

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Modelo Prolab: “Play Again: Servicio innovador que aborda la rotación constante de juguetes, que a menudo resulta en altos niveles de desperdicio”

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

QUE PRESENTA:

Fiorella Martin, Aguilar Díaz

Carolina Del Carmen, Sánchez Bardón

María Laura, Villanueva Nina

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

QUE PRESENTA:

Steven William, Ortiz Sáenz

ASESOR

Sandro Alberto, Sánchez Paredes

Surco, noviembre 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sandro Alberto Sánchez Paredes, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado *Play Again*, servicio innovador que aborda la rotación constante de juguetes, que a menudo resulta en altos niveles de desperdicio.

De los autores:

Fiorella Martín, Aguilar Díaz
 DNI: 70026637
 Carolina Del Carmen, Sánchez Bardón
 DNI: 70441136
 María Laura, Villanueva Nina
 DNI: 45284195
 Steven William, Ortiz Sáenz
 DNI: 44097516

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 10/09/2024.
- 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, 10 de setiembre de 2024

Sánchez Paredes, Sandro Alberto	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

A Dios, a mi familia, a las dos hermanas que la vida me dio, y a mis jefes, cuya fe, amor, paciencia y apoyo han sido mi fortaleza y guía en este camino.

Fiorella Aguilar Diaz

A Dios y a mi círculo de soporte que siempre estuvo presente, dándome ánimos y en muchos casos siendo facilitadores para lograr culminar con éxito el MBA.

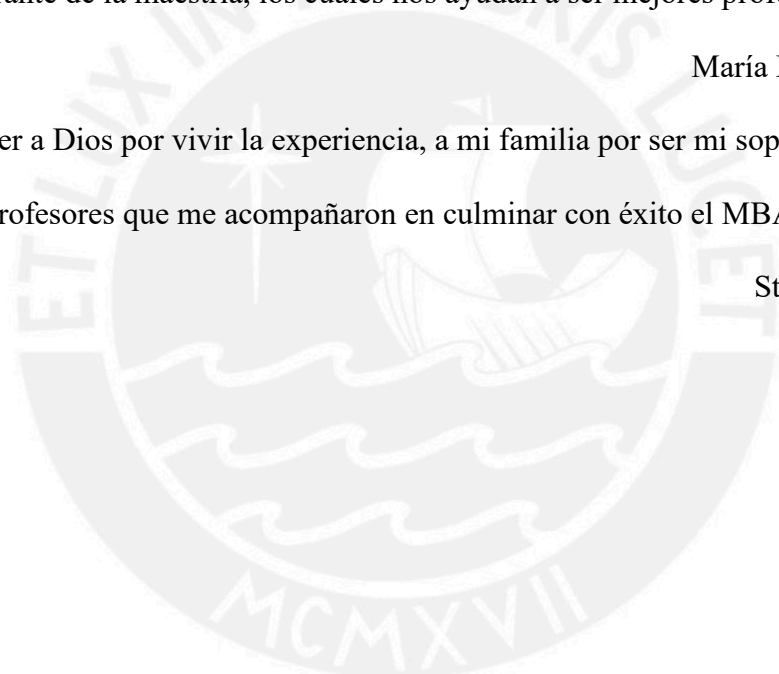
Carolina Sánchez Bardón

Agradecer a todos los profesores de CENTRUM por los conocimientos y experiencias transmitidos durante de la maestría, los cuales nos ayudan a ser mejores profesionales.

María Laura Villanueva

Agradecer a Dios por vivir la experiencia, a mi familia por ser mi soporte y a mis compañeros y profesores que me acompañaron en culminar con éxito el MBA.

Steven Ortiz Sáenz



Dedicatorias

A mis padres, a mis abuelos, a mi familia, les dedico esta tesis con inmensa gratitud por su amor, sacrificio y constante apoyo, pilares que me han permitido alcanzar este logro.

Fiorella Aguilar

A mi hermana menor, que me impulsa y motiva a ser mi mejor versión. Y a mi mejor amiga, que cuando he dudado ella siempre ha estado ahí para recordarme que puedo lograr todo lo que me proponga. A mí, por creer en mí y hacerlo realidad.

Carolina Sánchez Bardón

A mis padres que con sus enseñanzas y apoyo me convirtieron en la persona que soy hoy, especialmente a mi mamá y mejor amiga que es mi soporte incondicional en todos los proyectos que realizo, y a mi novio que durante la maestría me demostró que somos el mejor equipo juntos.

María Laura Villanueva

A mi familia que son mi motivación, soporte y maestros de mi vida, y a mí por persistir en alcanzar mis sueños.

Steven Ortiz Sáenz

Resumen Ejecutivo

El proyecto Play Again aborda la problemática de la alta rotación de juguetes que trae como consecuencia altos niveles de desperdicio, impactando negativamente al medioambiente. Este problema es especialmente relevante en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, donde el consumismo y la generación de residuos por la industria de juguetes tienen un impacto ambiental negativo significativo.

El diseño de la solución involucró la creación de un servicio innovador de alquiler de juguetes. Este servicio fue conceptualizado para reducir el desperdicio de juguetes y fomentar prácticas de consumo sostenible entre las familias de NSE B con hijos entre 2 y 12 años. Se desarrollaron experimentos, encuestas y pruebas de usabilidad para validar la propuesta de valor y asegurar su aceptación en el mercado. La solución también se alineó con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 12, Producción y Consumo Responsables: Al fomentar el alquiler en lugar de la compra, se reduce la producción de nuevos juguetes y el desperdicio asociado. El modelo de negocio ha sido evaluado financieramente, alcanzando un Valor Actual Neto (VAN) de S/622,279 y una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) del 29.14%, lo que indica su viabilidad y rentabilidad. Además, desde una perspectiva social, se ha calculado un VAN social que refleja el impacto positivo del proyecto en la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo a la conservación de recursos y a la reducción de residuos.

Abstract

The Play Again project addresses the problem of high toy turnover, which results in high levels of waste, negatively impacting the environment. This problem is especially relevant in zones 6 and 7 of Metropolitan Lima, where consumerism and waste generation by the toy industry have a significant negative environmental impact.

The design of the solution involved the creation of an innovative toy rental service. This service was conceptualized to reduce toy waste and encourage sustainable consumption practices among SES B families with children between 2 and 12 years old. Experiments, surveys and usability tests were developed to validate the value proposition and ensure its acceptance in the market. The solution also aligned with Sustainable Development Goal (SDG) 12, Responsible Production and Consumption: By encouraging renting instead of buying, the production of new toys and associated waste is reduced. The business model has been financially evaluated, reaching a Net Present Value (NPV) of S/622,279 and a Modified Internal Rate of Return (MIRR) of 29.14%, which indicates its viability and profitability. Furthermore, from a social perspective, a social NPV has been calculated that reflects the positive impact of the project on the community and the environment, contributing to the conservation of resources and the reduction of waste.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I. Definición del Problema.....	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	3
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	7
2.1. Descripción del Mercado o Industria	7
2.2. Análisis Competitivo Detallado	9
Capítulo III. Investigación del Usuario.....	15
3.1 Perfil del Usuario	15
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	16
3.3. Identificación de la Necesidad	16
Capítulo IV. Diseño del Servicio.....	19
4.1. Concepción del Servicio	19
4.2. Desarrollo de la Narrativa	23
4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio	26
4.4. Propuesta de Valor	27
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)	28
Capítulo V. Modelo de Negocio	35
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	35
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	35
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	37
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	38

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	39
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	39
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	39
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis.....	39
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	44
6.2.1. Plan de Mercadeo	44
6.2.2. Plan de Operaciones	55
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	62
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	64
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	65
6.3.2. Análisis Financiero.....	69
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	73
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	75
7.1. Relevancia Social de la Solución	75
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	79
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	82
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	82
8.2. Conclusión.....	84
8.3. Recomendación	87
Referencias.....	89
Apéndice A: Lienzo Pensamiento Visual	90
Apéndice B: Lienzo Pensamiento Creativo	91
Apéndice C: Guía de Entrevista	92
Apéndice D: Políticas, Términos y Condiciones	93
Apéndice E: Primera Versión del Prototipo.....	95

Apéndice F: Resultados de la Encuesta97



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Categorías de Productos y Precios Promedios</i>	28
Tabla 2	<i>Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución</i>	40
Tabla 3	<i>Comprobación de Hipótesis de Deseabilidad</i>	42
Tabla 4	<i>Hipótesis y Métricas para Validación de Usabilidad</i>	43
Tabla 5	<i>Proyección de Gastos de Marketing Anuales</i>	55
Tabla 6	<i>Políticas Importantes en el Plan de Operaciones</i>	56
Tabla 7	<i>Presupuesto de Operaciones:</i>	60
Tabla 8	<i>Hipótesis de Factibilidad de la Solución</i>	62
Tabla 9	<i>Detalle de los Supuestos por Escenarios</i>	63
Tabla 10	<i>La Eficiencia del Plan de Marketing</i>	64
Tabla 11	<i>Inversión Inicial</i>	65
Tabla 12	<i>Inversión en Activos Tangibles</i>	65
Tabla 13	<i>Inversión en Activos Intangibles</i>	66
Tabla 14	<i>Determinación del Mercado Meta</i>	66
Tabla 15	<i>Ingresos Proyectados por Categorías</i>	67
Tabla 16	<i>Costos de Ventas Proyectados</i>	68
Tabla 17	<i>Gastos Administrativos Proyectados</i>	68
Tabla 18	<i>Estructura de Capital</i>	69
Tabla 19	<i>Flujo de Caja Libre</i>	69
Tabla 20	<i>Determinación del WACC</i>	70
Tabla 21	<i>Determinación del Costo de Oportunidad del Capital</i>	70
Tabla 22	<i>Determinación del Beta</i>	71
Tabla 23	<i>Resultados de la Evaluación Económica</i>	71
Tabla 24	<i>Flujo de Caja del Financiamiento</i>	72

Tabla 25 <i>Resultados de la Evaluación Financiera</i>	72
Tabla 26 <i>Hipótesis de Viabilidad de la Solución</i>	73
Tabla 27 <i>Escenarios Propuestos</i>	73
Tabla 28 <i>Comprobación de Hipótesis de Viabilidad</i>	74
Tabla 29 <i>Impacto de Play Again sobre las Metas del ODS 12</i>	77
Tabla 30 <i>Tabla de Beneficios Sociales Proyectada</i>	81
Tabla 31 <i>Headcount Proyectado de Play Again</i>	84



Lista de Figuras

Figura 1 Planes de Suscripción Mensuales de Kidalos.....	12
Figura 2 <i>Planes de Suscripción Anuales de Kidalos</i>	12
Figura 3 <i>Planes de Suscripción ToyLibrary</i>	14
Figura 4 <i>Lienzo Meta Usuario</i>	17
Figura 5 <i>Mapa de Experiencia del Usuario</i>	18
Figura 6 <i>Lienzo 6x6 Aplicado a Play Again</i>	21
Figura 7 <i>Matriz Quick Wins Aplicado a Play Again</i>	22
Figura 8 <i>Lienzo Blanco de Relevancia Aplicado a Play Again.</i>	23
Figura 9 <i>Pensamiento Abductivo</i>	24
Figura 10 <i>Lienzo Propuesta de Valor</i>	29
Figura 11 <i>Primera Versión MVP de Play Again - Página Principal</i>	30
Figura 12 <i>Primera Versión MVP de Play Again - Ficha del Producto</i>	30
Figura 13 <i>Prototipo Final de Play Again - Página Principal</i>	31
Figura 14 <i>Prototipo Final de Play Again - Página Catálogo (Buscador)</i>	32
Figura 15 <i>Prototipo Final de Play Again - Página Ficha del Producto</i>	33
Figura 16 <i>Prototipo Final de Play Again - Página Carrito de Compras</i>	33
Figura 17 <i>Prototipo Final de Play Again - Página Detalle de Facturación</i>	34
Figura 18 <i>Lienzo Modelo de Negocio</i>	36
Figura 19 <i>Diagrama de Flujo Operativo</i>	57
Figura 20 <i>Referencia de Desinfección de Juguetes</i>	58
Figura 21 <i>Mapa de Ubicación de Local Comercial</i>	59
Figura 22 <i>Simulación de Montecarlo de la Eficiencia del Plan de Marketing (VTVC/CAC)</i> .	63
Figura 23 <i>Distribución Normal de los Datos de la Simulación Montecarlo</i>	64
Figura 24 <i>Resultados de Simulación Montecarlo para el VAN</i>	74

Figura 25 *Flourishing Business Canvas* 78

Figura 26 *Diagrama de Gantt*..... 85



Capítulo I. Definición del Problema

En este capítulo se presenta una descripción detallada del problema que el modelo de negocio pretende resolver, proporcionando un contexto claro, una definición precisa del problema y una justificación de su relevancia y complejidad. Se abordarán los factores clave que contribuyen al problema, así como la magnitud y el impacto que tiene sobre la población objetivo.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

Según la Encuesta Nacional de Hogares 2015 (INEI, 2015), el gasto en juguetes y entretenimiento para niños en Perú representa una parte significativa del presupuesto familiar, especialmente para familias con niños pequeños. Este gasto se ve incrementado por el rápido crecimiento de los niños, lo que provoca que muchos juguetes queden en desuso en poco tiempo. Además, la Encuesta Nacional de Innovación Manufacturera 2018 (INEI, 2018) señaló una creciente preocupación por el impacto negativos sobre el medio ambiente de los residuos generados por el consumo masivo de productos infantiles, incluidos los juguetes.

