarias.

Adicionalmente para complementar la estrategia de *Design Thinking*, se ha elaborado el *Journey Map* de nuestro usuario potencial (Figura 8).

Figura 8

Journey map



### **4.3 Carácter innovador o novedoso del producto o servicio**

Nuestro servicio empieza con el contacto a través de una plataforma digital donde se ofrecen cursos relacionados a algunas de las inteligencias múltiples de Gardner que incluyen actividades deportivas, artísticas y musicales que recibe un niño o adolescente. El servicio brinda recomendaciones generales al usuario acerca de los cursos que pueden llevar sus hijos, de acuerdo con la habilidad que desean desarrollar, reforzar o potenciar.

Por lo planteado y teniendo en cuenta el nivel de tecnología a desarrollar para la plataforma digital se considera que la solución es innovadora. En relación con el modelo de negocio planteado, se trata de un modelo de negocio incremental, ya que se trata de una plataforma digital -una tecnología conocida- que contiene información referente a cursos relacionados a actividades deportivas, artísticas y musicales que recibe un niño o adolescente, con el objetivo de potenciar sus habilidades y destrezas, fomentando su desarrollo integral. De igual forma trabajaremos en convenios o asociaciones claves con escuelas de música, arte, instrumentos musicales, academias deportivas, academias de danza, teatro, entre otras, con la finalidad que la plataforma digital incluya diversidad de academias, clubes, museos, institutos, entre otros, con buena infraestructura que permita el desarrollo de los cursos, así como diversidad de horarios y precios acorde al segmento al cual va dirigido nuestro servicio.

### **4.4 Propuesta de valor**

Para elaborar la propuesta de valor de nuestro servicio, hemos procedido a realizar el *Business Model Canvas* (Figura 9) desarrollando los 9 aspectos que son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Posteriormente se ha realizado el Mapa de Empatía (Figura 10) del usuario donde hemos identificado ¿qué piensa?, ¿qué siente?, ¿qué ve?, ¿qué dice y hace el cliente?, sus frustraciones/obstáculos y sus deseos y beneficios.

Finalmente se ha desarrollado el Lienzo de la Propuesta de Valor (Figura 11) en donde validamos las diversas posiciones en las que se le analiza al usuario, considerando su perfil y el mapa de valor desarrollado.

Podemos observar que el usuario busca opciones de lugares donde impartan cursos deportivos, artísticos y musicales para potenciar las habilidades de sus hijos, prefiere retirar a sus hijos de cursos que no cubren expectativas y optar por nuevas alternativas. Cuando algunas de estas opciones se concretan y encuentra una plataforma digital que le permita de forma ágil y rápida, escoger entre una gran diversidad de cursos, lugares y horarios, le genera satisfacción a nuestro usuario, caso contrario lidiará con la frustración.

La solución ofrecida es una plataforma digital donde encontrarán de manera inmediata cursos o talleres para potenciar las habilidades artísticas, deportivas y musicales para niños y adolescentes. En esta plataforma también podrán ubicar las diversas academias, clubes o institutos donde pueden desarrollar sus clases, así como los diversos horarios y precios acordes al mercado. De igual forma podrá realizarse el registro del usuario, la matrícula y pago respectivo.



Figura 9

Business model canvas

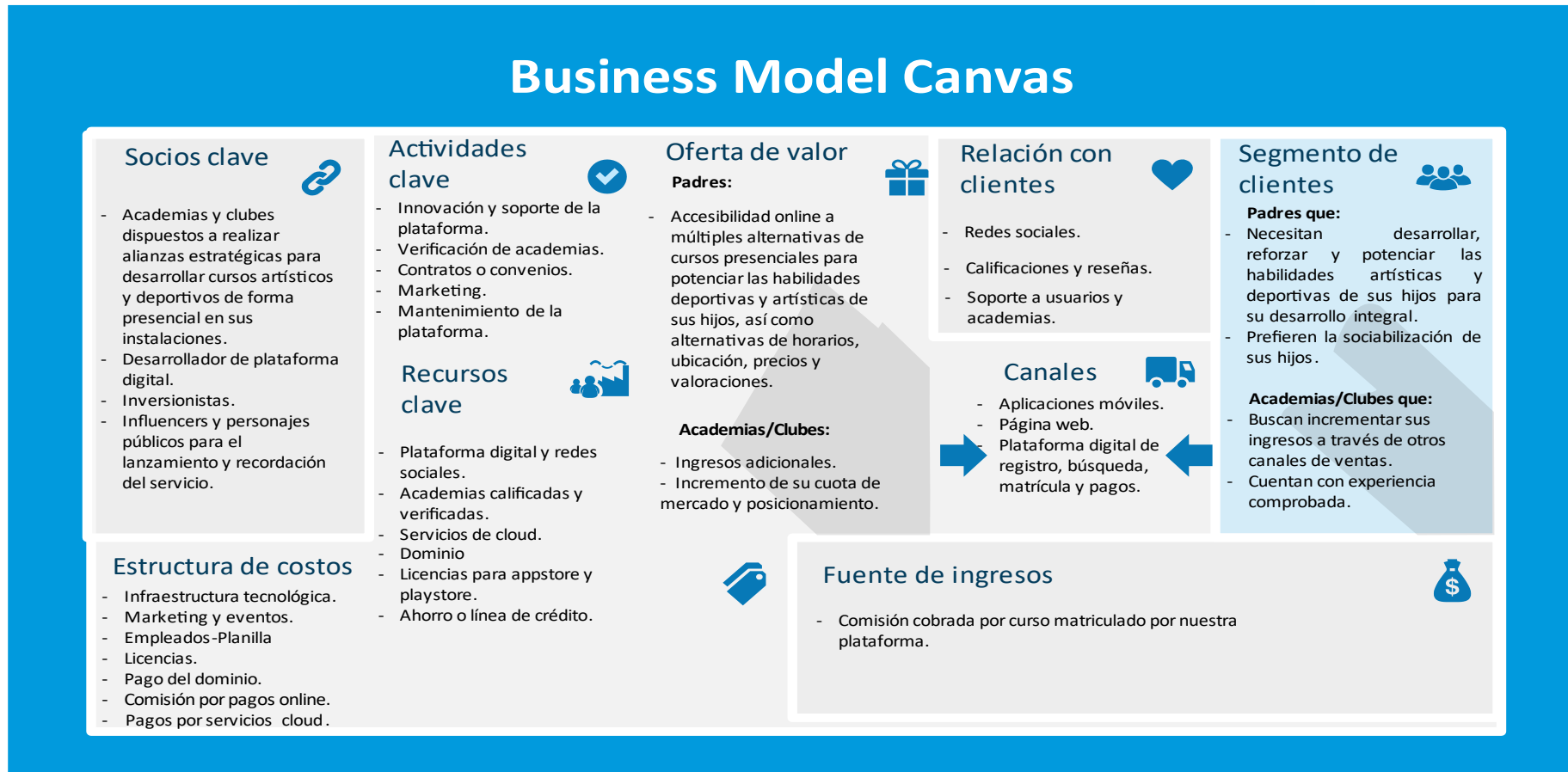


Figura 10

Mapa de empatía



Figura 11

Lienzo de la propuesta de valor



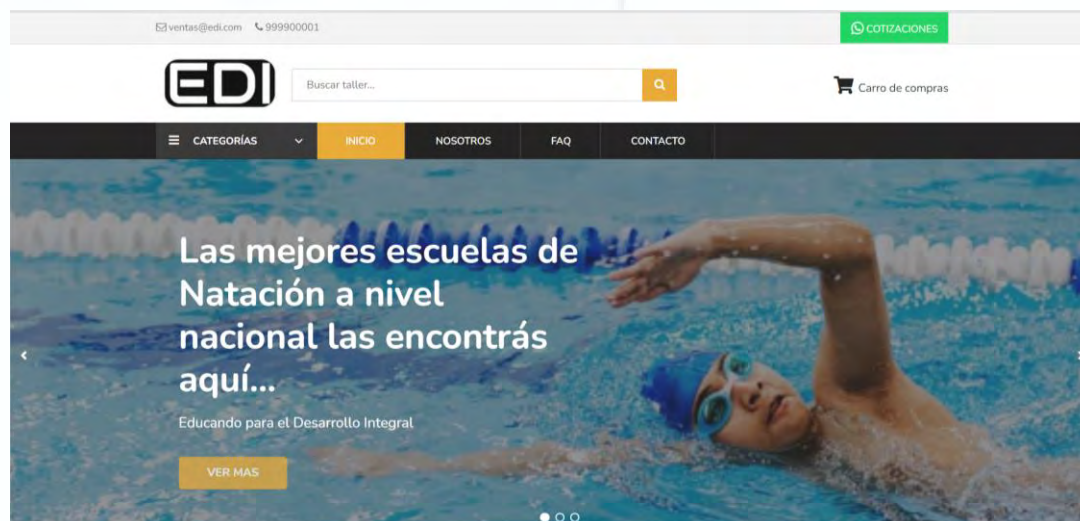
#### 4.5 Producto mínimo viable (PMV)

En base a la interacción con los entrevistados, cuya convocatoria se realizó considerando el perfil del público objetivo al cual va dirigido nuestro servicio, se definió el producto deseado y necesitado por el mercado objetivo. Además, se tomó en consideración la propuesta de otros servicios del mismo rubro y utilizando la conceptualización del Entorno Virtual de Aprendizaje Cooperativo (LATIPAT, 2023).

Por otro lado, se concluyó que la innovación propuesta es del tipo incremental, ya que actualmente existen cursos artísticos y deportivos desarrollados en diversas instituciones o academias, con lo cual ampliamos la propuesta de valor existente, ya que nuestro proyecto trata de una plataforma digital desde donde los padres o apoderados pueden elegir y contratar estos cursos para sus hijos en diversas instituciones desde el lugar y momento en el que se encuentren. Con base en ello logramos el PMV versión página web (Figura 12) y el PMV versión *app* (Figura 13).

**Figura 12**

*PMV versión página web*



<http://192.241.242.13/democurso/>

**Figura 13**

*PMV versión app*



## **Capítulo V: Modelo de negocio**

Una característica que se ha notado en la presente investigación es que los entrevistados son personas interesadas en fortalecer su formación educativa. Estos entrevistados que son padres de familia extienden ese interés y preocupación a sus hijos con la intención de que logren un desarrollo integral que les ayude a enfrentar los desafíos del mundo actual.

### **5.1 Lienzo del modelo de negocio**

Para tener una representación del modelo del negocio vamos a hacer referencia a la propuesta de valor que va a brindar el servicio, donde nuestros clientes proceden del sector económico B y C y corresponden a aquellos padres interesados en el desarrollo integral de sus hijos para quienes buscan reforzar o desarrollar inteligencias que no son cubiertas en su totalidad por la educación básica que reciben en los centros educativos. De esta manera, lo que se persigue es promover principalmente el desarrollo de las inteligencias musical, espacial y kinestésica en niños con edades entre 6 y 12 años, con el propósito de contribuir a que ellos estén preparados para los retos que puedan afrontar en su ámbito profesional y humano.

Figura 14

Lienzo modelo de negocio



## **5.2 Viabilidad del modelo de negocio**

Realizando un estudio financiero sobre el servicio a prestar, en un alcance de cinco años, se cuenta con una inversión inicial de USD 146,518.00, en el cual se ha considerado 79.5% apoyo de los socios y 20.5% apoyo de préstamo bancario, esto va a producir ingresos que generan un VAN de USD 1'004,144.00. Asimismo, se tiene que el costo promedio mensual varía entre S/ 100.00 y S/ 700.00, dependiendo de la institución y el tipo de curso.

## **5.3 Escalabilidad / exponencialidad del modelo de negocio**

El modelo de negocio del servicio es escalable según vayan incrementando los usuarios que matriculen a sus hijos a través de nuestra plataforma en los diferentes cursos deportivos, musicales y artísticos; esto iría de acuerdo con la ampliación de alternativas entre institutos, academias, clubes, cursos, horarios y costos, para que el usuario pueda elegir. La demanda va a depender mucho del estatus, precios, diversidad de cursos y horarios que mantengan los clubes, academias o institutos que se ofrezcan en la plataforma, para ello se tiene como estrategia lograr convenios con dichas academias manejando un precio especial de forma inicial para los usuarios que matriculen a sus hijos a través de nuestra plataforma, así como también, se contarán con promocionales de personajes artísticos, deportivos o musicales promocionando nuestra plataforma, con la finalidad de atraer nuevos clientes.

## **5.4 Sostenibilidad del modelo de negocio**

Este servicio es sostenible en el tiempo, ya que busca desarrollar y potenciar en el niño y adolescente en edades de 6 a 12 años, sus habilidades musicales, deportivas y artísticas, logrando con ello fomentar su desarrollo integral; además, el impacto social que generamos es formar ciudadanos que puedan enfrentar los retos y desafíos del mundo globalizado; adicionalmente, contribuir a que el país sea más competitivo y productivo, gracias a la transformación social, cultural y económica.



## **Capítulo VI: Solución deseable, factible y viable**

### **6.1 Validación de la deseabilidad de la solución**

#### **6.1.1 Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución**

Para el proyecto se expuso a los seis usuarios a la solución, a una encuesta y entrevistas con el fin de permitirnos determinar el grado de deseabilidad, a través de la validación de las siguientes hipótesis:

H1. Las personas pertenecientes al nicho de mercado definido están interesadas en contratar talleres artísticos o deportivos para sus hijos a través de medios digitales.

H2. Las instituciones de educación artística y deportiva están interesadas en tener mayor cantidad de clientes a través de una plataforma digital pagando una comisión del 20% por venta realizada.