En el mundo actual, la crianza de los niños presenta numerosos desafíos, entre los cuales destaca la necesidad de proporcionarles un ambiente adecuado para su desarrollo. Los juguetes cumplen un papel fundamental en este aspecto, ya que aportan valor educativo a través del entretenimiento, estimulando el aprendizaje y el desarrollo de habilidades. Sin embargo, el acceso a una amplia variedad de juguetes puede resultar costoso y poco sostenible, especialmente considerando que los niños crecen rápidamente y sus intereses y necesidades cambian con frecuencia.

Además, en un contexto donde la sostenibilidad y el consumo responsable se han convertido en prioridades globales, la acumulación de juguetes que rápidamente quedan en desuso representa un problema ambiental significativo. Los padres, conscientes de estos desafíos, buscan alternativas que les permitan brindar a sus hijos los mejores recursos para su

desarrollo sin comprometer su economía ni el medio ambiente.

Es en este contexto donde surge la necesidad de una solución innovadora y sostenible que aborde simultáneamente los problemas económicos, ambientales y de desarrollo infantil. La propuesta de negocio no sólo responde a las necesidades de las familias modernas, sino que también se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible al promover un consumo más responsable y reducir el desperdicio de recursos (ver Apéndice A y Apéndice B).

1.2. Presentación del Problema a Resolver

El problema identificado se caracteriza por la dificultad que enfrentan los padres de familia para proporcionar una variedad adecuada de juguetes y herramientas educativas a sus hijos sin incurrir en gastos elevados y sin contribuir al aumento de residuos. Este problema alcanza a una población significativa de familias con niños de entre uno y siete años, que representan aproximadamente el 15% de la población infantil en Perú.

Adicionalmente, la falta de espacio en viviendas urbanas y la creciente conciencia ambiental incrementan la necesidad de soluciones innovadoras que permitan a las familias acceder a una variedad de juguetes sin las desventajas de la compra tradicional. Los padres de familia desean ofrecer a sus hijos las mejores oportunidades para su crecimiento y aprendizaje, pero se enfrentan a varias barreras:

Costos altos: La compra de juguetes nuevos representa una inversión significativa, y considerando el rápido crecimiento de los niños, muchos juguetes se vuelven obsoletos en poco tiempo.

Desperdicio y sostenibilidad: La acumulación de juguetes en desuso contribuye al aumento de residuos y a un consumo insostenible de recursos. Muchos de estos juguetes terminan en basureros, aumentando la carga ambiental.

Espacio limitado: Las familias que viven en espacios reducidos encuentran difícil gestionar la cantidad de juguetes acumulados, lo que genera desorden y estrés.

Diversidad y calidad: Ofrecer una variedad de juguetes educativos y de calidad que promuevan el desarrollo integral del niño puede ser complicado y costoso para los padres.

En resumen: El problema social relevante que aborda el modelo de negocio se centra en la alta rotación de juguetes en los hogares, lo que resulta en un significativo desperdicio de recursos y un impacto ambiental negativo. Este fenómeno se ve exacerbado por una cultura de consumo actual, donde los juguetes son adquiridos y desechados rápidamente, contribuyendo a la acumulación de residuos y a la contaminación.

Por otro lado, muchas familias enfrentan dificultades para gestionar la cantidad de juguetes que poseen, lo que no sólo genera un problema de espacio, sino también un gasto económico considerable. Además, se menciona que los juguetes a menudo se utilizan por un corto periodo, lo que resalta la necesidad de un modelo que promueva la reutilización y el alquiler de juguetes, en lugar de la compra constante. Este enfoque busca aliviar la carga económica de las familias, y además, fomentar practicas más sostenibles y responsables en el consumo de juguetes.

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

La complejidad del problema radica en la necesidad de equilibrar varios factores importantes: el bienestar y desarrollo de los niños, la economía familiar y la sostenibilidad ambiental. A continuación, se detallan los principales aspectos que sustentan la complejidad y relevancia de este problema

Bienestar y Desarrollo Infantil. Los primeros años son críticos para el desarrollo físico, cognitivo y emocional de los niños, y los juguetes son herramientas valiosas para apoyar este crecimiento. Algunos impactos significativos a mencionar son: (a) Estimulan la creatividad y la imaginación: Jugar permite a los niños explorar diferentes escenarios y roles, fomentando su creatividad; (b) desarrollan habilidades motoras: Los juguetes ayudan a mejorar la coordinación y las habilidades motoras finas y gruesas; (c) fomentan el

aprendizaje: Muchos juguetes están diseñados para enseñar conceptos básicos como colores, números, formas y habilidades lingüísticas; (d) promueven el desarrollo social: Jugar con otros niños ayuda a desarrollar habilidades sociales y emocionales importantes, como la empatía, el compartir y la cooperación; (e) ofrecer una variedad de juguetes adecuados para cada etapa del desarrollo es esencial para maximizar estos beneficios. Sin embargo, la adquisición constante de nuevos juguetes puede ser económicamente inviable para muchas familias (gob.pe, 2019).

Economía Familiar. El alto costo de los juguetes es una carga significativa para las familias, especialmente en un contexto de crisis económica o ingresos limitados. La compra de juguetes de calidad puede representar un gasto considerable, que se ve incrementado por la necesidad de actualizar constantemente el inventario de juguetes a medida que el niño crece. Esto plantea la necesidad de una solución que permita a las familias acceder a juguetes de calidad de una manera más asequible y eficiente.

Sostenibilidad y Medio Ambiente. El impacto ambiental de la producción y el desecho de juguetes es una preocupación creciente. La fabricación de juguetes, especialmente los de plástico, implica un uso intensivo de recursos naturales y energía, y contribuye a la contaminación y el cambio climático. Además, la disposición inadecuada de juguetes en basureros representa un problema ambiental significativo, ya que estos materiales pueden tardar cientos de años en biodegradarse y liberan sustancias nocivas en el proceso. Se estima que en Perú se consumen 950 mil toneladas de plástico al año, de las cuales el 10% corresponde a juguetes. Sólo se recicla el 0.3% de las 950 mil toneladas de plástico desechadas. En Lima y Callao se generan más de 886 toneladas de residuos de plástico al día, de los cuales el 46% son juguetes (Ministerio del Ambiente, 2023). La industria del juguete produce alrededor de 800 MM de juguetes al año, la mayoría de plástico. Se estima que la industria del juguete genera alrededor de 20 MM de toneladas de residuos plásticos al año. La

producción y consumo de juguetes plásticos genera una gran cantidad de emisiones de carbono y contribuye a la contaminación del planeta (WWF, 2021).

Gestión del Espacio. El espacio limitado es una realidad para muchas familias, especialmente en entornos urbanos. La acumulación de juguetes no sólo ocupa un espacio valioso, sino que también puede generar desorden y estrés. Al optar por el alquiler de juguetes, las familias pueden mantener su hogar más ordenado y optimizar el uso del espacio disponible.

Educación y Conciencia Ambiental. Finalmente, es importante destacar la necesidad de educar a las familias sobre los beneficios del alquiler de juguetes y la importancia de adoptar prácticas de consumo más sostenibles. Cambiar la mentalidad de propiedad a una de acceso y uso compartido es un desafío cultural significativo, pero esencial para avanzar hacia una sociedad más sostenible.

El modelo de negocio impacta en tres metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 12, que se centra en la Producción y Consumo Sostenibles. A continuación, se detalla las metas específicas que están siendo impactadas:

Meta 12.5: De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

Impacto: Play Again promueve la reutilización de juguetes, lo que contribuye a la reducción de residuos generados por las familias que utilizan el servicio, al extender la vida útil de los juguetes y minimizar la cantidad de productos desechados.

Meta 12.6: Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

Impacto: El proyecto busca establecer alianzas con proveedores de juguetes para fomentar prácticas de consumo sostenible, lo que puede influir en la adopción de prácticas

más responsables en la industria.

Meta 12.8: De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

Impacto: Play Again tiene como objetivo educar a la sociedad sobre la importancia de conservar recursos y reducir residuos, capacitando a más de 6000 personas en prácticas de consumo sostenible.



Capítulo II. Análisis del Mercado

En este capítulo se proporciona una visión integral de la industria de alquiler de juguetes, analizando las tendencias actuales, el comportamiento del consumidor y las dinámicas competitivas que influyen en el sector. A través de un estudio detallado del mercado, se identifican las oportunidades y desafíos que enfrenta la propuesta, así como las necesidades específicas de las familias que buscan alternativas sostenibles para el entretenimiento de sus hijos.

2.1. Descripción del Mercado o Industria

El mercado de juguetes en el Perú se encuentra en un contexto dinámico, marcado por un crecimiento constante y variaciones en el comportamiento de los consumidores. Si bien las tiendas físicas siguen siendo el canal de venta dominante, el comercio electrónico está ganando terreno rápidamente. En este escenario, el modelo de negocio de alquiler de juguetes surge como una alternativa innovadora y relevante, con el potencial de atender a las necesidades de los consumidores actuales y contribuir al desarrollo sostenible de la industria.

Un Mercado en Crecimiento. Las cifras del mercado de juguetes en el Perú son positivas, según la Asociación de Exportadores (ADEX) para Infobae. En el 2022 las exportaciones en el 2022 alcanzaron un valor de US\$ 126,78 millones, con un crecimiento del 17% respecto al año anterior. Se proyecta un crecimiento continuo para el 2023, con un aumento del 7.2%. Las categorías más vendidas son los juguetes de plástico y otros, que representan el 27.8% del total del mercado (Ramos, 2023).

El universo de los juguetes y juegos abarca una extensa gama de productos diseñados para el entretenimiento, principalmente infantil, aunque no exclusivo. En el 2022, este sector movió la increíble cifra de US\$ 277,8 mil millones a nivel global. Se anticipa que para el 2025 las ventas alcancen los US\$ 339.1 mil millones, lo que representa un crecimiento promedio anual del 6.9% entre 2022 y 2025. El 2023 será un año particularmente próspero,

con un aumento estimado del 7.2% en comparación con el 2022.

En cuanto a las categorías de productos, la de juguetes de plástico y otros lidera las ventas, habiendo alcanzado los US\$ 77.2 mil millones en 2022, lo que equivale al 27.8% del total. Se espera que para el 2025 este segmento registre ventas de US\$ 94.2 mil millones, con un crecimiento promedio anual del 6.9% durante el período 2022-2025. A nivel regional, los mercados más importantes para la industria de juguetes y juegos son China, India, Estados Unidos, Indonesia y Japón. En conjunto, estos países concentraron el 52% de las ventas mundiales en 2022 (Adexperu.org.pe., 2022)

Cambios en el Comportamiento del Consumidor. A pesar del crecimiento del mercado, se observa una disminución del gasto promedio por regalo en 2023, del 24.5% respecto al 2022 según la encuesta de Pulso Ciudadano. Esto se debe a diversos factores, como la coyuntura económica y la mayor conciencia ambiental de los consumidores. En este contexto, los consumidores buscan opciones más económicas y sostenibles para entretener a sus hijos (Mercadonegro, 2024a).

El Auge del Comercio Electrónico. El comercio electrónico en Perú continúa su expansión a un ritmo acelerado, según revela el informe Observatorio *Ecommerce 2023-2024* de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece, 2024). Entre 2020 y 2022, la cantidad de compradores online en el país aumentó de 11.8 millones a más de 15 millones. En 2023, las compras por internet experimentaron un crecimiento del 7%, alcanzando un total de 13 mil millones de dólares. Alrededor de 16.8 millones de peruanos realizaron compras online en 2023.

En cuanto al perfil del comprador online, el informe de Capece (2024) destacó que el 54% son mujeres, quienes realizan compras con mayor frecuencia que los hombres, con un promedio de tres compras al año. Los grupos de edad con mayor presencia en el comercio electrónico son: entre 27 y 34 años (23.1%) y entre 35 y 44 años (23.8%). Cabe destacar que

el sector retail (tiendas por departamento, hogar y moda) fue el único eje que experimentó una contracción del 5% en 2023.

Este crecimiento se debe a la comodidad y facilidad que ofrece este canal de compra, especialmente para los consumidores jóvenes. Se estima que el comercio electrónico continúe con una tendencia de crecimiento positiva en los próximos años, impulsado por el incremento de la penetración de internet y la adopción de smartphones (Mercadonegro, 2024b). Por otro lado, el informe de Cien-Adex (2022) destaca el auge de las tiendas en línea y las plataformas de comercio electrónico (Amazon, Walmart Online, eBay) como canales de venta para juguetes y juegos, lo que refleja una transformación en las estrategias de comercialización de las empresas.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

La categoría de alquiler de juegos para niños en Lima no está muy desarrollada, si es que no se habla del alquiler de juegos inflables para diversos eventos sociales como cumpleaños, fiestas infantiles, eventos corporativos, tardes familiares, kermeses, eventos navideños, entre otros. Este modelo de negocio cuenta cada vez con más participantes en el mercado como *Hello Party*, *Happy Kids*, *Play Jump*, *Baunz* y *Turbogames*, por mencionar algunos. Sin embargo, existen en Lima dos marcas relevantes en lo que respecta al alquiler o venta de juguetes de segundo uso: *Loopsy* y *Bambinimarket*.

Loopsy, con su lema “Aprende, Juega y Rehúsa”, es una marca que promueve el alquiler de juguetes como una nueva forma de jugar, donde a través del reuso, los pequeños pueden acceder a más opciones de diversión y aprendizaje, mientras se evita el consumo innecesario de juguetes y así se cuida el planeta (www.loopsy.pe, 2024). Actualmente, tienen un sitio web donde puedes alquilar juguetes para niños y niñas entre 1 y 8 años de edad. Cuentan con un portafolio de juguetes diverso, que está disponible a través de un catálogo virtual al que puedes acceder a través de la página web, *WhatsApp* o redes sociales como

Instagram y Facebook.

Los clientes pueden elegir entre alquilar por un día llamado “*Fun Day*”, generalmente para eventos como fiestas infantiles, o por un periodo de 7 y 14 días. Sus precios parten desde los S/49.00 (xilófono) hasta los S/129 (mini montaña rusa) por alquiler semanal. Además del alquiler, tienen temporadas de venta de juguetes de segundo uso abierto a todo público.

El servicio sólo se encuentra disponible para los distritos de Lima Metropolitana. Los precios no incluyen el servicio de *delivery*, y en caso el cliente desee hacer un pago con tarjeta, se le realiza un recargo de 5% sobre el precio con IGV. También cuentan con un servicio de armado, en caso que el cliente lo requiera, valorizado en S/15.00.

Sobre los términos y condiciones del uso del servicio, se encuentran detallados en el *footer* de su página web, entre los cuales destacan el pago de S/30.00 soles por daño significativo del empaque del juguete (bolsa de tela), pago del 70% del valor de mercado del juguete en caso de daño o pérdida de las piezas de un juguete que lo deje inutilizable. Asimismo, el retraso en las entregas por responsabilidad del cliente tiene una penalidad de S/75.00 por día.

La segunda marca es *Bambinimarket*, con una propuesta de alquiler de packs de juguetes didácticos agrupados por edades desde los siete meses hasta los dos años de edad. El cliente tiene la opción de elegir hasta cinco juguetes dentro de ocho opciones disponibles. La selección de juguetes está a cargo de expertas en primera infancia quienes se basan en filosofías como Montessori, Reggio, Waldorf y Pikler para armar el kit ideal de acuerdo a las edades y necesidades de desarrollo de los niños. Además, Bambini cuenta con algunos juguetes que son desarrollos propios.

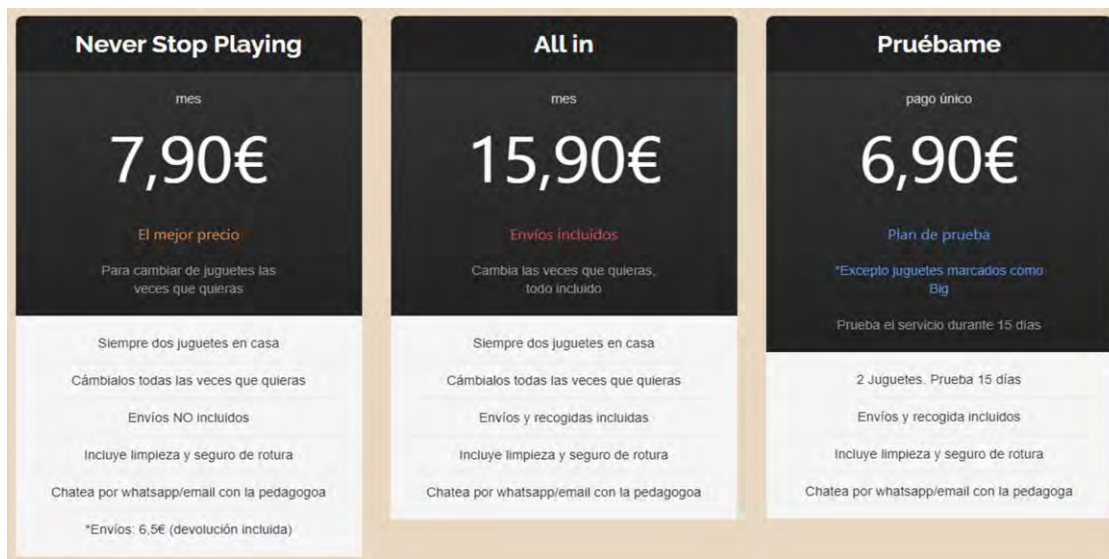
Cada pack viene acompañado de una guía de uso para padres y/o cuidadores, donde también se detallan las habilidades o competencias que desarrollará el niño o niña al usar cada uno de los juguetes. Los precios de cada paquete van desde los S/50.00 soles por un

alquiler de 15 días hasta S/190.00 soles por un periodo de tres meses. Además del alquiler de packs tienen la opción de alquilar unidades de juguetes grandes por un precio que va desde los S/49.00 por semana, hasta S/189.00 soles por un mes.

En ambos casos, el servicio de *delivery* no está incluido. Según su página web cuentan con tres modalidades disponibles para que el cliente escoja la más conveniente, incluyendo entrega y recojo a domicilio por una tarifa de S/20.00, entrega y recojo a través de agencia de *courier* externo Olva por S/12.00 o recojo en almacén central en San Isidro, sin ningún costo adicional. Cuentan también con una opción de compra directa de juguetes y una *gift card*; sin embargo, en el momento de la consulta muchos de los ítems estaban fuera de stock. De la misma manera, a nivel internacional se han encontrado algunas marcas que apuestan también por una economía circular, impulsando el servicio de alquiler de juguetes: Kidalos (España), Toyново (Colombia) y Toy Library (USA).

Kidalos es una plataforma de alquiler de juguetes para niños a través de suscripción única. La propuesta de valor de la marca es ofrecer a los padres una solución económica, sostenible y divertida para entretener a sus hijos. Su modelo de negocio propone solucionar tres grandes problemas: juguetes inadecuados, contaminación ambiental y juguetes olvidados. Cuentan con planes de suscripción mensual (ver Figura 1), desde 7.90 euros hasta 15,90 euros, y anuales desde 89 euros hasta 170,90 euros (ver Figura 2). Además de un plan de Trial por 6.90 euros que te permite probar el servicio por 15 días.

Toyново es una empresa colombiana que se dedica a la creación de juegos de mesa innovadores que promueven la conexión entre padres e hijos como objetivo principal. Su misión es transformar el juego en una experiencia significativa que fortalezca los lazos familiares y cree recuerdos inolvidables. A través de su plataforma se puede acceder a su amplio portafolio, además de tener la opción de vender o donar tus juguetes sin uso. Los juguetes están dirigidos para niños y niñas con edades que van desde el primer mes de vida

Figura 1*Planes de Suscripción Mensuales de Kidalos*

Nota. Tomado de La alternativa más asequible y sostenible a la compra de juguetes, por kidalos, 2024. <https://www.kidalos.com>

Figura 2*Planes de Suscripción Anuales de Kidalos*

Nota. Tomado de La alternativa más asequible y sostenible a la compra de juguetes, por .kidalos, 2024. <https://www.kidalos.com>

hasta los cuatro años, agrupados en seis categorías distintas, los cuales pueden alquilarse a través de suscripción mensual, ya sea por unidad o en packs de dos a seis unidades. La propuesta de Toynovo también llega a empresas particulares y colegios, además la empresa trabaja con organizaciones sin fines de lucro para llevar sus juegos a niños de bajos recursos y fomentar el juego como herramienta para el desarrollo social y emocional. Toynovo está certificada por *B Lab*, lo que la acredita como una empresa que cumple con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad.

En Estados Unidos está *Toy Library*, que brinda el servicio de alquiler mensual de juguetes. Su propuesta parte de fomentar el desarrollo de nuevas habilidades y creatividad en los niños a través del uso de juguetes reales, en la misma medida que promueven la desconexión digital o reducción del uso de pantallas como medio de entretenimiento principal. Al mismo tiempo, los padres se benefician con ahorrar dinero, reducir el desorden y conservar el medio ambiente a medida que se reciclan los juguetes.

Toy Library también promueve el “juego con impacto” pues con cada nueva suscripción, dona un juguete a un niño necesitado. Su portafolio incluye más de 500 juguetes educativos, catalogados por edades que van desde los 0 meses hasta los 10 años de edad. *Toy Library* cuenta con tres diferentes planes de suscripción (ver Figura 3): mensual, trimestral y anual. Todos sus planes incluyen el servicio de *delivery*, dos juguetes por envío valorizados de acuerdo al plan seleccionado y con la opción de cancelarlo en cualquier momento. Dependiendo del plan seleccionado el cliente ganará créditos, los mismos que luego se canjean por juguetes que oscilan entre 1 y 3 créditos cada uno; en caso el cliente desee alquilar un juguete cuyo valor supere su saldo o crédito disponible de su membresía, puede comprar crédito adicional por \$10 por crédito. El plan Semilla o “*Seed*” otorga dos créditos, el plan Crecimiento o “*Grow*” cuenta con seis créditos y el plan Floración “*Blossom*” con 34 créditos en total.

Figura 3*Planes de Suscripción ToyLibrary*

	Seed	Grow	Blossom <small>MOST Popular</small>
Plan	Seed	Grow	Blossom
Duration	1 Month	3 Months	12 Months Gift: Year of Toys
Price/month	\$29 ⁹⁵ _{/m}	\$19 ⁹⁵ _{/m}	\$12 ⁵⁰ _{/m}
Value of Toys	\$160	\$420	\$1,920
	Select	Select	Select
Pay Today	\$29.95	\$99 \$59.95	\$360 \$149.95

Nota. Tomado de *How it Works?*, por toylibrary, 2024.