#### **6.1.2 Experimentos empleados para validar las hipótesis**

Con el fin de validar la hipótesis H1 se realizaron pruebas de usabilidad consistente en seis experimentos o pruebas en torno a la interacción del usuario con el prototipo de plataforma, según lo siguiente:

1. El usuario buscará un curso de su interés en el prototipo de plataforma, cuya métrica será el tiempo que usuario invierte en encontrar el curso.
2. El usuario realizará la compra de otro curso en el prototipo de plataforma, cuya métrica será tiempo gastado por usuario en realizar la tarea.
3. El usuario valorará de manera cualitativa su percepción respecto al uso de la página positivamente y nos orientará respecto a las mejoras que deben implementarse

Para ello, se han definido algunos elementos preparativos como:

**Tabla 4***Elementos previos a la prueba de usabilidad*

<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Uso</b>
<b>Guion para prueba de usabilidad</b>	<p>Pauta para evaluar las métricas de la hipótesis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Saludo y explicación de la prueba.</li> <li>b. Presentación de la página web en formato escritorio y móvil.</li> <li>c. Ejecución del primer experimento.</li> <li>d. Ejecución del segundo experimento.</li> <li>e. Solicitud de retroalimentación</li> </ol>	<p>Se utiliza al inicio para explicar el objetivo de la prueba.</p>
<b>Prototipo de la plataforma en formato web.</b>	<p><i>Link</i> del prototipo para ser desplegado por el cliente en versión escritorio o móvil.</p>	<p>Desarrollado previamente y empleado para la realización de los experimentos.</p>

**Tabla 5***Participantes de la prueba de usabilidad*

<b>Nro.</b>	<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Hijos</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Lugar de residencia</b>
<b>1</b>	Estefanía Ríos	1 hijo	Ama de casa	Lima
<b>2</b>	Alexandra Guerra	1 hija	Estudiante Educación inicial	Lima
<b>3</b>	Peter Cáceres	1 hija	Ingeniero mecánico	Arequipa
<b>4</b>	Clarisa Aliaga	1 hija	Ingeniero civil	Piura
<b>5</b>	Andrea Torres	1 hija	Estudiante arqueología	Lima
<b>6</b>	Milagros	2 hijas	Abogada	Lima

**Tabla 6***Hipótesis H1 – prueba de usabilidad de la plataforma EDI*

<b>Actividad</b>	<b>Búsqueda de curso</b>	<b>Compra de curso</b>	<b>Retroalimentación</b>
<b>Hipótesis</b>	Creemos que las personas pertenecientes al nicho de mercado definido están interesadas en contratar talleres artísticos o deportivos para sus hijos a través de medios digitales.		
<b>Métrica</b>	Tiempo que toma buscar un curso	Tiempo que toma comprar un curso	Valoración cualitativa
<b>Criterio</b>	< 2 minutos	< 4 minutos	Opinión general positiva

Tabla 7

Resultados de pruebas de usabilidad de la plataforma EDI

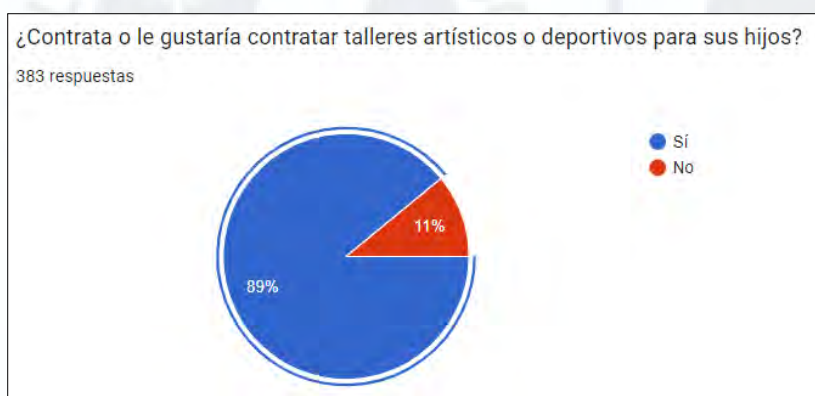
Usuario	Tiempo que toma buscar un curso	Tiempo que toma comprar un curso	Valoración cualitativa
1	< 1 min	1 -2 min	Amigable y fácil de usar
2	1-2 min	1 -2 min	Intuitiva y fácil de usar, aunque mejoraría su diseño
3	< 1 min	1 -2 min	Impacta positivamente, didáctica y práctica Recomienda niveles por edades en cada categoría
4	1-2 min	2 – 4 min	Amigable bien organizada, fácil y rápida de usar
5	< 1 min	1 -2 min	Página intuitiva y fácil de acceder y de navegar Recomienda incorporar la descripción de actividades, más colorida y corregir errores de ortografía
6	< 1 min	1 -2 min	Manejable, presenta los elementos mínimos de una página tradicional La versión para celulares debe ser igual de manejable Implementar un <i>chatbot</i> y promociones

Hallazgos: las métricas empleadas evidencian el cumplimiento de los criterios de aceptación en un 100 %, por lo que se puede concluir en una verificación de la hipótesis H1.

Además, estos hallazgos se fortalecen con los resultados de una encuesta realizada en *Google Forms*, donde se obtuvo que el 89% de padres de NSE B y C, con hijos de edades entre los 6 y 12 años, está interesado en contratar talleres artísticos o deportivos, y de los cuales el 64.8% se encuentra dispuesto a emplear medios digitales para realizar dicha contratación.

**Figura 15**

*Respuestas a "¿contrata o le gustaría contratar talleres artísticos o deportivos para sus hijos?"*



**Figura 16**

*Respuestas a "¿se sentiría cómodo contratando un taller para su hijo de forma online?"*



## 6.2 Validación de la factibilidad de la solución

### 6.2.1 Plan de mercadeo

#### 6.2.1.1 *Objetivos de marketing y ventas*

1. Posicionar la marca EDI al término del primer año de operaciones como una plataforma digital confiable y cercana para la contratación de talleres artísticos o deportivos para sus hijos.
2. Incrementar las ventas anuales en al menos un 25% durante los primeros cinco años de lanzamiento.
3. Obtener un nivel de satisfacción del cliente (NPS) de al menos 60 puntos.
4. Conseguir al menos 10 convenios con instituciones educativas durante el primer año y ampliarlo en mínimo 10% anual durante los siguientes cuatro años.

#### 6.2.1.2 *Descripción de los segmentos y buyer persona*

De acuerdo con Adele Rivera, los *Buyer Persona* son ejemplos o arquetipos de los compradores reales que permite desarrollar estrategias para promover productos y servicios hacia las personas que podrían estar interesadas en comprarlos (2015). Por ello, se considera que los potenciales clientes de EDI son todas las personas adultas de los sectores socioeconómicos B y C con hijos entre los 6 y 12 años en Lima Metropolitana, que a su vez tienen un interés en lograr un desarrollo óptimo para sus hijos en distintos ámbitos de su vida, que incluyen las artes y los deportes (Figura 2. Lienzo meta usuario).

En ese sentido, se ha tomado como referencia el estudio Estilo de vida de los peruanos con el fin de determinar y definir las características del *Buyer Persona*, resultando en tres tipos identificados: Sofisticados, Modernas y Formalistas.

**Tabla 8***Los seis estilos de vida*

<b>Estilo de vida</b>	<b>Sofisticados</b>	<b>Modernas</b>	<b>Formalistas</b>
<b>Descripción</b>	Segmento mixto con ingresos elevados. Suelen ser modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran la imagen personal.	Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres	Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social
<b>¿Cómo son?</b>	Cosmopolitas, buscan el éxito, diferenciarse, y ascender socialmente.	Versátiles, optimistas, innovadoras y de convicciones fuertes.	Tradicionalistas, viven el presente y sobrios.
<b>¿Cómo pasan el tiempo?</b>	Relajándose, divirtiéndose y adquiriendo conocimientos y elementos de status.	Trabajando, realizando activismo y capacitándose.	Descansando, informándose y reuniéndose con amigos
<b>¿Qué compran?</b>	Productos innovadores y compras digitales. Se relacionan estrechamente con las marcas y cuidan de su imagen y su nutrición.	Compran por placer, priorizando marcas conocidas y vinculadas a estética.	Marcas conocidas y de buena apariencia, tecnología, machistas en sus hábitos de compras.
<b>¿Qué buscan para su vida?</b>	Buscan suficiencia económica, adquirir propiedades, recibir apoyo emocional de su pareja y trascender.	Buscan estabilidad económica, integridad familiar y estudios superiores.	Buscan cursos y talleres, vivienda propia, ascenso profesional y estabilidad.

*Nota.* Adaptado de *Los Seis Estilos de Vida* (Arellano, 2022)

### **6.2.1.3 Marketing mix**

**Producto.** La plataforma digital EDI es una solución que conecta a sus clientes con instituciones educativas de calidad que ofrecen talleres deportivos o artísticos, donde se le brinda recomendaciones acerca de los cursos o talleres en los que puede matricular a sus hijos de acuerdo con las habilidades que desee desarrollar o potenciar en ellos, y que son importantes para el adecuado desenvolvimiento del niño o adolescente en distintos contextos.

Esta plataforma brindará recomendaciones acerca de las habilidades que deseen fomentar en el desarrollo de sus hijos y generando alternativas para aprovechar estas oportunidades en ellos. Asimismo, los padres podrán encontrar múltiples opciones de talleres deportivos o artísticos, pertenecientes a diversas instituciones que operan en Lima Metropolitana y con precios específicos por cada una de ellas, permitiendo la generación de una amplia oferta de talleres.

Asimismo, considerando los resultados de la encuesta respecto a la demanda de cursos, se priorizarán los talleres de Natación, Música, Fútbol, Artes marciales, Oratoria y Danza.

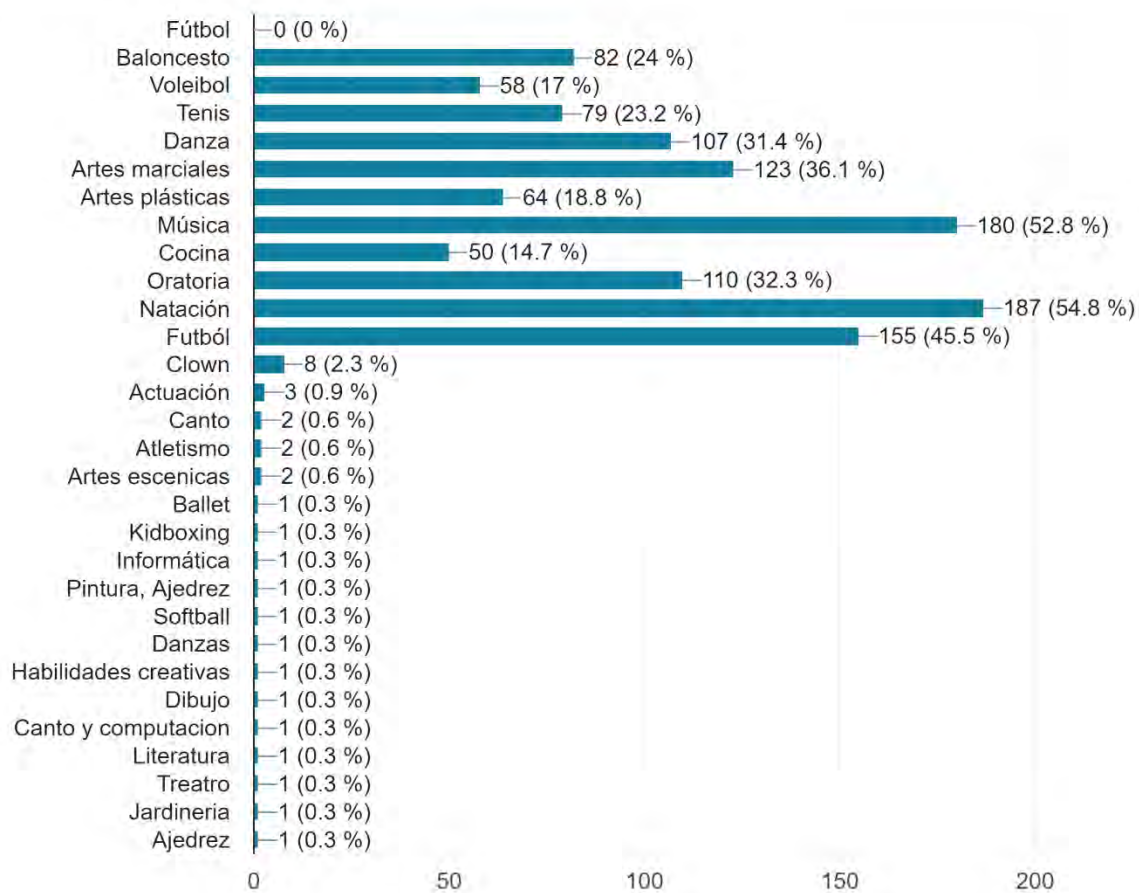


### Figura 17

Respuesta a la pregunta "¿qué tipo de talleres le gustaría contratar para sus hijos?" de la encuesta realizada del 08/10/2022 al 25/11/2022

¿Qué tipo de talleres le gustaría contratar para sus hijos?

341 respuestas



**Tabla 9***Soluciones de la plataforma digital EDI*

<b>Accesos en la Plataforma</b>	<b>Cliente</b>	<b>Institución</b>
<b>Mis datos</b>	Permitirá gestionar su información personal, privacidad y medios de pago.	Permitirá conocer sus estadísticas de venta digital y acceder al registro de los alumnos matriculados por curso.
<b>Progreso</b>	Permitirá visualizar las estadísticas del usuario (menor de edad) respecto a las habilidades desarrolladas.	
<b>Cursos</b>	Acceso al catálogo de talleres a brindar por cada institución. Se podrá realizar búsquedas simples y avanzadas con filtros por precio y <i>reviews</i> .	
<b>Noticias</b>	Acceso a información vinculada a las ventajas de talleres artísticos o deportivos.	
<b>Instituciones</b>	Lista de instituciones artísticas y deportivas con las que se tiene convenio, así como los talleres que ofrecen.	

**Precio.** Al ser EDI una plataforma educativa digital, que será un punto de contacto entre el padre, madre o apoderado (que busca alternativas inmediatas de cursos deportivos o artísticos de forma presencial, que le permita desarrollar y potenciar las habilidades y el talento de sus hijos en edad escolar) y las academias o institutos deportivos, musicales, artísticos; nuestra estrategia de precios estará relacionada a la comisión cobrada a la academia o instituto por cada alumno que se matricule a través de nuestra plataforma en sus cursos.