<https://www.toylibrary.co/personalization>

Capítulo III. Investigación del Usuario

En el presente capítulo se define el perfil del usuario de la solución propuesta, representando mediante mapas y lienzos las características, necesidades y preocupaciones del usuario. La información utilizada para caracterizar al usuario fue obtenida mediante entrevistas a profundidad realizadas a 23 padres de familia que residen en la zona 6 (Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel) y la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) de Lima Metropolitana.

3.1 Perfil del Usuario

Mediante las 23 entrevistas realizadas, se logró caracterizar al usuario, así como sus necesidades y preocupaciones. El perfil biográfico del usuario potencial de la solución corresponde a una familia, como se describe a continuación: La familia Cárdenas Salas está conformada por Roberto de 36 años, Ximena de 34 años, su hijo Paolo de 10 años y su hija Camila de tres años, la familia reside en un departamento ubicado en el distrito de Santiago de Surco. Roberto y Ximena son licenciados en administración de empresas y laboran en empresas privadas, mientras que Paolo está cursando el 5° grado de primaria y Camila asiste al nido.

Roberto y Ximena son padres de familia que valoran el tiempo de calidad con sus hijos y buscan fomentar el desarrollo personal de sus hijos mediante nuevas experiencias, viajes, cursos, etc., asimismo, consideran que los juguetes son una parte importante del desarrollo de sus hijos, ya que permiten desarrollar la creatividad e imaginación. Dado que los juguetes son importantes para el desarrollo de sus hijos, Roberto y Ximena buscan brindarles a sus hijos una gran variedad de juguetes, no obstante, Paolo y Camila son unos niños muy activos y se aburren rápidamente de sus juguetes. Esta situación genera dificultades en el hogar, debido a que los juguetes están regados por todo el departamento y no se cuenta con suficiente espacio para almacenarlos adecuadamente, generando que estos

juguets se dañen y tengan que ser desechados.

Roberto y Ximena no están contentos con esta situación, ya que requieren una solución que les permita ofrecerles a sus hijos una gran variedad de juguetes que fomente su desarrollo, pero de una forma económica, amigable con el medio ambiente y que facilite la convivencia en el hogar. En el Apéndice C se presenta la Guía de Entrevista utilizada, asimismo, con los datos recopilados se construyó el Lienzo de Meta Usuario mostrado en la Figura 4.

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

En base a las entrevistas realizadas y considerando las características del perfil del usuario, se generó el mapa de experiencia del usuario en base a su interacción con el problema social relevante. En el mapa de experiencia de usuario se muestran los momentos que experimenta la familia Cárdenas Salas con relación al problema “Aumento del Impacto ambiental negativo por consumismo y alta generación de residuos de la industria de juguetes en la zona 6 y zona 7 de Lima Metropolitana” (ver Figura 5).

3.3. Identificación de la Necesidad

A través del mapa de experiencia, se identificó que el momento de dolor más crítico del usuario, se presenta cuando el usuario debe desechar los juguetes dañados por inadecuado almacenamiento; por ello mediante el presente proyecto se ofrece una solución para dicha situación.

Figura 4

Lienzo Meta Usuario

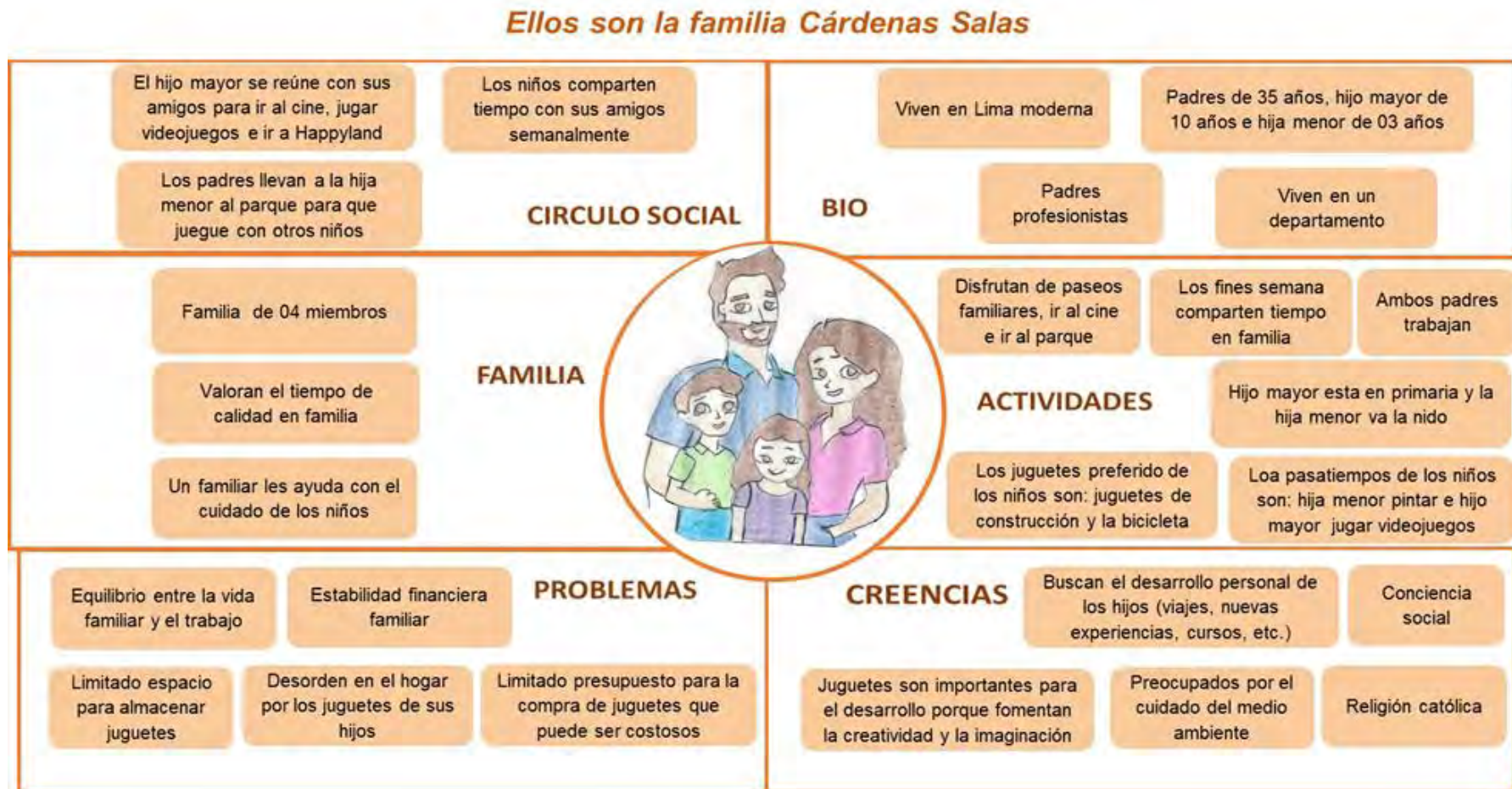
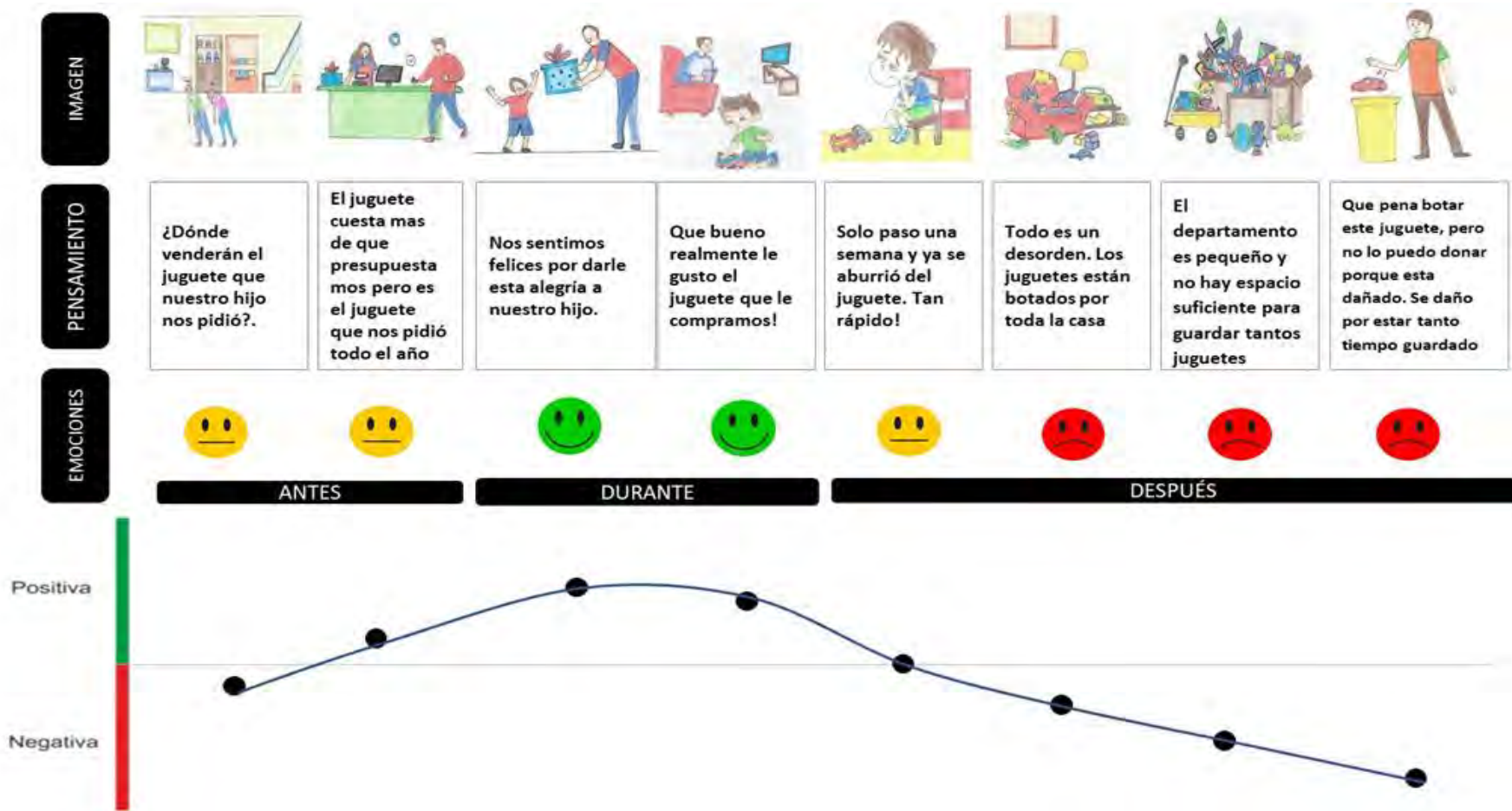


Figura 5

Mapa de Experiencia del Usuario



Capítulo IV. Diseño del Servicio

En este capítulo se explica el proceso empleado para diseñar el servicio que ofrece Play Again como solución, donde se ha aplicado metodologías ágiles como Design Thinking y Lean Startup. Asimismo, se describe las funcionalidades destinadas a los usuarios y administradores del sistema, con el fin de proporcionarles una experiencia óptima. Se destaca el carácter innovador de la solución, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y las soluciones existentes en el mercado. Finalmente, se presenta el Producto Mínimo Viable, resultado del proceso de validación.

4.1. Concepción del Servicio

Play Again es una plataforma web que permitirá alquilar juguetes y productos relacionados a niños de 2 a 12 años. A través del alquiler, los padres de familia podrán adquirir temporalmente por períodos una amplia variedad de productos de alta calidad y generalmente costosos, que estimulen el desarrollo cognitivo y creativo de sus hijos, sin comprometer el presupuesto familiar ni el espacio en el hogar. Los productos que se alquilarán a través de Play Again estarán dentro de las siguientes categorías:

- **Videojuegos:** Incluyen una amplia selección de juegos electrónicos para diferentes consolas, adecuados para todas las edades y gustos, desde aventuras y acción hasta educativos y puzzles.
- **Consolas:** Ofrecen las últimas y más populares consolas de videojuegos, como PlayStation, Xbox, y Nintendo, disponibles para alquiler con opción de incluir accesorios adicionales.
- **Exteriores:** Productos diseñados para actividades al aire libre, como toboganes, camas saltarinas, equipos de camping, y juegos inflables, fomentando el juego activo y el contacto con la naturaleza.
- **Mundo bebé:** Juguetes y equipos específicamente pensados para bebés y niños

pequeños, incluyendo cunas, sillas de auto, sillas para comer, andadores y otros, que ayudan en el desarrollo temprano.