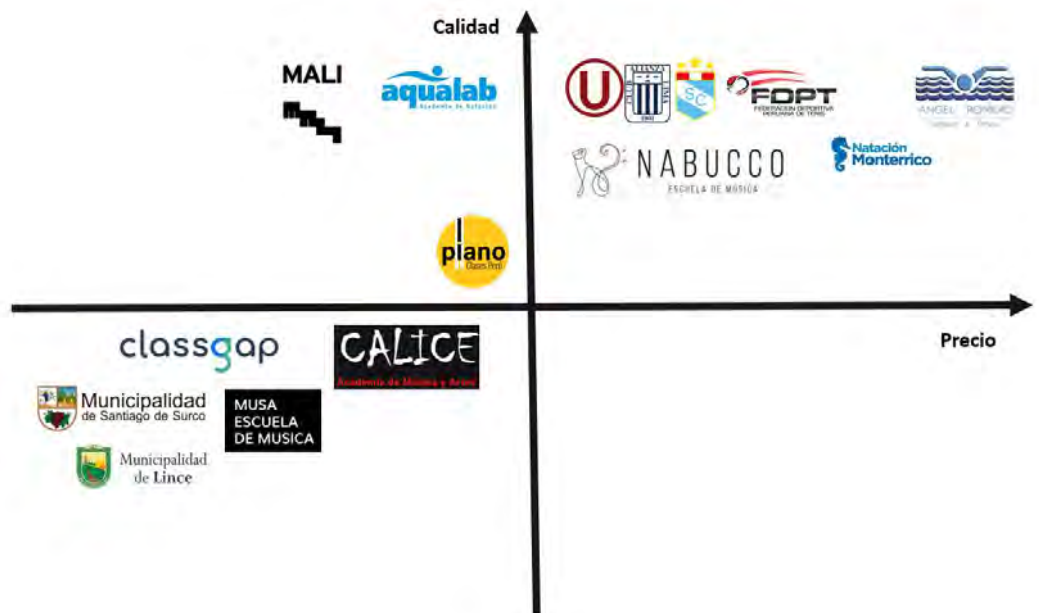
Como estrategia inicial y sondeando el mercado se podría utilizar un nivel de comisiones promocionales para generar el interés y lograr el contacto y cierre con las academias e institutos, con la cual se espera obtener la cuota del mercado prevista en los objetivos antes mencionados.

Por ello, EDI empleará un enfoque de costos debido a que se caracterizará en explotar la oferta actual de cursos que ya existe en las instituciones, por lo que se buscará que el cliente siga optando por nuestro canal a través de descuentos, sobre todo considerados para la recompra, la cual podría verse condicionada si el cliente consigue mayores beneficios a través de la institución directamente, para ello, será fundamental la definición de condiciones legales adecuadas a través de los convenios, ofrecer un valor agregado a los clientes -como son la información adicional y el seguimiento al desarrollo de competencias-, y ofrecer precios menores a través de la plataforma.

Algunos convenios podrían incluso firmarse con municipalidades, como la Municipalidad de Santiago de Surco, que ofrece talleres artísticos y deportivos a S/ 100 por mes, el Museo de Arte de Lima, que ofrece talleres artísticos a S/ 160 por mes, las Academias de Clubes de Fútbol Profesional que ofrece talleres deportivos entre S/ 200 a S/ 250 al mes, la academia de natación Aqualab que ofrece talleres entre los S/ 130 a S/ 220, las academias de natación Ángel Romero y Monterrico, cuyos precios oscilan entre S/400 a S/ 550, entre otras instituciones con naturaleza similar.

**Figura 18**

*Principales museos, academias, clubes, y escuelas en el mercado local*



Por lo que, con el fin de generar ventas con márgenes de contribución positivos, se requiere la firma de convenios corporativos que permitan ofrecer un descuento al comprar por la plataforma sin afectar significativamente la rentabilidad. Además, se venderá la solución a las instituciones como una tercerización de su marketing digital, lo cual aumentará su nivel de ingresos.

En ese sentido, se ha planteado una comisión del 20% a las instituciones, para ofrecer un descuento del 10% para los clientes; generando que los ingresos por curso sean variables dependiendo del precio y el nivel de venta de los cursos ofrecidos.

**Tabla 10***Mercado meta e indicadores propuestos*

<b>Partida</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Mercado Meta</b>	415,540	413,273	411,311	409,537	407,884
<b>Participación de mercado</b>	4%	5%	6%	7%	8%
<b>Número de usuarios</b>	16,622	20,664	24,679	28,668	32,631
<b>Ventas anuales</b>	111,899	139,110	166,139	192,993	219,672
<b>Ingresos por Comisión (20%)</b>	13,643,333	16,961,046	20,256,568	23,530,753	26,783,602

Consideraciones:

1. Para las ventas anuales, se considera una frecuencia de compra promedio de 6.73 veces al año; de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada.
2. Para los ingresos por comisión, se considera una tasa de 20% aplicada a las ventas.
3. Para los ingresos por comisión, se considera un *ticket* de compra promedio de S/ 426.74 (sin IGV); de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada y un ajuste del 30% para mitigar el sesgo de respuesta socialmente aceptable – fenómeno que se produce cuando las personas proporcionan respuestas que creen que son socialmente aceptables o deseables, en lugar de respuestas verdaderas y precisas-. Lo anterior toma en consideración la recomendación de reducción de datos positivos en un 10 – 20% (Kaplowitz, Hadlock, & Levine, 2012) o hasta 50% (Tourangeau & Yan, 2007) para minimizar el efecto del sesgo de respuesta socialmente aceptable; por lo que se optó por un término medio de 30%.

**Plaza.** El servicio brindado a través de la plataforma – adquisición de talleres artísticos o deportivos – no requiere de intermediarios y se enmarca en medios digitales. Sin embargo, aunque no se tiene una responsabilidad intrínseca en el dictado de los talleres, es importante establecer convenios únicamente con instituciones que puedan asegurar un nivel

de calidad aceptable, incluyendo instalaciones adecuadas y personal capacitado. Sobre todo, considerando la naturaleza sensible del usuario y su relación cercana con el cliente.

**Promoción.** La empresa empleará un enfoque en marketing digital para maximizar la eficiencia de la inversión en este rubro, considerando, además, que las instituciones con las que se firmaría un convenio suelen realizar esfuerzos de marketing en canales tradicionales y su principal motivación de asociarse con EDI es la posibilidad de ampliar su mercado tercerizando los esfuerzos y minimizando el riesgo de inversión. En ese sentido, se emplearán herramientas de marketing digital como:

- *SEM (Search Engine Marketing):* Con el fin de posicionar la plataforma en los motores de búsqueda.
- *Display Marketing:* Con el fin de atraer tráfico de potenciales clientes hacia la página web de la plataforma.
- *Social Media:* Para generar interacciones y atraer tráfico hacia la página web de la plataforma.
- *Email Marketing:* Para mantener una relación con los clientes actuales y los potenciales clientes suscritos a boletines informativos.

Además, con el fin de hacer más popular y accesible la plataforma, se empleará el sistema de Mercado Pago para brindar a nuestros clientes la opción de realizar pagos hasta en 6 cuotas sin intereses con algunas entidades bancarias, como el BBVA.

En ese sentido, se debe tomar en cuenta que la estrategia integral se basa en la colocación de los potenciales clientes en el embudo comercial, considerando lo siguiente:

#### **Primer nivel: conciencia (TOFU)**

El primer paso será generar contenido para crear conciencia sobre el problema que se vive actualmente en el desarrollo integral de la persona y como esto afecta en su vida; especialmente, en formato de artículos e infografías. Aquí se invertirá en remarketing (o

*behavioral retargeting*) mediante publicidad pagada en *Google Ads* y *Facebook Ads*, con el fin de conseguir visitantes, principalmente con las características de nuestro público objetivo, a nuestra página web principal.

### **Segundo nivel: interés (MOFU)**

Ofreceremos *webinars* automatizados vinculados al desarrollo de *soft skills* desde la niñez y la adolescencia, paternidad, psicología adolescente, entre otros temas que son de valor para nuestro público objetivo, en las que podrán inscribirse de forma gratuita brindando su nombre y email. Otro medio será tener un libro corto con consejos prácticos de paternidad y desarrollo de los hijos que será promocionado en la web y puede ser obtenido de forma gratuita brindando su nombre y email. Todos estos medios de contacto estarán acompañados de un video corto de bienvenida a la comunidad en las *landing page* y emplearán un Doble Opt-In para el registro de contactos.

### **Tercer nivel: decisión (BOFU)**

Enviaremos mails con información de valor acerca del aporte de deportes específicos en el desarrollo de la personalidad y *softs skills* destrezas y habilidades en los niños y adolescentes, además de otros temas vinculados a la educación y el desarrollo integral. En este sentido, se espera emplear entre 4 a 6 *mails* con este tipo de información antes de ofrecer nuestros servicios; por lo que, el último mail de este tipo contendrá un *test* gratuito para evaluar las fortalezas y debilidades de su hijo, y con los resultados se ofrecerá una recomendación acerca de los cursos o talleres que el niño o adolescente puede llevar; con el fin de generar la primera venta del embudo.

Posteriormente, la oferta del resto de servicios estará acompañada de casos de éxito, *webinars* de preguntas y promociones, cursos demostrativos y, posteriormente, testimonios. Se espera que estas acciones desencadenen un deseo por adquirir nuestros servicios en parte de los usuarios que han llegado a este nivel del embudo. Igualmente, los usuarios que no

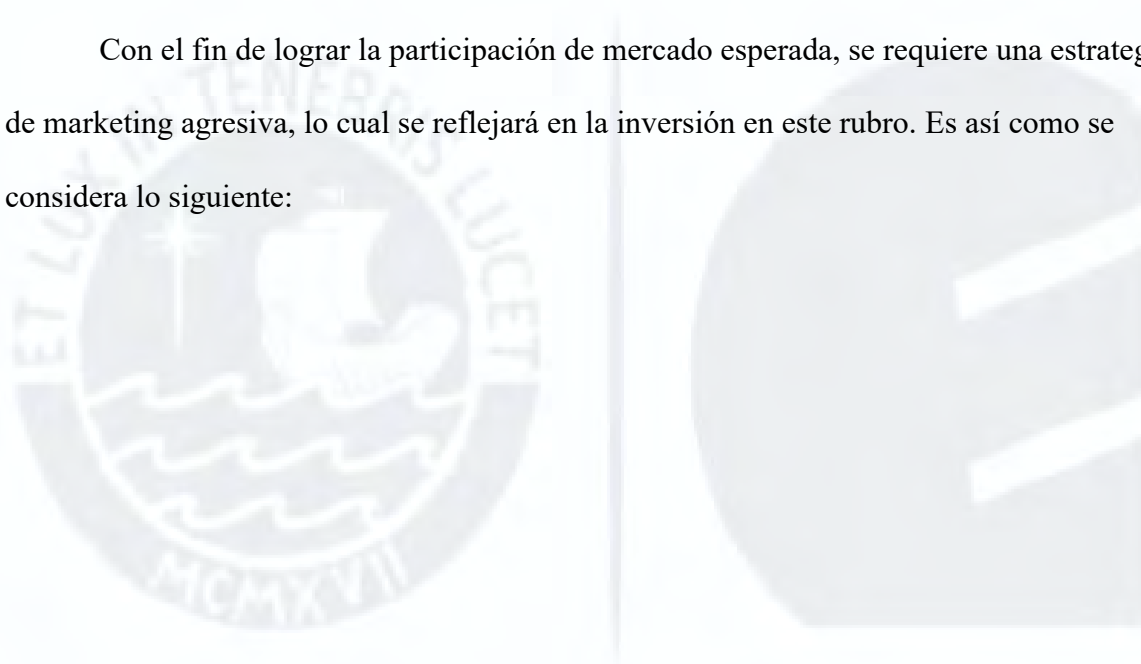
avanzan de este nivel para cerrar una compra pueden servir de plataforma para generar más leads y posteriores clientes.

#### **Cuarto nivel: acción**

Se espera que gran parte de los clientes de la asesoría adquieran los cursos que se recomiendan para sus hijos y de esta forma generar ventas recurrentes por cada cliente.

#### **6.2.1.4 Presupuesto de marketing**

Con el fin de lograr la participación de mercado esperada, se requiere una estrategia de marketing agresiva, lo cual se reflejará en la inversión en este rubro. Es así como se considera lo siguiente:





**Tabla 11***Presupuesto de marketing*

<b>Partida</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<i>Google Adwords</i>	91,980	91,980	91,980	91,980	91,980	91,980
<b>Facebook e Instagram</b>	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240
<b>Agencia de marketing digital</b>	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
<b>Agencia creativa y <i>community manager</i></b>	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400
<b>Descuento hacia clientes</b>		4,775,167	5,698,800	6,806,273	8,132,066	9,719,279
<b>TOTAL</b>	<b>166,620</b>	<b>4,941,787</b>	<b>5,865,420</b>	<b>6,972,893</b>	<b>8,298,686</b>	<b>9,885,899</b>












## 6.2.2 Plan de operaciones

### 6.2.2.1 Mapa de viaje

Figura 19

Customer journey map EDI

Fases	Conoce de EDI por referencias o por las redes sociales	Contacto con la plataforma virtual EDI	Identificación del curso	Horarios y establecimientos de dictado de cursos	Consultas respecto al proceso de matrícula y pagos	Creación de usuario o seguir como visitante	Matrícula y pago	Envío de comprobante de matrícula y pago	Servicio al cliente Post-venta
Actividades	Navegar por internet y ubicar la plataforma virtual.	Entrar a la página web, navegar e investigar de que se trata EDI.  Muestra algunas expresiones de curiosidad e interés.	Atracción de un curso que le interese para matricular a su hijo.	Revisar la categoría y ubicación de las academias e institutos donde se dictan las clases. Revisar los horarios del dictado de clases.	Abrir el instructivo donde se detalla el proceso de matrícula y pagos. Interactuar con el chatbot ubicado en la página web.	Tener la opción de crear un usuario para el ingreso inmediato en sus próximas visitas. Seguir al siguiente paso como visitante .	Seguir los pasos que indica la plataforma para la matrícula y posteriormente el pago con medios digitales.	Enviar el comprobante de la matrícula y pago al correo del visitante o usuario.	Se contará con un correo corporativo para canalizar alguna consulta, sugerencia o queja.
Puntos de contacto	Amigos, familiares, internet.	Página web	Página web	Página web	Instructivo Chatbot	Página web	Página web Plataforma de pagos dentro de la página web	Correo electrónico Mensaje de texto al celular	Correo electrónico
Sensaciones									
Expectativas	Imagina un sitio web con todo tipo de cursos artísticos, deportivos, culturales, sociales , creativos para sus hijos.	Una página amigable, segura , de fácil acceso. Contar un aplicativo móvil.	Encontrar todas las alternativas entre las opciones de cursos que requiere para su hijo.	Encontrar escuelas o institutos reconocidos en el mercado. Encontrar una breve reseña del instituto o escuela. Encontrar disponibilidad de horarios en los institutos en los cuales desea matricular a su hijo.	Que tenga el soporte necesario para estar seguro de si el procedimiento de matrícula y pago es el correcto y que no perderá tiempo y dinero.	Ingresar por única vez para probar la plataforma. Tener la opción de registrar su información y que le pueda hacer mas ágil su matrícula a cursos en las próximas visitas. Que le pueda llegar información de cursos por el correo.	Que sea un proceso fácil y seguro y que tenga un paso a paso de acompañamiento en cada opción desde la matrícula hasta culminar el pago para lograr el proceso de forma exitosa.	Recepcionar de forma inmediata en su correo el comprobante de la matrícula y el pago que ha realizado. Adicionalmente que le llegue como mensaje de texto al celular el aviso del pago realizado.	Tener a disposición un correo donde se pueda derivar alguna queja en caso la hubiera.

6.2.2.2 Mapa de servicios

Figura 20

Mapa de servicios EDI

Physical Evidence	Donde este el cliente	En la plataforma Web					Local Instituciones deportivas, musica y teatro			
Customer Actions	Necesito matricular a mi hijo en un curso	Revisa la plataforma EDI	Registra datos personales	Busca los cursos a matricular	Selecciona los cursos a matricular	Selecciona los locales e instituciones	Se identifica al ingresar al local	Ingresar al local para realizar la actividad	realiza la actividad	Termina y se retira del local
Front of Stage Interactions		Muestra la información de forma dinámica	Distribuye los cursos de forma ordenada	Muestra a los profesores mejor evaluados			Registra el ingreso al sistema	Se asigna profesor para el estudiante	Registra la salida	
Back of Stage Interactions			Se registra la información en la base de datos	Optimiza la para una mejor forma de operar en la plataforma			Se registra la información en la base de datos	Mantenimiento del local	Limpieza del local	
Support Processes	Gestión de redes sociales	Mantenimiento de la plataforma	Backup base de datos	Soporte 24 x 7			Capacitación al personal	Dictado de cursos		

### 6.2.2.3 Recursos requeridos

Los recursos mínimos requeridos para el lanzamiento de la plataforma del proyecto EDI comprende las categorías: recursos humanos, equipos y materiales y digitales. El detalle de estos recursos, sin incluir los costos de marketing anteriormente explicitados, se resumen en el siguiente cuadro.

**Tabla 12**

*Recursos requeridos para el lanzamiento de la plataforma*

<b>Partida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unitario</b>
<b>Recursos Humanos</b>			
Gerente General	Salario	14	10,000.00
Asistente Ejecutiva	Salario	14	2,500.00
Gerente de Marketing	Salario	14	8,000.00
Gestor de Relaciones y Convenios	Salario	14	6,000.00
Analista de Marketing	Salario	14	4,000.00
Analista de Datos (x2)	Salario	14	5,000.00
Gerente de TI	Salario	14	8,000.00
Programadores (x10)	Salario	14	4,000.00
Gerente de Operaciones	Salario	14	7,000.00
Especialista en educación	Salario	14	5,000.00
Analistas de operaciones (x2)	Salario	14	3,000.00
Abogado externo	Honorario	12	5,000.00
<b>Infraestructura</b>			
Oficina	Mes	12	2,500.00
Mantenimiento de oficina	Mes	12	1,200.00
Equipos y materiales	Paquete	1	38,700.00

<b>Partida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unitario</b>
Desarrollo de la plataforma	Hito	1	96,000.00
Mejora de la plataforma	Hito	2	96,000.00
Desarrollo de la página web	Hito	1	60,000.00
Desarrollo del aplicativo móvil	Hito	1	85,000.00
Mantenimiento de la plataforma	Mes	12	2,200.00
Mantenimiento y comisión del sistema de pagos	Soles	Venta Anual	3.99%+S/ 1
<b>Intangibles</b>			
Constitución de empresa	Trámite	1	1,400.00
Registro de marca	Trámite	1	636.24
<b>Costo de Marketing</b>			
<b>Google Adwords</b>	<i>Click</i>	36,500	2.52
<b>Facebook e Instagram</b>	Mes	12	520.00
Agencia de marketing digital	Mes	12	3,000.00
Agencia creativa y <i>community manager</i>	Mes	12	2,700.00

### **6.2.3 Simulaciones empleadas para validar las hipótesis**

Con el fin de validar la hipótesis vinculada a la factibilidad del negocio, se ha empleado el método de simulación de Montecarlo considerando los parámetros Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y Valor de Tiempo de Vida del Cliente (VTVC). En este ejercicio se obtuvo una relación VTVC/CAC de 2.76, lo cual indica que el plan de marketing genera valor para la organización, aunque es especialmente vulnerable al contexto. Además, se evidencia una probabilidad de alta eficiencia de 26.38%.

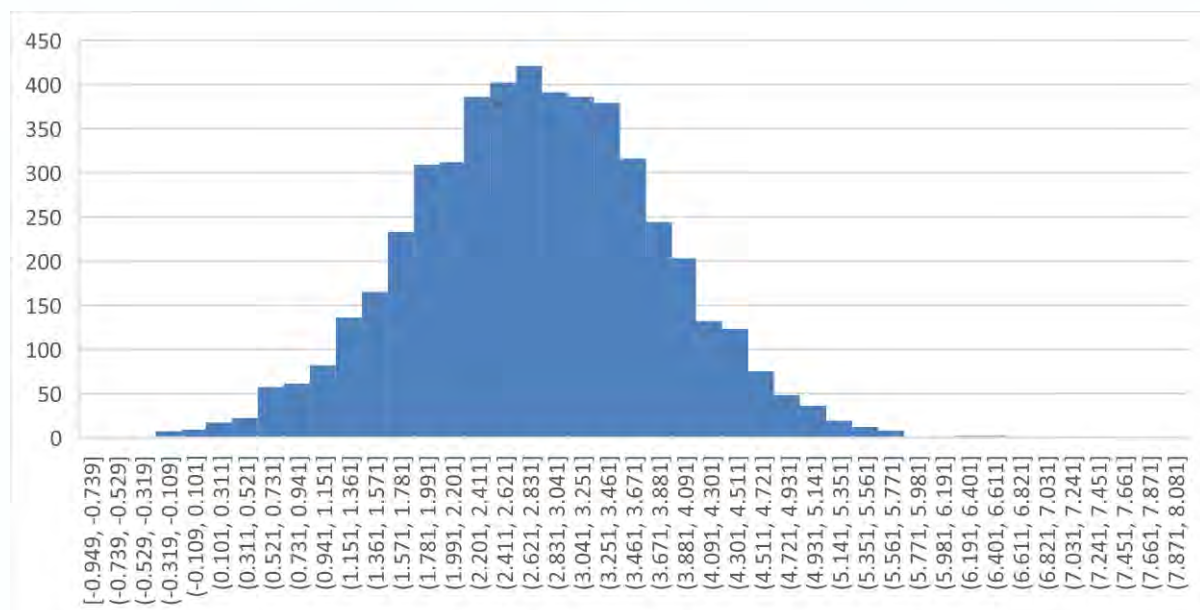
**Tabla 13***Resultados de la simulación de montecarlo*

Estadísticos esperados	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	2.76	297.30	820.80
Desviación estándar	1.00	24.43	198.06

Estadísticos resultados	Valor
Promedio	2.743
Desviación estándar	0.987
Mínimo	0.093
Máximo	6.582
Alta eficiencia: > 3.40	26.38%

Sin embargo, cabe mencionar que este indicador aumenta conforme la empresa genera mayores ventas y optimiza la captación y la retención de clientes.

**Figura 21***Histograma de la eficiencia del marketing*

## 6.3 Validación de la viabilidad de la solución

### 6.3.1 Presupuesto de inversión

Se elaboró un presupuesto de la inversión y los costos, sin IGV, de los siguientes cinco años de operación considerando lo siguiente:

**Tabla 14**

*Presupuesto de inversión*

Partida	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Recursos Humanos						
Gerente General	35,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
Asistente Ejecutiva	8,750	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Gerente de Marketing	28,000	112,000	112,000	112,000	112,000	112,000
Gestor de Relaciones y						
Convenios	21,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
Analista de Marketing	14,000	56,000	56,000	56,000	56,000	56,000
Analista de Datos (x2)		140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
Gerente de TI		112,000	112,000	112,000	112,000	112,000
Programadores (x10)		560,000	560,000	560,000	560,000	560,000
Gerente de Operaciones	24,500	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000
Especialista en educación		70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Analistas de operaciones (x2)		84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
Abogado externo	5,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Infraestructura						
Oficina		30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Mantenimiento de oficina		14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Equipos y materiales	38,700					
Desarrollo de la plataforma	96,000					
Mejora de la plataforma		96,000	96,000			
Desarrollo de la página web	60,000					
Desarrollo del aplicativo						
móvil	85,000					

<b>Partida</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Mantenimiento de la plataforma		26,400	26,400	26,400	26,400	26,400
Mantenimiento y comisión del sistema de pagos		1,921,913	2,293,658	2,739,395	3,273,001	3,911,824
<b>Intangibles</b>						
Constitución de empresa	1,400					
Registro de marca	636					
<b>Costo de Marketing</b>						
<i>Google Adwords</i>	91,980	91,980	91,980	91,980	91,980	91,980
<i>Facebook e Instagram</i>	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240
Agencia de marketing digital	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Agencia creativa y <i>Community manager</i>	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400
Descuento hacia clientes		4,775,167	5,698,800	6,806,273	8,132,066	9,719,279
<b>TOTAL</b>	<b>584,606</b>	<b>8,581,500</b>	<b>9,876,879</b>	<b>11,334,089</b>	<b>13,193,487</b>	<b>15,419,523</b>

En ese sentido, la proporción de deuda – capital se establece como:

**Tabla 15**

*Estructura de financiamiento*

<b>Estructura de financiamiento</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>U.M. (S/)</b>
<i>CAPITAL PROPIO</i>	<i>100%</i>	<i>584,606</i>
Concurso capital semilla para emprendimientos innovadores (neto)		63,000
Recaudación de accionistas		521,606
<i>DEUDA</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>
Préstamo MYPE		0



## 6.3.2 Análisis financiero

### 6.3.2.1 Estados financieros

Se han proyectado los Estados Financieros considerando que la gestión del emprendimiento se realizará durante el 2023 para ser lanzado en el mercado durante el 2024.

Además, se han considerado supuestos como: cierre de año con pago total de planillas, proveedores -excepto por el alquiler-, una depreciación de los bienes en 10 años de forma lineal sin considerar recompras, y que los impuestos se pagan en su totalidad al año siguiente del ejercicio.

El detalle de las proyecciones se muestra a continuación:

**Tabla 16**

*Estado de ganancias y pérdidas*

Estado de ganancias y pérdidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas		47,751,665	56,988,004	68,062,734	81,320,661	97,192,791
Costo de Ventas		-38,201,332	-45,590,403	-54,450,187	-65,056,529	-77,754,232
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>0</b>	<b>9,550,333</b>	<b>11,397,601</b>	<b>13,612,547</b>	<b>16,264,132</b>	<b>19,438,558</b>
Gastos administrativos y de venta	-584,606	-8,581,500	-9,876,879	-11,334,089	-13,193,487	-15,419,523
Depreciación	0	-3,870	-3,870	-3,870	-3,870	-3,870
Amortización	0	-24,304	-24,304	-24,304	-24,304	-24,304
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-584,606</b>	<b>940,659</b>	<b>1,492,548</b>	<b>2,250,285</b>	<b>3,042,471</b>	<b>3,990,861</b>
Otros gastos (ingresos)	0	0	0	0	0	0
Gastos por intereses, neto	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b>	<b>-584,606</b>	<b>940,659</b>	<b>1,492,548</b>	<b>2,250,285</b>	<b>3,042,471</b>	<b>3,990,861</b>
<i>Impuestos / Escudo Fiscal</i>	<i>175,382</i>	<i>-282,198</i>	<i>-447,765</i>	<i>-675,085</i>	<i>-912,741</i>	<i>-1,197,258</i>
<i>Escudo fiscal acumulado</i>	<i>175,382</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Impuesto a pagar	0	-282,198	-447,765	-675,085	-912,741	-1,197,258
<b>Utilidad neta</b>	<b>-584,606</b>	<b>658,462</b>	<b>1,044,784</b>	<b>1,575,199</b>	<b>2,129,730</b>	<b>2,793,603</b>

**Tabla 17***Estado de cambios en el patrimonio neto*

<b>Estado de cambios en el Patrimonio Neto</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Saldo Inicial	521,606	584,606	1,243,068	2,287,852	3,863,051	5,992,781
(+) Utilidad del Ejercicio	63,000	658,462	1,044,784	1,575,199	2,129,730	2,793,603
(-) Dividendos	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo Final</b>	<b>584,606</b>	<b>1,243,068</b>	<b>2,287,852</b>	<b>3,863,051</b>	<b>5,992,781</b>	<b>8,786,384</b>

**Tabla 18***Flujo de efectivo*

<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Saldo Inicial de Efectivo	521,606	302,870	1,274,203	2,512,727	4,343,421	6,738,980
Efectivo generado en la operación (utilizado)	0	971,333	1,238,524	1,830,694	2,395,559	3,106,293
Efectivo generado en financiamiento (utilizado)	63,000	0	0	0	0	0
<b>Efectivo generado en inversión (utilizado)</b>	<b>-281,736</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo Final de Efectivo</b>	<b>302,870</b>	<b>1,274,203</b>	<b>2,512,727</b>	<b>4,343,421</b>	<b>6,738,980</b>	<b>9,845,274</b>