- **Instrumentos musicales:** Una variedad de instrumentos musicales para niños, como teclados, guitarras, tambores y más, que permiten a los pequeños explorar su creatividad y amor por la música.
- **Coches a batería:** Vehículos eléctricos que simulan coches reales, proporcionando diversión y emoción mientras promueven habilidades motoras y coordinación.
- **Didácticos:** Juguetes educativos para desarrollar habilidades cognitivas y motoras, bloques de construcción, rompecabezas, juegos de ciencia y kits de arte.
- **Juegos de mesa:** Colección de juegos de mesa clásicos y modernos, que fomentan la interacción familiar y social, el pensamiento estratégico y diversión grupal.
- **Juegos de rol:** Juguetes que permiten a los niños sumergirse en mundos imaginarios y jugar a ser diferentes personajes, como casas de muñecas, y sets de cocina.
- **Deportivos:** Equipos y accesorios deportivos para niños, como balones, bicicletas, scooters y más, que promueven el ejercicio físico y el desarrollo de habilidades deportivas.

Para identificar lo que necesita el usuario meta, se empleó el Lienzo 6x6 Canvas el cual se basó a su vez en las entrevistas realizadas (ver Figura 6). Algunas de las necesidades identificadas fueron que los padres de familia necesitan renovar los juguetes de sus hijos para ello deben tener un presupuesto que lo permita, el espacio en casa se ve afectado por la cantidad de juguetes que pueden tener sus hijos, y finalmente, el orden y limpieza se puede ver afectado en casa, generando desechos o residuos por juguetes en desuso. Para las acciones propuestas de atender dichas necesidades se utilizó la Matriz de Quick Wins que considera las variables de complejidad versus impacto (ver Figura 7).

Figura 6

Lienzo 6x6 Aplicado a Play Again

Objetivo: Ayudar en reducir el principal dolor de la familia Cárdenas Salas de haber gastado mucho dinero en varios juguetes que ahora debe desechar porque ya están obsoletos y defectuosos.		Necesidades: 1. La familia Cárdenas Salas necesita dinero para comprar juguetes. 2. La familia Cárdenas Salas necesita renovar juguetes porque el anterior ya no es del agrado de sus hijos. 3. La familia Cárdenas Salas necesita espacio en su vivienda para almacenar los juguetes comprados. 4. La familia Cárdenas Salas necesita ordenar constantemente los juguetes que tiene sus hijos. 5. La familia Cárdenas Salas necesita limpiar la habitación de sus hijos por el desorden que generan los juguetes. 6. La familia Cárdenas Salas necesita desechar los juguetes defectuosos y obsoletos.			
1. ¿Cómo podemos brindarle a Vanessa alternativas para adquirir juguetes que no afecten sus finanzas?	2. ¿Cómo podemos brindarle a Vanessa alternativas para renovar los juguetes comprados?	3. ¿Cómo podemos brindarle alternativas para evitar que su vivienda reduzca sus espacios por la cantidad de juguetes que tiene?	4. ¿Cómo podemos brindarle alternativas para evitar el desorden por los juguetes que posee?	5. ¿Cómo podemos evitar que la vivienda de Vanessa se cargue de suciedad por la cantidad de juguetes que posee?	6. ¿Cómo podemos evitar que Vanessa deseche constantemente juguetes defectuosos y obsoletos?
A1. Organizar un intercambio de juguetes con amigos o familiares.	A7. Explorar formas de reutilizar y transformar los juguetes existentes como pintarlos de diferentes colores.	A13. Utilizar estanterías, organizadores de pared puede ayudar a aprovechar al máximo el espacio vertical disponible en la vivienda.	A19. Establecer rutinas diarias para recoger y organizar los juguetes donde los niños ayuden a guardarlos en su lugar correspondiente.	A25. Establecer una rutina para limpiar regularmente los juguetes puede ayudar a mantenerlos libres de suciedad y gérmenes.	A31. Reparar piezas rotas, reemplazar componentes dañados o renovar el aspecto de los juguetes.
A2. Visitar tiendas de segunda mano, mercados de pulgas o alquiler de juguetes donde pueda obtenerlos a precios más económicos.	A8. Organizar un intercambio de juguetes con amigos o familiares.	A14. Fomentar el juego al aire libre en entornos naturales para renovar la experiencia de juego.	A20. Utilizar estanterías, organizadores de pared puede ayudar a aprovechar al máximo el espacio vertical disponible en la vivienda.	A26. Establecer una rutina de limpieza regular para aspirar, barrer y trapear el área de juego puede ayudar a mantener el espacio limpio y libre de suciedad.	A32. Explorar opciones de upcycling o reciclaje creativo para darle a los juguetes obsoletos una nueva función o propósito.
A3. Animar a familiares y amigos a regalar juguetes en ocasiones especiales como festividades.	A9. Intentar repararlos o restaurarlos en lugar de reemplazarlos.	A15. Implementar un sistema de rotación de juguetes, donde solo una selección limitada de juguetes esté disponible en un momento dado.	A21. Etiquetar contenedores y cajas de almacenamiento según el tipo de juguetes.	A27. Enseñar a los niños a jugar de manera responsable y mantener los juguetes en áreas designadas.	A33. Donar los juguetes que ya no son necesarios a organizaciones benéficas locales, escuelas, guarderías o familias necesitadas.
A4. Participar en grupos de compra y venta en línea donde las personas venden juguetes usados a precios accesibles.	A10. Participar en proyectos de bricolaje para crear juguetes nuevos a partir de materiales reciclados o artículos domésticos.	A16. Optar por muebles que tengan función de almacenamiento integrada, como mesas con cajones, bancos con compartimentos de almacenamiento o camas con espacio debajo para cajas de juguetes.	A22. Programar momentos regulares para despejar y eliminar juguetes rotos, duplicados o no utilizados.	A28. Almacenar los juguetes en contenedores, cajas o estantes cerrados cuando no estén en uso puede ayudar a protegerlos de la suciedad y el polvo.	A34. Incentivar a los niños a utilizar su imaginación y creatividad para reutilizar los juguetes obsoletos en juegos y actividades creativas.
A5. Optar por hacer juguetes caseros utilizando materiales simples y económicos que tenga en casa, como cartón, tela, botones, palos de helado, etc.	A11. Fomentar el juego al aire libre en entornos naturales puede ser una forma emocionante de renovar la experiencia de juego.	A17. Utilizar cajas, cestas, contenedores transparentes y organizadores con compartimentos puede facilitar la clasificación y el almacenamiento	A23. Enseñar a los niños a ser responsables del cuidado y organización de sus juguetes desde una edad temprana.	A29. Asignar áreas específicas de la casa como zonas de juego designadas puede ayudar a concentrar la suciedad y facilitar la limpieza.	A35. Optar por juguetes de mejor calidad y diseño puede ayudar a reducir la frecuencia con la que se vuelven obsoletos o se dañan, prolongando su vida útil.
A6. Ingresar a comunidades que tienen bibliotecas de juguetes donde se pueden tomar prestados juguetes por un periodo de tiempo determinado.	A12. Tomar prestados juguetes nuevos y emocionantes por un periodo de tiempo determinado de comunidades.	A18. Programar momentos regulares para despejar y organizar los juguetes, eliminando los juguetes rotos o no utilizados y donando aquellos que ya no se necesitan.	A24. Establecer límites en la cantidad de juguetes que se permiten en un área determinada puede ayudar a evitar el desorden y la sobreacumulación.	A30. Animar a los niños a lavarse las manos antes de jugar con los juguetes puede ayudar a prevenir la transferencia de suciedad y gérmenes.	A36. Optar por juguetes más grandes y difíciles de romper.
Visitar tiendas de alquiler de juguetes con precios accesibles.	Intercambio de juguetes con amigos o familiares.	Fomentar el juego al aire libre en entornos naturales	Establecer rutinas diarias para recoger y organizar los juguetes.	Establecer una rutina para limpiar regularmente los juguetes	Reparar piezas rotas , reemplazar componentes dañados o renovar el aspecto de los juguetes.

Figura 7

Matriz Quick Wins Aplicado a Play Again.



MATRIZ DE QUICK WINS						
ACCIONES PROPUESTAS	COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACIÓN			IMPACTO DE LA ACCIÓN		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
P1. Visitar tiendas de alquiler de juguetes con precios accesibles.	X					X
P2. Intercambio de juguetes con amigos o familiares.		X				X
P3. Fomentar el juego al aire libre en entornos naturales.		X				X
P4. Establecer rutinas diarias para recoger y organizar los juguetes.			X		X	
P5. Establecer una rutina para limpiar regularmente los juguetes			X		X	
P6. Reparar piezas rotas, reemplazar componentes dañados o renovar el aspecto de los juguetes.			X			X

Luego se procedió a priorizar las siguientes acciones propuestas:

P1: Tener una tienda de alquiler de juguetes.

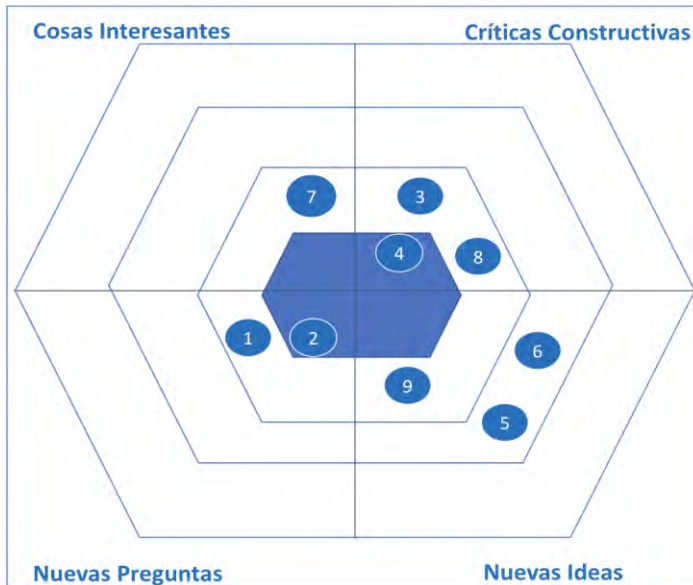
P2: Fomentar el intercambio de juguetes. Este punto refuerza la propuesta P1.

P3: Fomentar el juego al aire libre. Este punto nos indica que debemos tener productos que puedan ser usados al aire libre.

Finalmente, para validar el prototipo del modelo del negocio se utilizó el Lienzo Blanco de Relevancia el cual nos entregó una lista de la retroalimentación de los clientes y que finalmente se consideró (ver Figura 8).

Figura 8

Lienzo Blanco de Relevancia Aplicado a Play Again.



A continuación, se detalla los principales *feedbacks* entregados por los usuarios:

Feedback 1: ¿La empresa brindará respaldo en casos de accidentes con los juguetes?

Feedback 2: ¿Cómo asegurar que el proceso de alquiler sea exitoso?

Feedback 3: ¿Cómo asegurar que los productos estén siempre limpios y listos para alquilar?

Feedback 4: Definir el costo del servicio claramente.

Feedback 5: Incluir opciones de devoluciones en caso de no estar de acuerdo con el producto entregado.

Feedback 6: ¿Brindarán descuentos especiales por alquilar frecuentemente?