**Tabla 19***Estado de situación financiera*

<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>	<b>302,870</b>	<b>1,274,203</b>	<b>2,512,727</b>	<b>4,343,421</b>	<b>6,738,980</b>	<b>9,845,274</b>
Caja y Bancos	302,870	1,274,203	2,512,727	4,343,421	6,738,980	9,845,274
<b>Activos no corrientes</b>	<b>281,736</b>	<b>253,563</b>	<b>225,389</b>	<b>197,215</b>	<b>169,042</b>	<b>140,868</b>
Equipos y materiales	38,700	38,700	38,700	38,700	38,700	38,700
Depreciación Acumulada	0	-3,870	-7,740	-11,610	-15,480	-19,350
Plataforma	243,036	243,036	243,036	243,036	243,036	243,036
Amortización Acumulada	0	-24,304	-48,607	-72,911	-97,214	-121,518
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>584,606</b>	<b>1,527,766</b>	<b>2,738,116</b>	<b>4,540,636</b>	<b>6,908,022</b>	<b>9,986,142</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>0</b>	<b>284,698</b>	<b>450,265</b>	<b>677,585</b>	<b>915,241</b>	<b>1,199,758</b>
Salarios por pagar	0	0	0	0	0	0
Alquileres y mantenimiento	0	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Impuestos por pagar	0	282,198	447,765	675,085	912,741	1,197,258
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deuda terceros (no bancos)	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Pasivos</b>	<b>0</b>	<b>284,698</b>	<b>450,265</b>	<b>677,585</b>	<b>915,241</b>	<b>1,199,758</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	584,606	1,243,068	2,287,852	3,863,051	5,992,781	8,786,384
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>584,606</b>	<b>1,243,068</b>	<b>2,287,852</b>	<b>3,863,051</b>	<b>5,992,781</b>	<b>8,786,384</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>584,606</b>	<b>1,527,766</b>	<b>2,738,116</b>	<b>4,540,636</b>	<b>6,908,022</b>	<b>9,986,142</b>

**6.3.2.2 Análisis de indicadores de rentabilidad (ROE, ROI y VAN)**

Se han calculado los indicadores de rentabilidad ROI, ROE y ROA, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 20***Análisis de rentabilidad sobre activos y patrimonio*

<b>Indicador</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
ROI	0.00	2.34	3.71	5.59	7.56	9.92
ROE	0.00	0.53	0.46	0.41	0.36	0.32
ROA	0.00	0.43	0.38	0.35	0.31	0.28

Se puede apreciar que el primer año de operación (2024), no se obtiene rentabilidad alguna. Sin embargo, los años posteriores hay un incremento exponencial de la rentabilidad que se refleja en el crecimiento del ROI. Asimismo, dado que no se opta por financiamiento externo ni repartición de utilidades los años posteriores, el ROE se mantiene relativamente estable, aunque con una tendencia a la baja.

Asimismo, para el cálculo del Valor Actual Neto, se ha empleado el bono soberano del Perú a 10 años en dólares (Banco Central de Reserva del Perú, 2023), que de acuerdo con A. Damodaran es más adecuado como prima libre de riesgo para evaluar inversiones que se realizan en un solo país emergente (2012, p. 303). Por otro lado, se emplea la prima de riesgo implícita calculada para Perú (Damodaran, 2023), de esta forma, se considera una estimación basada en la diferencia entre el rendimiento esperado de una inversión en acciones y una tasa de referencia con un enfoque de descuento de dividendos para calcular el valor intrínseco de una acción (Damodaran, 2012).

Además, se considera la beta no apalancada ajustado para flujos de efectivo para el sector educación actualizado al 2023 (0.79). Esto debido a que, la beta no apalancada es una medida de la sensibilidad de un activo individual al riesgo sistemático del mercado, sin tener en cuenta la estructura de capital de la empresa (Damodaran, 2012). Aunque se sugiere que se realice un ajuste de la beta para emprendimientos en el orden de un 0.2 a un 0.4 adicional (Damodaran, 2012), por ello, se empleará el ajuste moderado de 0.3. Finalmente, no se requiere una beta apalancada pues no se cuenta con deuda externa a la organización.

Ahora bien, además se debe considerar que la tasa libre de riesgo y la prima de riesgo del mercado peruano se han definido para una inversión en dólares, por lo que se requiere un ajuste en soles

Luego de definir todas las variables, se procede a calcular el costo de oportunidad de los potenciales inversionistas individuales con la fórmula del modelo financiero CAPM:

$$\text{Costo de oportunidad} = R_f + \beta(R_m - R_f + R_p)$$

**Tabla 21***Análisis del costo de oportunidad*

Tasa libre de riesgo	5.5%
Beta No Apalancada	1.09
Prima de Riesgo Implícita para Perú (incluye riesgo país)	8.7%
Costo de Oportunidad (US\$)	15.0%

Nota. Datos base tomados de *Estadísticas* del Banco Central de Reserva (2023) y Damodaran (2012; 2023)

Por otro lado, se optó por no endeudar a la empresa debido a los altos costos financieros que representan para una organización reciente como la evaluada en el presente estudio. En ese sentido, eso impactó en la beta empleada anteriormente y tendrá un impacto similar en el Costo Promedio Ponderado de Capital, considerando la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e * \% \text{Patrimonio} + K_d * (1 - T) * (\% \text{Deuda})$$

Finalmente, con estos datos y el flujo de caja libre en USD se calculó el Valor Actual Neto de USD 1,108,102.

**Tabla 22***Flujo de caja libre*

Flujo de Caja Libre	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión Inicial	-584,606					
Resultados netos		658,462	1,009,302	1,575,199	2,129,730	2,793,603
Flujo de Caja Libre (S/)	-584,606	658,462	1,009,302	1,575,199	2,129,730	2,793,603
<b>Flujo de Caja Libre (US\$)</b>	<b>-146,518</b>	<b>165,028</b>	<b>252,958</b>	<b>394,787</b>	<b>533,767</b>	<b>700,151</b>

**Tabla 23***Análisis del valor actual neto (VAN)*

% Capital Propio	100.0%
Costo de oportunidad	15.0%
WACC	15.0%
Tasa de cambio	3.99
<b>Valor Actual Neto (US\$)</b>	<b>1,108,102</b>

Como se puede apreciar, el WACC es igual al Costo de Oportunidad del Accionista, esto debido a la falta de deuda. Si bien, el apalancamiento financiero es un mecanismo válido y útil para la mejora del rendimiento en empresas consolidadas; es un mecanismo poco conveniente en start-ups por su escaso acceso al mercado financiero y alto costo que representa cuando pueden acceder a este. En ese sentido, la estrategia debe consistir en conseguir financistas “ángeles” y participar en concursos que permitan conseguir capital semillas. Estas opciones son posibles principalmente por la característica social del presente proyecto.

Además, cabe mencionar que el VAN obtenido es superior a 0, por lo que cumple con los requisitos para considerar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

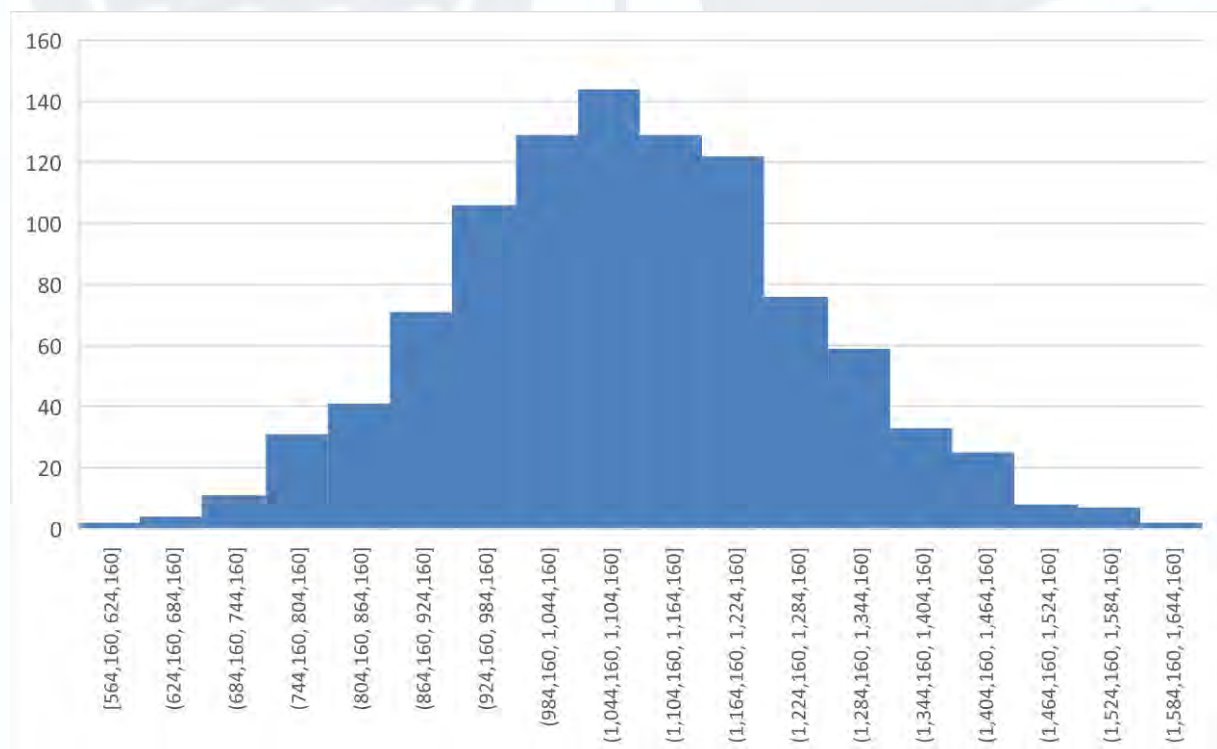
### **6.3.3 Simulaciones empleadas para validar las hipótesis**

Con el fin de verificar la viabilidad del proyecto, se ha empleado el método de simulación de Montecarlo en el indicador de rentabilidad Valor Actual Neto (VAN), obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 24***Análisis de VAN - simulación de Montecarlo*

VAN promedio simulado	1,092,669
VAN desviación estándar simulada	171,771
VAN mínimo	564,160
VAN máximo	1,612,974
Riesgo de pérdida: VAN < 20,000	0.00%

Por lo cual se puede concluir que, de acuerdo con la simulación, no existe un riesgo significativo de que el proyecto planteado tenga un rendimiento negativo o deficiente.

**Figura 22***Histograma del rendimiento del VAN*

## Capítulo VII: Solución sostenible

La naturaleza social del proyecto empieza desde el planteamiento de sus objetivos, los cuales son:

- Fomentar el desarrollo integral del niño y adolescente
- Formar niños y adolescentes con valores, habilidades y destrezas, que les permita enfrentar los retos y desafíos de la vida.

En ese sentido, se procedió a realizar una evaluación del modelo de negocio basada en el Flourishing Business Canvas.

Respecto a la creación de valor se tiene cursos para potenciar habilidades deportivas, artísticas y musicales, de forma presencial; visualización de cursos/talleres, horarios, ubicación y precios; ingresos adicionales para las academias e institutos con los cuales se mantenga un convenio; e incrementar la cuota de mercado y posicionamiento de las academias e institutos con los cuales se mantenga un convenio.

Una oportunidad de mejora es la destrucción de valor, donde ubicamos, uso intensivo de la electricidad; utilizar herramientas o equipos contaminantes.

Dentro de nuestros grupos de interés tenemos a estudiantes en edad escolar de 6 a 12 años; academias de teatro, clown y otros; academias educativas; ONGs; MINEDU; instituciones deportivas; escuelas de arte y música; padres de familia.

Se establecen relaciones a través de las redes sociales; calificaciones y reseñas; soporte a usuarios y academias. En canales encontramos, la página web; aplicativo móvil; plataforma digital/intranet; plataforma de registro/matriculación y pagos.

Luego tenemos dentro de los actores del ecosistema a estudiantes destacados; academias/institutos reconocidos. Como necesidades tenemos reforzar el vínculo familiar; fomentar el desarrollo integral en niños y adolescentes; reducir el *bullying* escolar.