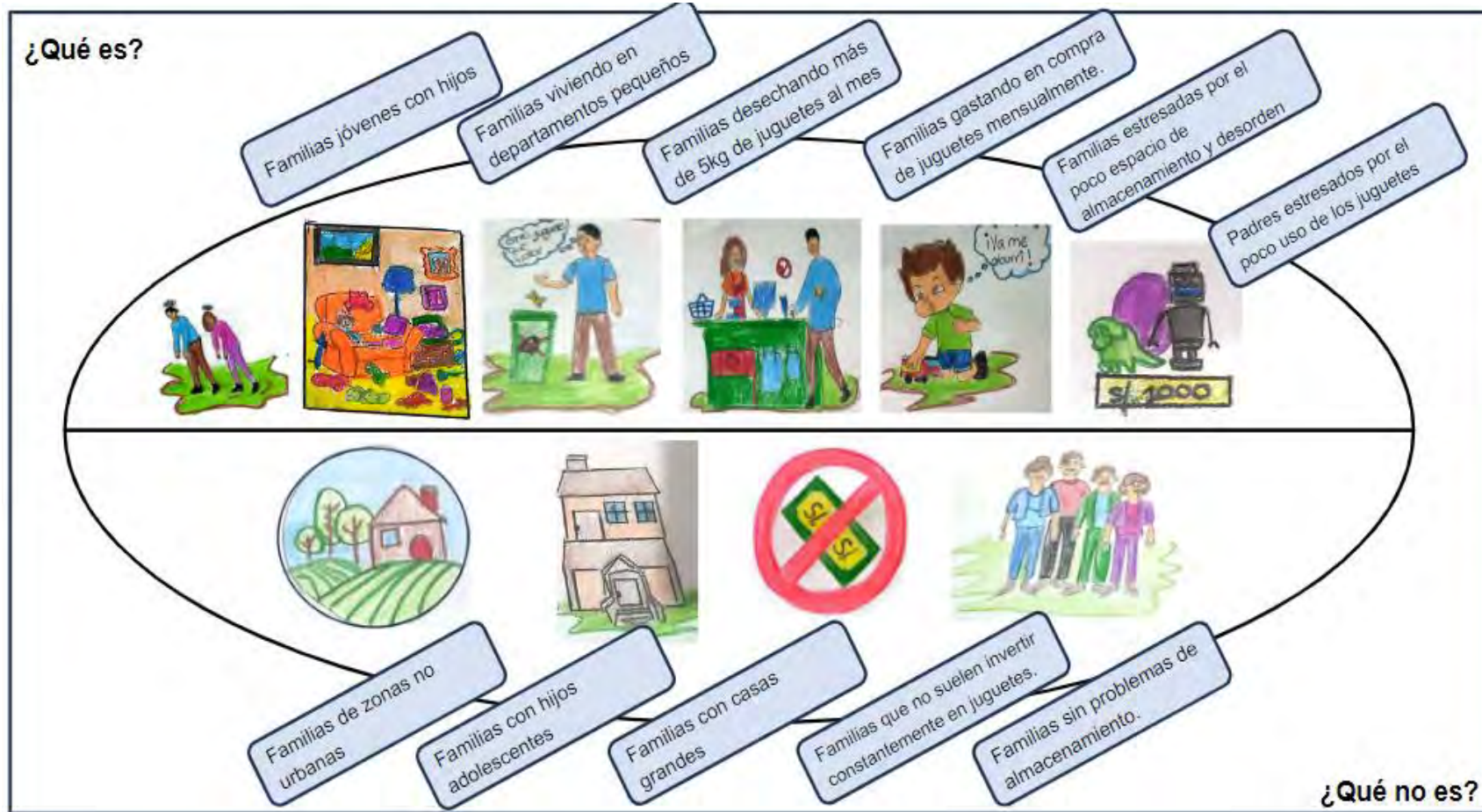
Feedback 7: El Aplicativo es muy intuitivo.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para elaborar los sustentos a la solución propuesta para atender las necesidades o dolores que tienen las familias, se utilizó *Design Thinking*. Previamente a dicho proceso se utilizó el Lienzo Dos Dimensiones que nos permite entender el problema social relevante (ver Figura 9).

Figura 9

Pensamiento Abductivo



Una vez entendido el contexto de la problemática de las familias, se procedió con la ejecución del proceso del *Design Thinking*.

Empatizar: Para esta etapa se realizó 23 entrevistas a diferentes padres de familia de Lima Metropolitana. Esto permitió recolectar información sobre las experiencias vividas por los padres de familia y sus hijos, su sentir e identificando sus dolencias más relevantes, comprender mejor su estilo de vida, sus círculos de amigos, creencias, religiones, valores y nivel educativo. Además de escuchar sus preocupaciones, también recibimos comentarios, compartimos experiencias sobre la situación actual y sus expectativas para el futuro.

Definir. En esta etapa se realizó el Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario donde usamos las entrevistas realizadas. Finalmente se pudo obtener diferentes *insight* de los dolores del usuario con la interacción del problema social relevante el cual es el aumento del impacto ambiental negativo por consumismo y alta generación de residuos de la industria de juguetes en Lima Metropolitana.

Idear. En esta etapa se llevaron a cabo acciones para abordar este problema social utilizando la herramienta Lienzo 6x6. A partir de esto, se generaron propuestas, acciones e ideas innovadoras, y mediante la matriz Complejidad-Impacto, se seleccionaron aquellas con mayor impacto y menor complejidad para desarrollar un prototipo de modelo de negocio.

Prototipar. Después de identificar la alternativa de solución, se procedió a desarrollar el prototipo del modelo de negocio destinado a los problemas de adquisición de juguetes para los padres de familia. La propuesta consistió en brindar una solución de *Ecommerce* que permite el alquiler de juguetes y productos relacionados que reduzca la contaminación al rotar los juguetes a través del alquiler, reduciendo el consumismo y sin afectar el presupuesto económico familiar permitiendo adquirir estos productos que al ser comprados son muy costosos.

Testear. Finalmente se presentó el *Ecommerce* de alquiler de juguetes a algunos

padres de familia de Lima Metropolitana. Esto permitió aprender de los clientes y validar la solución. Gracias a la retroalimentación recibida y utilizando el lienzo blanco de relevancia, se realizaron mejoras al modelo de negocio propuesto por Play Again.

4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio

Play Again es un emprendimiento innovador incremental en Lima Metropolitana que transforma la manera en que los padres adquieren juguetes para sus hijos. A diferencia de la compra tradicional, este servicio permite a las familias alquilar juguetes de alta calidad por períodos definidos, lo que facilita el acceso a productos que usualmente serían demasiado costosos. Este modelo de negocio alivia significativamente el presupuesto familiar, permitiendo que los niños disfruten de una variedad de juguetes sin que los padres tengan que realizar grandes inversiones.

Una de las características más novedosas de Play Again es su enfoque en la sostenibilidad ambiental. Al fomentar el alquiler en lugar de la compra, la empresa ayuda a reducir la producción masiva de juguetes, disminuyendo así el consumismo y la contaminación asociada. Este modelo no solo beneficia al medio ambiente al minimizar los residuos plásticos, sino que también promueve un uso más consciente y responsable de los recursos.

Play Again aborda de manera innovadora un problema común en muchos hogares: la acumulación de juguetes que los niños ya no usan. Al ofrecer un servicio de alquiler, las familias pueden devolver los juguetes una vez que los niños pierden interés, lo que optimiza el espacio en el hogar. Esto es particularmente útil en viviendas urbanas donde el espacio es limitado, permitiendo que los hogares se mantengan ordenados y funcionales sin la necesidad de almacenar grandes cantidades de juguetes.

En comparación con otras empresas del mercado peruano como *Loopsy* y *Bambini Market*, Play Again se destaca por su amplia variedad de productos y precios accesibles.

Mientras que Loopsy tiene una oferta limitada y precios elevados, y Bambini Market se enfoca sólo en packs de juguetes didácticos, Play Again ofrece una gama más amplia de categorías. Esto permite a los padres encontrar exactamente lo que buscan para sus hijos, adaptándose a diferentes edades, intereses y necesidades.

El modelo de negocio incluye facilidades como la entrega y recogida de juguetes a domicilio, haciendo que el proceso sea cómodo y eficiente. Este enfoque en la satisfacción del cliente y la atención al detalle distingue a Play Again en el competitivo mercado de alquiler de juguetes en Lima Moderna.

4.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Play Again es brindar un servicio de alquiler de juguetes en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, ofreciendo a las familias la posibilidad de acceder a juguetes costosos mediante un modelo de alquiler mensual a precios competitivos (ver Tabla 1). Este servicio permite a los padres proporcionar a sus hijos una variedad de juguetes de alta calidad sin afectar su presupuesto familiar, lo cual no sólo alivia la carga económica, sino que también optimiza el uso del espacio en el hogar al evitar la acumulación de juguetes que los niños dejan de usar.

Además de su enfoque económico, Play Again se compromete con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Al fomentar el alquiler en lugar de la compra, la empresa contribuye a reducir la producción y el consumismo, disminuyendo así la contaminación ambiental. Todos los juguetes pasan por un riguroso proceso de desinfección para asegurar la seguridad de los niños.

Los juguetes defectuosos o de baja rotación se donarán a ONG's o se venderán semestralmente a precios accesibles, promoviendo la reutilización y el apoyo a la comunidad. El servicio de *delivery* es gestionado por *Delivery Go*, con un costo variable por distrito de Lima Metropolitana, garantizando la comodidad y accesibilidad del servicio para las familias.

Las políticas, términos y condiciones están detalladas en el Apéndice D.

Se elaboró el Lienzo Propuesta de Valor el cual permitió entre otros puntos identificar los dolores y los aliviadores de dolores (ver Figura 10).

Tabla 1

Categorías de Productos y Precios Promedios

Categorías	Precios Promedios
Coches a batería	S/ 89
Consolas	S/ 279
Videojuegos	S/ 29
Didácticos	S/ 89
Exteriores	S/ 59
Instrumentos Musicales	S/ 89
Juegos de mesa	S/ 59
Juegos de rol	S/ 59
Mundo Bebé	S/ 99
Deportivos	S/ 59

4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Para elaborar el MVP final se generaron dos iteraciones las cuales fueron aprobadas por los padres de familia entrevistados, el cual tuvo una participación de 15 personas y que finalmente generaron las actualizaciones finales. A continuación, se mostrará algunas pantallas de la primera versión del prototipo (ver Figura 11 y Figura 12).

Figura 10

Lienzo Propuesta de Valor

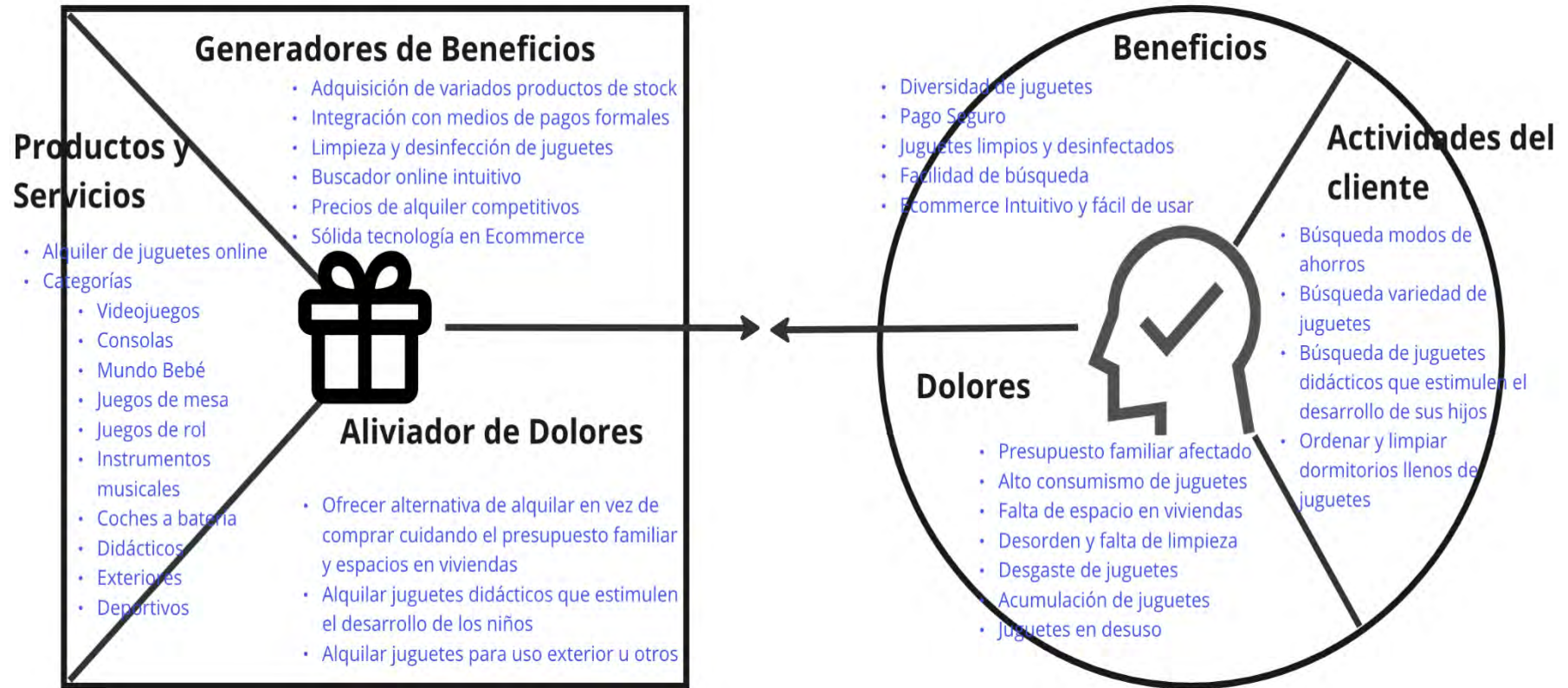


Figura 11

Primera Versión MVP de Play Again - Página Principal

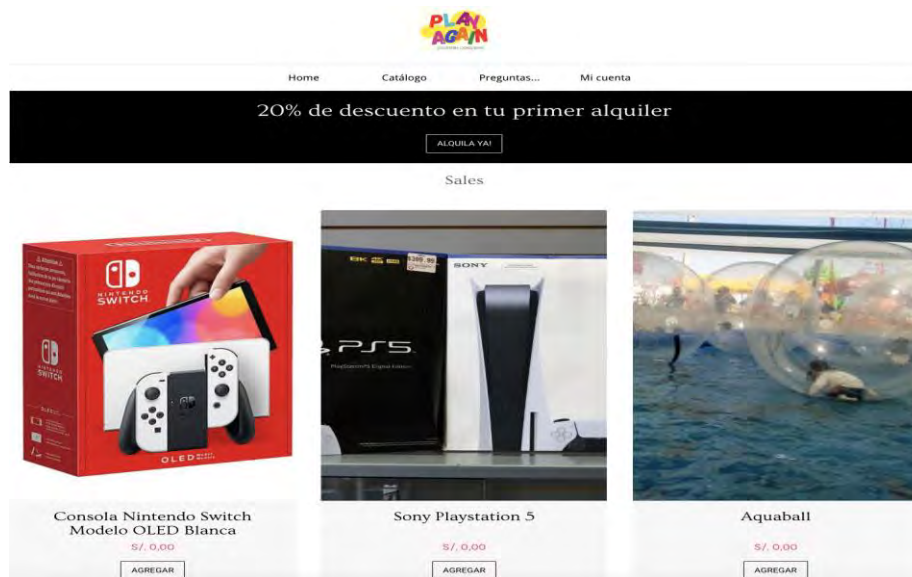


Figura 12

Primera Versión MVP de Play Again - Ficha del Producto



La primera iteración con los entrevistados nos permitió validar la primera versión del MVP (ver Apéndice E) y finalmente en la segunda iteración se generó la versión final del MVP del prototipo.

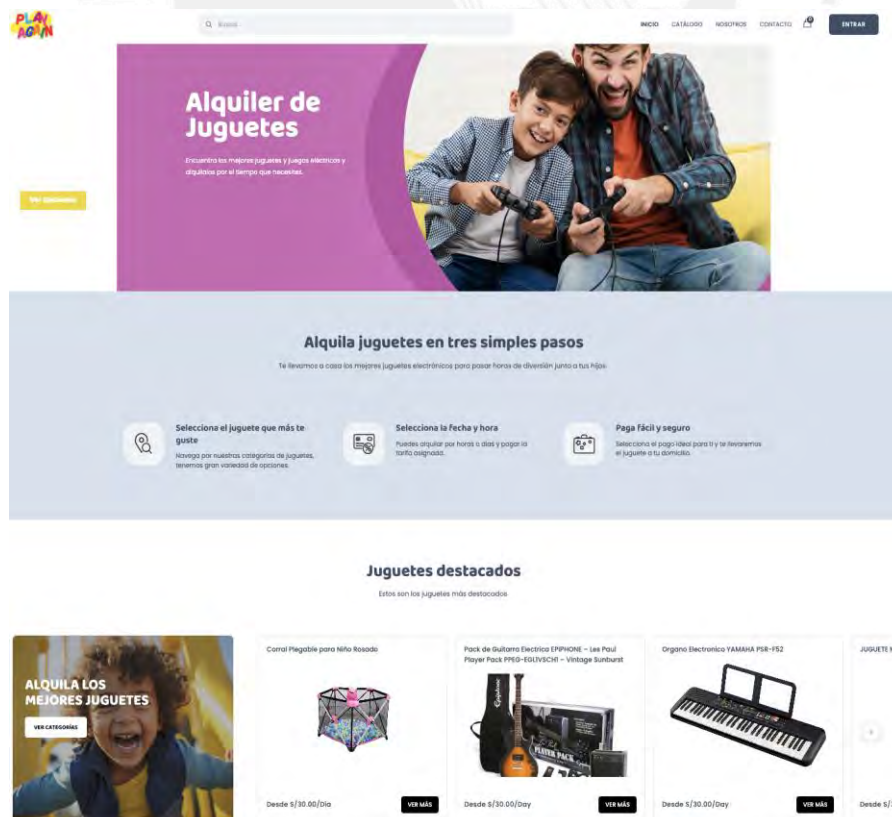
Play Again será una web responsive, es decir se podrá ver en cualquier dispositivo PC, laptop, móvil o *tablet*. Para su implementación se ha usado el Sistema de Gestión de Contenidos (CMS) de Wordpress por su facilidad de administrar y se le han instalado diversos *plugins* entre los que destaca el *Woocommerce* que permite el comercio electrónico.

Continuando con la revisión del usuario, se pudo llegar a una versión final del prototipo el cual cuenta con toda la retroalimentación actualizada. A continuación, se detalla el flujo de las funcionalidades del prototipo final del *Ecommerce* de Play Again.

Página Principal. Se mostrará el menú principal con las opciones de Inicio, Catálogo, Nosotros, Contacto, Ícono de carrito de compras y botón *Login*. Adicionalmente se mostrará un buscador de texto libre, juguetes destacados y preguntas frecuentes (ver Figura 13).

Figura 13

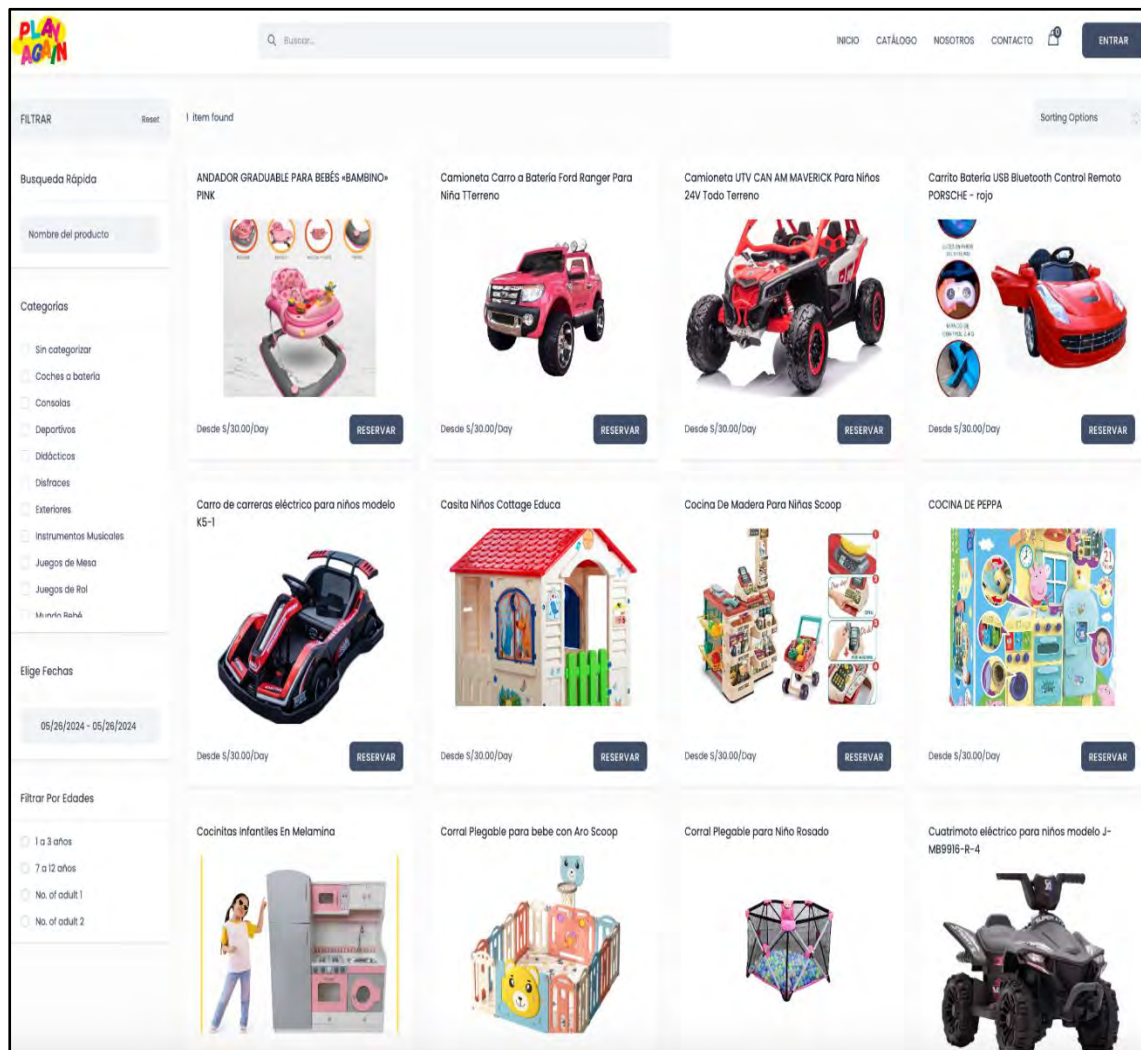
Prototipo Final de Play Again - Página Principal



Catálogo. En esta sección se mostrará el buscador de productos el cual incluirá los filtros de búsqueda por texto libre, por categoría, por rango de fechas de disponibilidad y rango por edades (ver Figura 14).

Figura 14

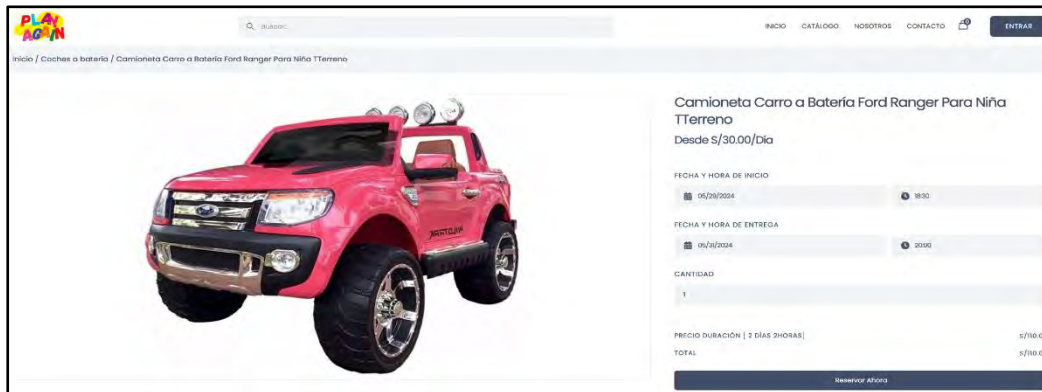
Prototipo Final de Play Again - Página Catálogo (Buscador)



Ficha del producto. Esta pantalla mostrará el contenido detallado del producto seleccionado. Además, permitirá seleccionar el rango de fechas que se desee alquilar el producto y cantidad. Por último, se mostrará el botón de “Reservar Ahora” para proceder con el alquiler (ver Figura 15).