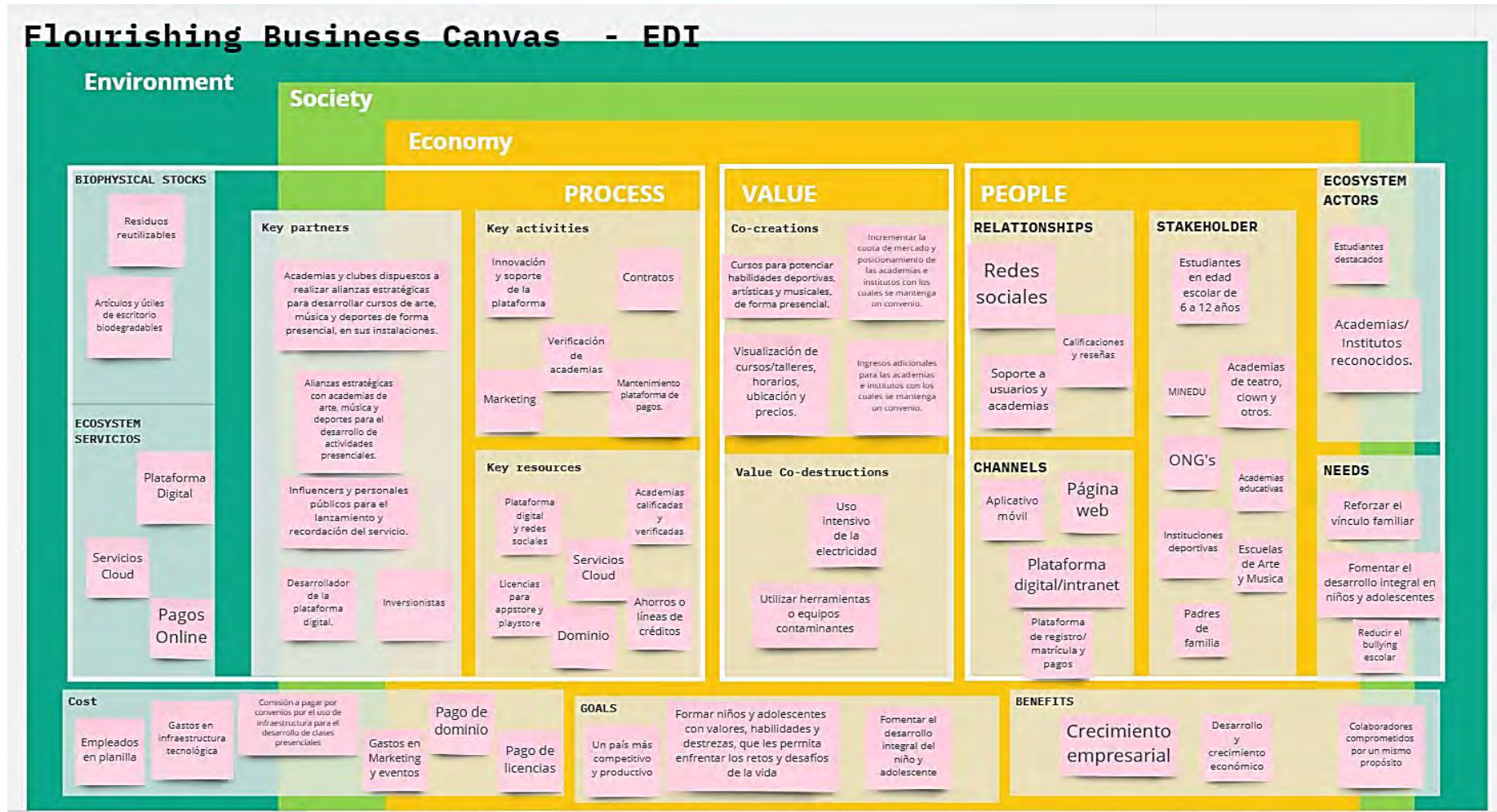
En recursos clave encontramos a la plataforma digital y redes sociales; licencias para *appstore* y *playstore*; dominio; servicios *cloud*; academias calificadas y verificadas; ahorros o líneas de crédito. En actividades clave tenemos la innovación y soporte de la plataforma; mantenimiento y plataforma de pagos; verificación de academias; contratos y marketing. Dentro de los socios clave tenemos a las academias y clubes dispuestos a realizar alianzas estratégicas para desarrollar cursos de arte, música y deportes de forma presencial, en sus instalaciones; alianzas estratégicas con academias de arte, música y deportes para el desarrollo de actividades presenciales; *influencers* y personajes públicos para el lanzamiento y recordación del servicio; desarrollador de la plataforma digital; inversionistas.

En el “stock biofísico” encontramos los residuos reutilizables y los artículos y útiles de escritorio biodegradables. Mientras que, en los “servicios ecosistémicos” tenemos a la plataforma digital, servicios *cloud*, pagos *online*.

Dentro de los beneficios tenemos a colaboradores comprometidos por un mismo propósito; crecimiento empresarial; desarrollo y crecimiento económico. Importante a su vez tener claro los costos que implica el desarrollo de nuestro proyecto como es empleados en planilla; gastos en infraestructura tecnológica; comisión a pagar por convenios por el uso de infraestructura para el desarrollo de clases presenciales; gastos en marketing y eventos; pago de dominio; pago de licencias.

Figura 23

Flourishing business canvas EDI



## 7.1 Relevancia social de la solución

La presente idea de negocio persigue atender la necesidad de padres del sector socioeconómico B y C con de niños y adolescentes con edades entre 6 y 12 años de interesados en contratar, mediante medios digitales, talleres artísticos, musicales o deportivos para que sus hijos puedan desarrollar y potenciar inteligencias que ayuden a mejorar sus habilidades y talentos.

Teniendo en cuenta que la presente idea de negocio es un complemento para la educación, podemos afirmar que contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas para el año 2030. Específicamente el principal objetivo que se verá positivamente impactado es la ODS N°4, Educación de Calidad la cual busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Con la finalidad de cuantificar en qué grado se ve impactado la ODS N°4 se ha estimado el Índice de Relevancia Social (IRS) para el presente proyecto. Para ello partimos del hecho que al ODS N°4 tiene 7 metas de las cuales 4 se verán impactadas (Tabla 25) generando in IRS de 57.14%.

**Tabla 25***Metas de la ODS N°4 impactadas por el proyecto*

<b>Meta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>
<b>4.1</b>	Asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos	Crear un lugar donde los niños accedan a una amplia variedad de talleres deportivos, musicales y artísticos, que les permita desarrollar habilidades que complementen su educación.
<b>4.2</b>	Asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria	El proyecto busca generar un espacio virtual en donde entren en contacto los padres o apoderados y las academias o institutos. Estos últimos brindan talleres deportivos, artísticos y musicales a precios accesibles.
<b>4.5</b>	Eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad	La plataforma será un lugar que ofrecerá cursos y talleres diversos e inclusivos. Si bien los promotores no somos responsables del dictado de cursos, se garantizará que los cursos ofrecidos por nuestros socios sean de buena calidad.
<b>4.7</b>	Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible	El proyecto parte de la base del desarrollo de las inteligencias múltiples, las cuales aportan al desarrollo integral de una persona. En ese sentido se promueve el desarrollo de las inteligencias musical, espacial y kinestésica, las cuales aportaran al desarrollo integral de los niños y adolescentes que se beneficiaran con nuestro proyecto a lo largo de sus vidas.

## 7.2 Rentabilidad social de la solución

Se ha calculado el VAN social del proyecto para cinco años, el mismo intervalo para el cual se ha hecho la proyección de estados e indicadores financieros del capítulo 6.

La conversión de beneficios sociales en términos monetarios puede ser un proceso complejo y subjetivo, ya que implica asignar un valor económico a beneficios que a menudo son intangibles o difícilmente cuantificables. Sin embargo, existen algunas técnicas y metodologías que pueden utilizarse para asignar valores monetarios a los beneficios sociales.

Una de las técnicas más utilizadas es la valoración contingente, la cual consiste en preguntar a las personas cuánto estarían dispuestos a pagar por obtener un beneficio determinado o cuánto exigirían para aceptar una pérdida (Bateman, Lovett, & Brainard, 2018). Por lo que, considerando que el acceso a la educación cultural y artística representa un beneficio social per se, se ha usado los resultados del estudio de mercado para determinar cuál es el beneficio social en términos monetarios, que representa un monto de S/ 426.74 o USD 106.95 (al 3.99 como tasa cambiaria), ajustado anteriormente con el fin de mitigar el efecto del sesgo de Respuesta Socialmente Aceptable. Adicionalmente, se considera los sueldos brindados al personal como beneficios sociales vinculados al Empleo Digno.

En ese sentido, los beneficios sociales son equivalentes a los ingresos generados sin el descuento ni comisión, pues es lo que los usuarios están dispuestos a pagar en neto por conseguir el servicio. Es decir, el monto que están dispuestos a pagar en USD por el número de veces que el total de usuarios adquieren el servicio al año.

Por el lado de los costos, se calculó el impacto ambiental por consumo energético de los servidores externos. Para ello, se estimó un consumo de los servidores 1724 KW/año, considerando un servidor básico que consumo 200 vatios por hora. Luego, se multiplica por la cantidad de emisión de CO<sub>2</sub> por KWh, que en EEUU es de 0.985 libras por KWh, y se convierte esta medida a toneladas, resultando en 0.77 ton de CO<sub>2</sub>/año. Finalmente, este monto

se multiplica por el Costo Social del Carbono, que se estima en 85 dólares por tonelada a nivel global (Stern, 2006), generando un 65.48 dólares al año.

Ahora bien, con el fin de estimar la huella de carbono de la oficina, se toma que las emisiones de CO<sub>2</sub> promedio por consumo de electricidad en Lima son de 0,5 kg CO<sub>2</sub>/kWh (Ministerio del Ambiente del Perú, 2016) y se considera un uso de 10,000 kWh al año para llegar a una cifra de 5 ton CO<sub>2</sub> anuales. Por otro lado, si consideramos que los empleados viajan 10 km diarios con una jornada laboral de 5 días semanales, se podría estimar que se usa 3,840 litros de combustible, el cual se emite en promedio 2,35 kg CO<sub>2</sub> por litro consumido -8.89 kg/galón- (United States Environmental Protection Agency, 2021) y da un total de 9,06 ton CO<sub>2</sub> al año por combustible. Finalmente, se estima que la emisión de CO<sub>2</sub> por tonelada de residuos sólidos urbanos es de 0,65 (Ministerio del Ambiente del Perú, 2020); por lo que se estima que, si la oficina genera 2 toneladas de residuos al año, sería un total de 1,3 toneladas de CO<sub>2</sub> por residuos sólidos. De esta manera, el estimado total de la Huella de Carbono de la Oficina sería de 15,36 ton CO<sub>2</sub> al año, lo que representa un impacto de USD 1,305.95 anuales.

Por otro lado, se consideran los recursos financieros invertidos como representación de todos los recursos físicos empleados -incluyendo los sueldos del empleo digno, que se anularían con los beneficios que generan-.

**Tabla 26***Cálculo del flujo de beneficios sociales neto*

<b>Partida</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Beneficio Social vinculado a la Educación		11,967,836	14,282,708	17,058,329	20,381,118	24,359,095
Beneficio Social vinculado a la Empleo Digno		1,551,000	1,551,000	1,551,000	1,551,000	1,551,000
<i>Beneficio Social Total</i>		<i>13,518,836</i>	<i>15,833,708</i>	<i>18,609,329</i>	<i>21,932,118</i>	<i>25,910,095</i>
Costo Ambiental de los servidores		65	65	65	65	65
Costo de la Huella de Carbono de la oficina		1,306	1,306	1,306	1,306	1,306
Recursos Físicos Invertidos	146,518	11,725,021	13,901,574	16,487,287	19,611,533	23,351,819
<i>Costo Social Total</i>	<i>146,518</i>	<i>11,726,392</i>	<i>13,902,946</i>	<i>16,488,659</i>	<i>19,612,904</i>	<i>23,353,190</i>
<b>Beneficio Social Neto</b>	<b>-146,518</b>	<b>1,792,444</b>	<b>1,930,762</b>	<b>2,120,671</b>	<b>2,319,214</b>	<b>2,556,905</b>

Finalmente, se restan los costos sociales a los ingresos sociales definidos y se emplea la tasa social de descuento empleada en el Perú: 8% (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2022). En ese sentido, si bien esta tasa se emplea principalmente para recursos públicos, sirve como una tasa referencial excelente pues representa el costo de oportunidad de la inversión en otras actividades que generan beneficios sociales.

**Tabla 27***Valor actual neto social*

<b>Tasa de Interés</b>	8%
<b>VAN</b>	8,296,805

Como se puede apreciar, el Valor Actual Neto Social, en términos monetarios, supera los USD 8 millones. Por lo que se puede concluir que el proyecto contribuye significativamente en la sociedad peruana.

## Capítulo VIII: Decisión e implementación

### 8.1 Conclusión

- A través de las entrevistas realizadas se ha evidenciado una preferencia de los potenciales clientes hacia la toma de cursos de forma presencial.
- Hemos notado que los principales cursos sobre los cuales estarían interesados en matricular a sus hijos en la edad de 6 a 12 años fueron fútbol, música, natación, artes marciales, oratoria y danza.
- Se ha evidenciado que un 57.7% de los encuestados se tiene cómodos contratando cursos de forma virtual.
- El 76% de los padres dispuestos a contratar cursos de forma virtual, mostró interés por el uso de páginas web; mientras que el 49.8% mostró interés en el uso de aplicativos móviles.
- A través de las entrevistas, se evidenció una preferencia hacia las instituciones artísticas y deportivas en lugar de profesores que brinden clases particulares.
- En las entrevistas pudimos encontrar una preferencia de los padres hacia academias, clubes, entre otras comercialmente conocidas en el mercado.
- De igual forma, evidenciamos en las entrevistas, que el público objetivo al que nos estamos dirigiendo, tiene mucha valoración por el ahorro de tiempo para la búsqueda de información, elección, matrícula y pagos de cursos o talleres para sus hijos.
- En las entrevistas identificamos una especial preocupación por los padres o apoderados en el desarrollo de las habilidades y destrezas de sus hijos que contribuyan a su desarrollo integral.



- El usuario meta está definido como un padre o apoderado de nivel socioeconómico B y C, que vive en Lima Metropolitana y cuenta con al menos un hijo en el rango de 6 a 12 años.
- De acuerdo con los resultados de las encuestas y entrevistas, por la preferencia de los cursos o talleres elegidos por los potenciales clientes, se ha planteado el proyecto orientando dichos cursos hacia las inteligencias musical, espacial y kinestésica.
- De los resultados financieros obtenidos, se concluye que la propuesta es una inversión rentable pues se ha obtenido un Valor Actual Neto superior al millón de dólares. Además, a través de la Simulación de Montecarlo se evidenció que es muy poco probable un escenario de pérdida económica.
- Se evidencia que la propuesta es de relevancia social considerando que el Valor Actual Neto Social calculado supera los USD 8 millones.

## **8.2 Recomendaciones**

El planteamiento inicial de nuestro proyecto fue desarrollado en un entorno de 100% virtualidad, motivo por el cual sufrió varias modificaciones, pero que finalmente decidimos llevar adelante, ya que tiene un propósito arraigado en el desarrollo de habilidades y destrezas del niño y adolescente, el cual complementa su desarrollo integral, su nivel educativo, con la contribución en la formación de personas preparadas para los retos y desafíos de la vida. Por ello, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la obtención de convenios con las principales instituciones artísticas y deportivas de Lima Metropolitana (como el MALI y las academias de los clubes de Fútbol profesional), con el fin de incrementar la reputación de la marca, incrementar las ventas iniciales y facilitar la obtención de nuevos convenios.

- Dada la preferencia hacia el uso de páginas web, se recomienda la priorización de este canal de ventas frente al diseño del aplicativo a nivel de inversión de tiempo y dinero.
- Recomendamos extender esta metodología de contacto padres - academias a aquellos padres con niños especiales quienes buscan resolver o atender necesidades para la formación y terapias de sus hijos.
- Se recomienda para un mediano plazo reforzar e impulsar el uso de plataformas virtuales, las cuales tras la experiencia del confinamiento ante la COVID 19, se proyecta como una opción muy importante que permite continuar con los talleres ante contextos similares al de la pandemia.
- Recomendamos emplear herramientas visuales, como, por ejemplo, videos cortos que refuercen la promoción de los talleres brindados en la página de modo que los interesados puedan entender los beneficios de una forma más didáctica.
- Recomendamos la evaluación de una posterior expansión de nuestro modelo de negocio, el cual podría ser adaptable y escalable a las principales ciudades del interior del país, con un público objetivo similar al cual nos dirigimos y en cuyas ciudades se cuenta con academias, clubes, institutos de buena reputación, con los cuales podamos realizar este tipo de convenios.

## Referencias

- Arellano. (03 de Noviembre de 2022). *Los Seis Estilos de Vida*. Obtenido de Arellano web page: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Balarin, M., Fontdevila, C., Marius, P., & Rodríguez, M. (2019). Educating on a budget: The subsistence model of low-fee private schooling in Peru. *Education Policy Analysis Archives*, 27(132), 1-41. doi:<https://doi.org/10.14507/epaa.27.4328>
- Banco Central de Reserva del Perú. (09 de 01 de 2023). *Rendimiento del Bono del Gobierno Peruano a 10 años (en US\$)*. Obtenido de BCRPData: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31894DD/html>
- Bateman, I. J., Lovett, A., & Brainard, J. S. (2018). *Economic Valuation with Stated Preference Techniques: A Manual*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Buitrón, S., & Navarrete, P. (2008). EL DOCENTE EN EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: REFLEXIONES Y ESTRATEGIAS. *Revista Digital De Investigación En Docencia Universitaria*, 4(1), 1-8. doi:<https://doi.org/10.19083/ridu.4.8>
- Camarena Gallardo, P. (2014). La matemática social en el desarrollo integral del alumno. *Revista Innovación Educativa*, 14(65), 143-149.
- CARE. (5 de Noviembre de 2020). *La educación en tiempos de COVID-19: Reflexiones y Aprendizajes*. Obtenido de Sitio web de CARE: <https://www.care.org.pe/la-educacion-en-tiempos-de-covid-19-reflexiones-y-aprendizajes/>
- CEPAL-UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Santiago de Chile: CEPAL-UNESCO. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075/PDF/374075spa.pdf.multi>
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of any Asset*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Damodaran, A. (2023, Enero 01). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Retrieved from Damodaran Online:

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

El Comercio. (2019, diciembre 3). *Prueba Pisa 2018: Perú ocupa puesto 64 de 77 países evaluados*. Retrieved from Sitio web de El Comercio:

<https://elcomercio.pe/peru/prueba-pisa-peru-ocupa-puesto-64-de-77-paises-segun-ultimo-reporte-nndc-noticia/>

Expansión. (22 de Febrero de 2022). *Gasto Público Educación*. Obtenido de

datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion>

Gardner, H. (1993). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Inteligences*. Nueva York: Basic Books.

INEI. (28 de 11 de 2021). *El 55,0% de los hogares del país accedieron a internet en el tercer trimestre del 2021*. Obtenido de Sitio web del Instituto Nacional de Estadística e Informática.: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-550-de-los-hogares-del-pais-accedieron-a-internet-en-el-tercer-trimestre-del-2021-13269/>

Instituto Peruano del Deporte. (24 de Mayo de 2022). *Clubes deportivos en el Registro*

*Nacional del Deporte*. Obtenido de Plataforma Nacional de Datos Abiertos:

<https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/clubes-deportivos-inscritos-en-el-registro-nacional-del-deporte-instituto-peruano-del-0#{}>

Kaplowitz, M. D., Hadlock, T. D., & Levine, R. (2012). A comparison of web and mail survey response rates. *Public Opinion Quarterly*, 76(2), 249-269.

Kumon. (2022 de Noviembre de 2022). Obtenido de El Método Kumon:

<https://www.kumon.com.pe/cursos>

Kumon. (30 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://www.kumon.com.pe/cursos>

- La República. (25 de Mayo de 2019). *MINEDU lanzará programa "Deporte y arte para crecer"*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/sociedad/683001-minedu-lanzara-programa-deporte-y-arte-para-crecer/>
- Lafrancesco, G. (2013). *La Educación Integral en el Preescolar*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- LATIPAT. (9 de Abril de 2023). *LATIPAT: Base de datos de patentes en español y portugués*. Obtenido de LATIPAT: Base de datos de patentes en español y portugués: <https://www.ovtt.org/recursos/latipat-base-de-datos-de-patentes-en-espanol-y-portugues/>
- MED. (2007). Nuevos paradigmas educativos - Las inteligencias múltiples. *Pedagogía. Serie 1 para docentes de secundario*, 81-98.
- Ministerio de Cultura. (23 de Mayo de 2022). *Museos del Ministerio de Cultura*. Obtenido de Museos en Línea: <https://museos.cultura.pe/museos#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Cultura%20cuenta%20con%2056%20museos%20a%20nivel%20nacional.>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2022, Septiembre 17). *Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones Anexo 11: Párametros de Evaluación Social*. Retrieved from Ministerio de Economía y Finanzas: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo11\\_directiva001\\_2019EF6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019EF6301.pdf)
- Ministerio de Educación. (julio de 2020). *Indicadores clave - Sector Educación*. Obtenido de ESCALE Estadística de la Calidad Educativa: [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5b6fa8ec-5dc6-4625-b312-88b38b9eada0&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=5b6fa8ec-5dc6-4625-b312-88b38b9eada0&groupId=10156)

- Ministerio de Educación del Perú. (2021, Enero 13). *Diagnóstico de Brechas de Infraestructura o de Acceso a Servicios del Sector Educación para el PMI 2022-2024*. Retrieved from Sitio Web del Ministerio de Educación del Perú:  
<http://www.minedu.gob.pe/programacion-multianual-inversiones/pdf/2021/diagnostico-de-brechas-de-infraestructura-de-acceso-a-servicios-del-sector-educacion-pmi-2022-2024.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (22 de Febrero de 2022). *Resultados Evaluación Internacional PISA*. Obtenido de Sitio web Ministerio de Educación:  
<http://umc.minedu.gob.pe/resultadospisa2018/>
- Ministerio de Energía y Minas del Perú. (2015). *Guía para la implementación de la gestión energética en edificios y oficinas*. Lima: Ministerio de Energía y Minas del Perú.
- Ministerio del Ambiente del Perú. (2016). *Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero 2000-2014*. Lima: Ministerio del Ambiente del Perú.
- Ministerio del Ambiente del Perú. (2020). *Estudio Nacional de Gases de Efecto Invernadero - Sector Residuos Sólidos*. Lima: Ministerio del Ambiente del Perú.
- Museo de Arte de Lima. (27 de Mayo de 2022). *Cursos del MALI*. Obtenido de MALI página web: <https://www.mali.pe/educacion/InfoGeneral.php>
- OECD. (2019). *PISA 2018 Results (Volume I): What Know and Can Do*. París: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5f07c754-en.pdf?expires=1646497341&id=id&accname=guest&checksum=53DF4EA215CE5539DFDE18BF84653AC6>
- Pastor Homs, M. (2001). Orígenes y evolución del concepto de educación no formal. *Revista Española de Pedagogía*(220), 525-544.
- Profe a Domicilio. (24 de Mayo de 2022). *Inicio: Profe a Domicilio*. Obtenido de Profe a Domicilio página web: <https://profeadomicilio.com/ibpreparation>

- Quri Taki. (27 de Mayo de 2022). *Quri Taki: Servicios*. Obtenido de Quri Taki web:  
<https://www.quritaki.org/servicios/>
- Revella, A. (2015). *Buyer Persona: Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business* (1 ed.). (I. John Wiley & Sons, Ed.)  
 New Jersey: ProQuest Ebook Central. Retrieved from  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=1895818>
- Sopu, F., Menacho, I., & Corpus, N. (2014). *Análisis del problema y propuestas de alternativas de la educación peruana* (Primera ed.). Lima: Escuela de postgrado Universidad Cesar Vallejo.
- Stern, N. (2006). *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SUNEDU. (2019). *Censo Educativo 2019*. Lima: SUNEDU.
- SUNEDU. (2020). *Padrón de HEE al 14/07/2020*. Lima: SUNEDU.
- Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133(5), 859-883.
- Tutor Doctor. (25 de mayo de 2022). *Nosotros: Acerca de Tutor Doctor*. Obtenido de Tutor Doctor: <https://tutordocor.pe/nosotros/>
- UNICEF. (25 de Mayo de 2022). *Unicef advierte que el Perú vive una crisis educativa sin precedentes y hace un llamado a priorizar a nuestras niñas, niños y adolescentes*. Obtenido de UNICEF Web Page: <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/unicef-advier-te-que-el-peru-vive-una-crisis-educativa-sin-precedentes-llamado-priorizar-ninas-ninos-adolescentes>
- United States Environmental Protection Agency. (2021). *Inventory of U.S. Greenhouse Gas Emissions and Sinks: 1990-2019*. Washington, D.C.: United States Environmental Protection Agency (EPA). Retrieved from

<https://www.epa.gov/sites/default/files/2021-04/documents/us-ghg-inventory-2021-main-text.pdf>

Urquiza, C. (2014). La educación como estrategia de desarrollo en el Perú. *Priscol Hered*, 9(1-2), 51 - 56.

*Ymca Perú*. (30 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://ymcaperu.org/>





### Apéndice A: Pauta de Entrevista

Buenos Días, ante todo muchas gracias por su asistencia y participación. Soy Claudia Ávila estudiante del MBA 166 de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). El día de hoy estamos reunidos en este conversatorio para conocer acerca de Ud., su familia, sus gustos y sus preferencias. Siéntase totalmente libre de preguntar si existe alguna duda y de expresarse con toda tranquilidad, ya que su franqueza en las respuestas nos va permitir lograr el éxito en esta entrevista. Pierda cuidado con la información brindada por Ud. en esta entrevista ya que sólo será utilizada para fines educativos y de uso reservado.

Estimado(a) Caballero/Señor (a)/Señorita/Joven, solo de uso referencial. Por favor, sirva renombrarse con su nombre y su edad.

Muchas gracias.

Empecemos.

N.º de Orden	Pregunta	Objetivo de la pregunta
1	Estimado Señor.....  ¿Podría contarme acerca de Ud.? ¿Podría contarme acerca de su familia? ¿Cómo son las relaciones con los integrantes de su familia?  Coménteme ¿en qué consiste su trabajo?	Conocer a detalle el perfil del entrevistado, su estado civil, aproximar el estrato socioeconómico al que pertenece, si es madre o padre soltero, conocer cuántos integrantes hay en la familia del entrevistado, sus edades, si cuentan con apoyo en el cuidado de sus hijos. Si tiene una buena relación con sus hijos y familiares.

2	<p>Cuénteme. ¿Cómo es su día a día?</p> <p>¿Cómo es el día a día de su familia? ¿Cómo es el día a día de su(s) hijo(a)(s)?</p>	<p>Conocer sus rutinas diarias dentro de su hogar, de trabajo, estudios, actividades desarrolladas en horas libres, en fines de semana.</p>
3	<p>¿Qué actividades realiza Ud. con su(s)hijo(a)(s) en su tiempo libre?</p>	<p>Conocer hobbies o actividades que hacen en familia.</p>
4	<p>¿Qué expectativas tiene sobre el futuro de su(s) hijo(a)(s)? ¿Cómo ve a su(s) hijo(a)(s) a la edad de 25 años?</p>	<p>Conocer que tan comprometido se siente con el futuro de sus hijos y si tiene alguna proyección con ellos.</p>
5	<p>¿Qué rol le asigna a la educación para el futuro de su(s) hijo(a)(s)?</p>	<p>Conocer que prioridad tiene la educación de sus hijos en su vida.</p>
6	<p>¿Cómo evalúa Ud. el estado actual de la educación en el Perú?</p> <p>¿Cómo piensa que se gestiona la educación</p>	<p>Conocer la percepción del entrevistado acerca del nivel educativo en el Perú.</p>

	primaria y secundaria en el país?	
7	¿Qué opina de la labor de los centros educativos públicos y privados? ¿En qué institución educativa estudian su(s) hijo(a)(s)?	Conocer la percepción del nivel de enseñanza de la educación pública y privada. Conocer el nivel económico para la inversión en la educación de sus hijos.
8	¿Cómo evaluaría la contribución del centro educativo en la formación de su(s) hijo(a)(s)?	Conocer si está conforme con el nivel educativo que le brinda el colegio donde tiene matriculado a su hijo.
9	¿Qué actividades le gustaría que su hijo refuerce en su aprendizaje?	Identificamos que al comentarles a los entrevistados acerca de cursos extracurriculares, los seguían relacionando solo a cursos de la currícula escolar pero como refuerzo, por ese motivo queremos darle cierta amplitud a la pregunta.
10	¿Cuántas horas considera que su hijo necesita para realizar actividades artísticas, deportivas, psicológicas y culturales? ¿Por qué?	Conocer si considera suficiente las horas que brinda el centro educativo.

11	¿Cómo considera Ud. que podrían mejorar el desarrollo integral de sus hijos con este tipo de actividades?	Conocer que oportunidades de mejora tienen el actual nivel educativo que recibe su hijo.
12	¿Cómo apoyaría a su(s) hijo(a)s para que realicen este tipo de actividades?	Conocer cuál es su compromiso y desprendimiento como padre y el tiempo que puede abarcar para acompañar a su hijo en su aprendizaje.
13	¿Cuántos alumnos considera Ud. que deberían participar como máximo en las actividades en la que integra su hijo? ¿Por qué?	Conocer la cantidad de aforo máximo que se podría manejar en cada actividad impartida.
14	¿Cuánto dinero destina para los cursos o la educación de su(s) hijo(a)s?	Conocer el % de su presupuesto que está dispuesto a invertir en educación.
15	¿Influiría en su decisión de contratar este tipo de actividades para su hijo, si las clases fueran impartidas en uno o en	Conocer los prejuicios de contratación por parte de los padres, en caso el Centro no cuente con infraestructura propia.

	diferentes locales? ¿Por qué?	
16	<p>¿Cómo ha sido la experiencia de su(s) hijo(a)(s) en cursos virtuales extracurriculares?</p> <p>¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas?</p>	Conocer si el entrevistado considera útil la virtualidad fuera de las clases escolares.
17	<p>¿Cómo describiría Ud. a un maestro ideal de actividades deportivas, artísticas, psicológicas y culturales para la enseñanza de su(s) hijo(a)(s)?</p>	Conocer que características debe tener el profesor que realice las clases con la nueva propuesta.
18	<p>¿Usted considera que dispone del tiempo necesario para acompañar a sus hijos en este tipo de actividades? ¿Por qué?</p>	Conocer si cuenta con la infraestructura adecuada.
19	<p>Considerando la educación para el desarrollo integral aquella que se logra con actividades académicas,</p>	<p>Proponemos modificar la pregunta 21 por la 21' de forma que se haga más entendible para los entrevistados, ya que</p>

	<p>deportivas, sociales, artísticas y psicológicas que recibe un niño o adolescente.</p> <p>¿Qué importancia tiene para Ud. la Educación para el Desarrollo Integral de su(s) hijos(a)(s)?</p> <p>¿Porqué?</p>	<p>identificamos que no comprendían la definición por ser muy amplia al mencionarla.</p>
20	<p>¿Qué tipo de servicio propondría Ud. para mejorar la habilidades artísticas, deportivas, psicológicas y culturales en los niños y adolescentes en el país?</p>	<p>Conocer el grado de compromiso que tendría el padre ante una propuesta que cubra sus expectativas.</p>

Muchas gracias Señor(a)..... por su amable participación.

### Apéndice B. Modelo de Encuesta

1. ¿Tiene algún hijo con una edad entre los 6 a 12 años?
  - a. Sí (*Ir a la pregunta 2*)
  - b. No (*Fin de encuesta*)
  
2. ¿Contrata o le gustaría contratar talleres artísticos o deportivos para sus hijos?
  - a. Sí (*Ir a la pregunta 3*)
  - b. No (*Fin de encuesta*)
  
3. ¿Cómo preferiría inscribir a sus hijos en talleres artísticos o deportivos?
  - a. Presencialmente
  - b. A través de una llamada telefónica
  - c. A través de mensajería instantánea, como Whatsapp, Messenger o Instagram
  - d. A través de una página web
  - e. A través de un aplicativo
  
4. ¿Se sentiría cómodo contratando un taller para su hijo de forma online?
  - a. Sí (*Ir a la pregunta 5*)
  - b. No (*Ir a la pregunta 6*)
  
5. ¿Con que medios se siente cómodo al realizar sus compras online? Puede marcar más de uno
  - a. Páginas Web
  - b. Aplicativos para celular
  - c. Redes Sociales
  
6. ¿Qué tipo de talleres le gustaría contratar para sus hijos?
  - a. Fútbol
  - b. Baloncesto
  - c. Voleibol
  - d. Tenis

- e. Danza
- f. Artes Marciales
- g. Artes plásticas
- h. Música
- i. Cocina
- j. Oratoria
- k. Natación
- l. Otros:

7. ¿Cuántos meses al año su hijo está matriculado en al menos un taller?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6
- g. 7
- h. 8
- i. 9
- j. 10
- k. 11
- l. 12

8. ¿Qué factor considera más importante al momento de contratar un taller para sus hijos?

- a. Distancia hacia la institución
- b. Costo del taller
- c. Reputación de la institución
- d. Maestro de confianza
- e. Otros:

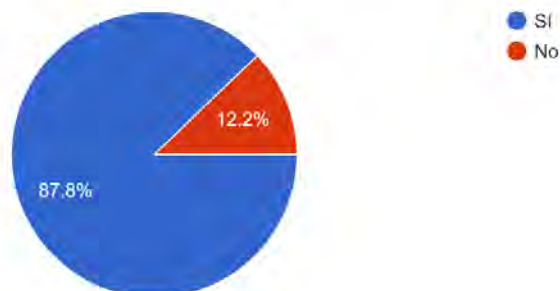


## Apéndice C. Resultados de la Encuesta Aplicada

### 1. ¿Tiene algún hijo con una edad entre los 6 a 12 años?

¿Tiene algún hijo con una edad entre los 6 a 12 años?

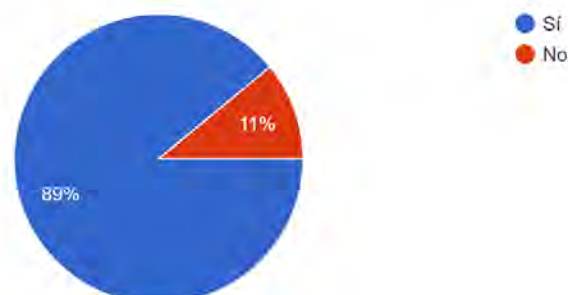
436 respuestas



### 2. ¿Contrata o le gustaría contratar talleres artísticos o deportivos para sus hijos?

¿Contrata o le gustaría contratar talleres artísticos o deportivos para sus hijos?

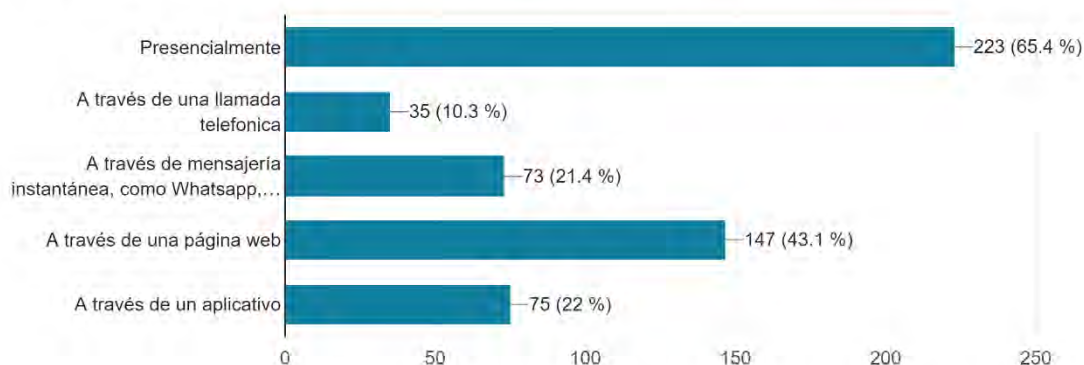
383 respuestas



### 3. ¿Cómo preferiría inscribir a sus hijos en talleres artísticos o deportivos?

¿Cómo preferiría inscribir a sus hijos en talleres artísticos o deportivos?

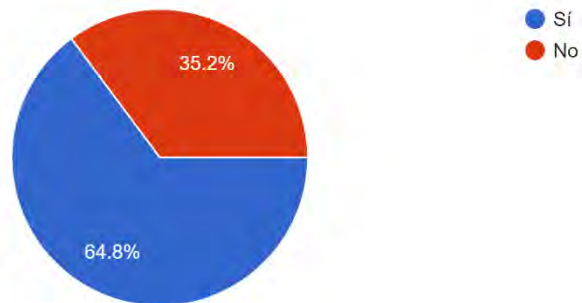
341 respuestas



## 4. ¿Se sentiría cómodo contratando un taller para su hijo de forma online?

¿Se sentiría cómodo contratando un taller para su hijo de forma online?

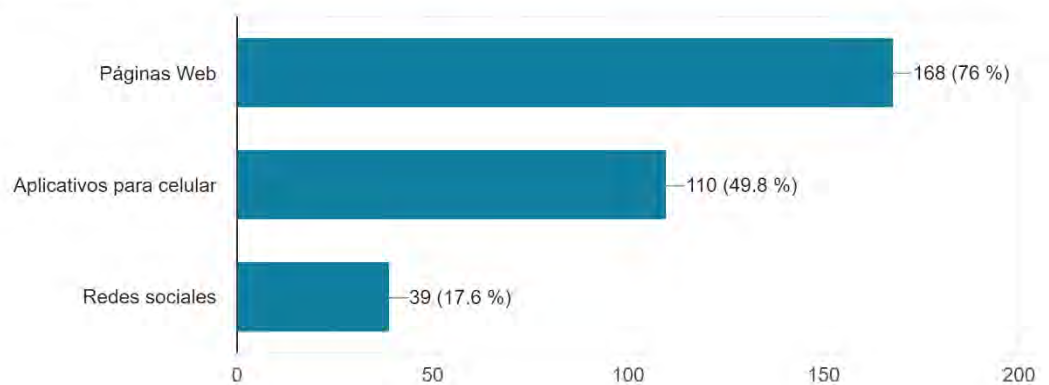
341 respuestas



## 5. ¿Con que medios se siente cómodo al realizar sus compras online? Puede marcar más de uno

¿Con que medios se siente cómodo al realizar sus compras online? Puede marcar más de uno.

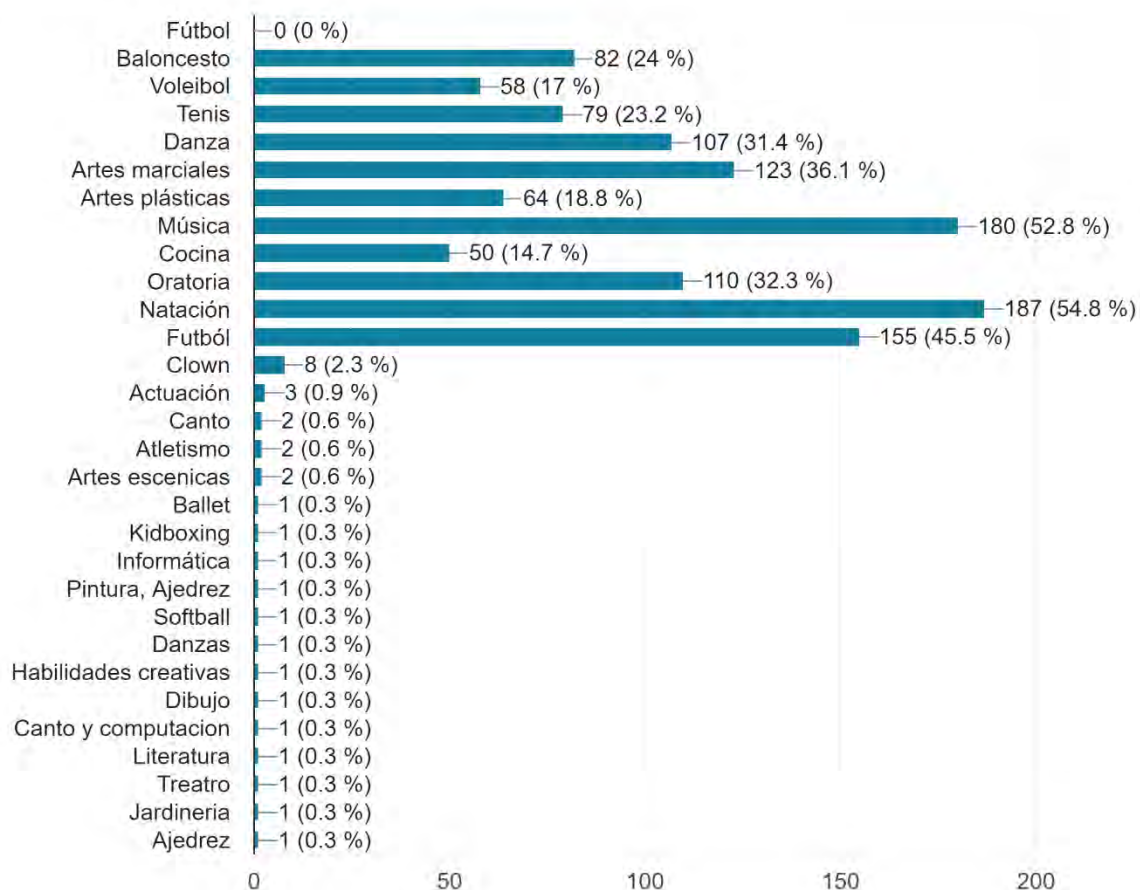
221 respuestas



## 6. ¿Qué tipo de talleres le gustaría contratar para sus hijos?

¿Qué tipo de talleres le gustaría contratar para sus hijos?

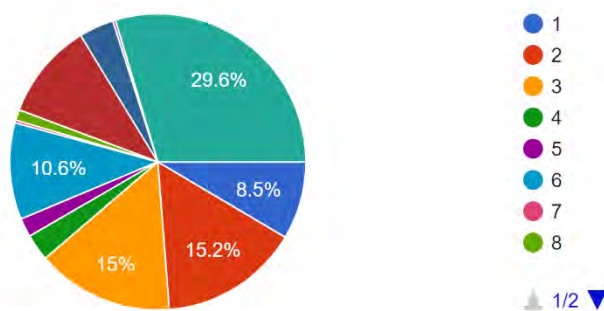
341 respuestas



## 7. ¿Cuántos meses al año su hijo está matriculado en al menos un taller?

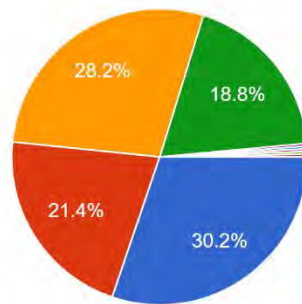
¿Cuántos meses al año su hijo está matriculado en al menos un taller?

341 respuestas



8. ¿Qué factor considera más importante al momento de contratar un taller para sus hijos?

¿Qué factor considera más importante al momento de contratar un taller para sus hijos?  
341 respuestas



- Distancia hacia la institución
- Costo del taller
- Reputación de la institución
- Maestro de confianza
- En los beneficios que tiene la disciplina
- Metodo de enseñanza
- Curricula, garantia
- Todas
- Buena infraestructura