Figura 15

Prototipo Final de Play Again - Página Ficha del Producto



Carrito de Compras. En esta pantalla se mostrará los productos seleccionados para alquilar, el precio, cantidad, subtotal y precio total (ver Figura 16).

Figura 16

Prototipo Final de Play Again - Página Carrito de Compras



Finalizar Compra. En esta pantalla se mostrará el detalle del producto para alquilar, datos de facturación y la forma de pago (ver Figura 17).

Figura 17

Prototipo Final de Play Again - Página Detalle de Facturación

The screenshot displays a checkout page for a Ford Ranger truck rental. The product is titled 'Camioneta Carro a Batería Ford Ranger Para Niña TTerreno .1'. The rental details show a start date of 05/29/2024 at 18:30 and an end date of 05/31/2024 at 20:00, for a total of 2 days and 2 hours at a rate of S/110.00. The billing section includes fields for name (Steven), surnames (Ortiz), company (PUCP), address (San Luis), and email (stevenortiz@pucp.com.pe). Payment options include Culefi and credit/debit cards. A 'Realizar el pedido' button is at the bottom.

SELECCION INVENTARIO	PRECIO ALQUILER
FECHA Y HORA DE INICIO	05/29/2024 EN 18:30
FECHA Y HORA DE ENTREGA	05/31/2024 EN 20:00
TOTAL DE DIAS	2 DIAS 2HORAS (S/110.00)

DETALLES	
CANTIDAD	1
SUBTOTAL	S/110.00

DETALLE DE A ORDEN	
SUBTOTAL	S/110.00
ENVÍO	PRECIO FIJO: S/10.00
TOTAL	S/120.00

DETALLES DE FACTURACIÓN

NOMBRE: Steven APELLIDOS: Ortiz

NOMBRE DE LA EMPRESA (OPCIONAL): PUCP

PAÍS / REGIÓN: Perú

DIRECCIÓN DE LA CALLE: San Luis

DISTRITO: SAN LUIS

TELÉFONO: 951555228

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO: stevenortiz@pucp.com.pe

¿ENVIAR A UNA DIRECCIÓN DIFERENTE?

NOTAS DEL PEDIDO (OPCIONAL):

FORMAS DE PAGOS: Culefi, tarjetas de débito y crédito.

He leído y acepto el sitio web términos y condiciones

Realizar el pedido

Finalmente, el producto debe ser entregado en la fecha solicitada por el cliente y luego pasado el periodo se procederá a recoger el producto. Para una mejor experiencia con el prototipo final de Play Again, se comparte la URL pública que permite el acceso desde cualquier lugar: <https://superseo.pe/playagain/>

Capítulo V. Modelo de Negocio

En el presente capítulo se revisa el lienzo de modelo de negocio Play Again, mediante el cual se intenta brindar una solución para las familias que buscan alcanzar un equilibrio entre el bienestar y desarrollo de sus hijos, economía familiar y sostenibilidad. Asimismo, se sustenta la escalabilidad/exponencialidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Mediante el lienzo del modelo de negocio se explica cómo Play Again crea, proporciona y capta valor (ver Figura 18), para ello es muy importante tomar como punto de partida la propuesta de valor: “Ofrecemos un servicio de alquiler de juguetes y otros artículos para niños de 2 a 12 años mediante una plataforma web. Con nuestra solución las familias pueden acceder a una amplia gama de juguetes sin la necesidad de comprarlos, lo que les permite ahorrar dinero, reducir el desperdicio y mantener un hogar más ordenado y eficiente.”

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

La viabilidad financiera del modelo de negocio se determinará mediante los siguientes criterios:

(a) Valor presente neto (VAN), y (b) Tasa interna de retorno (TIR).

Con base a los criterios antes mencionados se puede decir que el modelo de negocio Play Again es viable financieramente dado que

- $VAN = S/622,279$ es decir el proyecto alcanza la tasa de descuento de 12% y genera valor por S/622,279.
- $TIRM = 29.14\%$, es decir que el proyecto es rentable ya que ofrece un retorno superior al costo promedio ponderado del capital de 12%.

La evaluación de la viabilidad financiera se realizó empleando un WACC del 12%, el cual se determinó mediante la fórmula $WACC = Wd*[Kd*(1-t)] + Ws*Ks$.

Figura 18

Lienzo Modelo de Negocio

<p>Cadena de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de juguetes/artículos • Proveedor logístico • Proveedor de TI • Colaboradores • Accionistas • Entidad Bancaria 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de juguetes/artículos • Limpieza, desinfección y mantenimiento • Almacenamiento • Empaque • Entrega de juguetes/artículos a los clientes 	<p>Problema Identificado</p> <p>Aumento del impacto ambiental negativo por consumismo y alta generación de residuos de la industria de juguetes en la zona 6 y zona 7 de Lima Metropolitana</p>	<p>Relaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagina web • Anuncios publicitarios en redes sociales, notas o reviews de influencers 	<p>Segmentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familias del NSE B que tienen hijos de 0 a 12 años y residen en la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y en la zona 7 (San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) • Familias interesadas en adquirir juguetes de segundo uso a precios asequibles
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de personal • Alquiler de almacén y oficinas • Adquisición de juguetes/artículos • Costos de Limpieza, desinfección y mantenimientos • Gastos de ventas 	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categorías de artículos: juegos de rol, exteriores, didácticos, Coches a batería, mundo bebe, instrumentos musicales, videojuegos, consolas, juegos de mesa y deportivos • Pagina web • Almacén • Equipos de desinfección 	<p>Propósito</p> <p>Contribuir con las familias para lograr un equilibrio entre el bienestar y desarrollo de los niños, economía familiar y la sostenibilidad ambiental</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Ofrecemos un servicio de alquiler de juguetes y otros artículos para niños de 2 a 12 años mediante una plataforma web. Con nuestra solución las familias pueden acceder a una amplia gama de juguetes sin la necesidad de comprarlos, lo que les permite ahorrar dinero, reducir el desperdicio y mantener un hogar más ordenado y eficiente.</p>	<p>Propósito</p> <p>Contribuir con las familias para lograr un equilibrio entre el bienestar y desarrollo de los niños, economía familiar y la sostenibilidad ambiental</p>
	<p>Métricas de impacto</p> <p>EBITDA</p> <p>Nº familias que realizan practicas de consumo sostenible de juguetes</p> <p>Nº familias que mejoraron su calidad de vida con Play Again</p> <p>KG anual de residuos generados por las familias que utilizan Play Again</p>		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales (Facebook, Instagram) • Pagina web 	<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por alquiler de juguetes/artículos • Ingresos por sales semestrales

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio Play Again es escalable/exponencial para las grandes ciudades del Perú y Latinoamérica dado que la problemática que se busca solucionar se replica en dichas ciudades, como se describe a continuación:

- El problema social relevante (PSR) que se intenta solucionar “Aumento del impacto ambiental negativo por consumismo y alta generación de residuos de la industria de juguetes en la zona 6 y zona 7 de Lima Metropolitana”, está presente en todas las grandes ciudades de Latinoamérica, considerando que la según estudios, los juguetes producen al año unos 9 millones de toneladas de residuos en el mundo según el estudio realizado por la Universidad de Barcelona (2023) y publicado en la revista *Environmental Science & Technology*.
- Las familias de las grandes ciudades de Perú y Latinoamérica viven una experiencia similar con respecto a la compra, uso, almacenamiento y eliminación de juguetes, considerando que los principales problemas son el corto ciclo de vida de los juguetes (se usan durante poco tiempo, y luego se desechan o se almacenan, y el limitado espacio de vivienda como consecuencia de la creciente tendencia de microapartamentos en Latinoamérica.

El modelo de negocio Play Again es escalable/exponencial para las grandes ciudades del Perú y Latinoamérica no sólo porque esta solución permite atender problemas presentes en estas ciudades, sino también, porque este modelo de negocio está alineado con la creciente preocupación de los consumidores en los problemas medioambientales. Esta preocupación por los problemas ambientales como la optimización del uso de energía y el cambio climático; genera que los padres de familia consideren la sostenibilidad como uno de los 10 primeros criterios de compra para adquirir juguetes, lo cual resulta favorable para la expansión del modelo de negocio, dado que la solución propuesta constituye una alternativa

de consumo responsable.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El impacto ambiental y social de Play Again está asociado al ODS 12 Producción y Consumo Sostenible, el cual pretende garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles con la finalidad de asegurar los recursos necesarios para la supervivencia de las generaciones futuras. El modelo de negocio Play Again es relevante ambiental y socialmente debido al impacto positivo generado en el medio ambiente y en la comunidad. Desde la perspectiva ambiental, Play Again es un modelo de negocio circular, donde los productos se reutilizan y recirculan en lugar de ser descartados después de un solo uso, generando un impacto ambiental positivo al contribuir a la conservación de recursos y a una menor generación de residuos.

Play Again contribuye a la conservación de recursos, dado que, al alquilar y reutilizar juguetes en lugar de comprarlos, se reduce la demanda de nuevos productos, lo cual disminuye la necesidad de extraer y procesar materias primas, conservando recursos naturales como madera, plástico y metales. Play Again contribuye a la reducción de generación de residuos, al permitir que los clientes alquilen y devuelvan los juguetes, se está fomentando la reutilización de productos, prolongando su vida útil y reduciendo la cantidad de juguetes que terminan en basureros. Desde la perspectiva ambiental, Play Again constituye una plataforma para educar a la sociedad sobre la importancia de conservar recursos y reducir residuos con la finalidad de aumentar la conciencia sobre los impactos ambientales y sociales del consumo y fomentar la adopción de estilos de vida más sostenibles.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se valida de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la solución mediante la comprobación de las hipótesis propuestas. Las hipótesis de deseabilidad se comprobarán mediante el desarrollo de experimentos como encuestas y pruebas de usabilidad, mientras que las hipótesis de factibilidad y viabilidad se comprobarán mediante la simulación de Montecarlo.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución se propone comprobar siete hipótesis (ver Tabla 2)

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis

Para validar las hipótesis de deseabilidad se emplearon dos tipos de experimentos: Encuestas y Pruebas de usabilidad.

Encuestas. Las encuestas se aplicaron a 383 personas pertenecientes al mercado objetivo (ver Apéndice F), el mencionado tamaño de muestra se calculó como se describe a continuación:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

En donde:

N = universo (número de familias de NSE B y con hijos entre 0 a 12 años, que asciende a 146 745 familias)

Z = 1,96 Puntuación Z correspondiente a un nivel de confianza de 95%

p = 0,5 Máxima proporción del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = 0,5 Proporción de la población que no presenta el fenómeno siendo 1-p

d = 0,05 Margen de error usado habitualmente en las investigaciones de mercado

(Bartlett et al, 2001)

Tabla 2*Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución*

Hipótesis	Prueba	Métrica	Criterio
H1: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar juguetes	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar juguetes?	>60%
H2: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar juguetes en más de 2 oportunidades en el año	Encuesta	¿Con que frecuencia estaría dispuesto a alquilar juguetes en el año?	>50%
H3: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar juguetes por un mes	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar juguete por un mes?	>60%
H4: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar juguetes por el 20% de su precio durante un mes	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar juguete por el 20% de su precio por un mes?	>60%
H5: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar categorías específicas de juguetes	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar las siguientes categorías de juguetes? <ul style="list-style-type: none"> · Coches a batería · Consolas · Videojuegos · Didácticos · Exteriores · Juegos de mesa · Juegos de rol · Deportivos 	>25%
H6: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar instrumentos musicales	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar instrumentos musicales?	>60%
H7: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar artículos infantiles como: cunas, andadores, coches, sillas de comer, etc.	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar artículos infantiles como: cunas, andadores, coches, sillas de comer, ¿etc.?	>60%

Mediante las encuestas se pudo comprobar las 07 hipótesis de deseabilidad (ver Tabla 3), con la cual validamos la deseabilidad de nuestra solución.

Pruebas de Usabilidad. Para evaluar la usabilidad del prototipo, se compartió el link de Play Again <https://superseo.pe/playagain/> con diversos padres de familia y para ello se les solicitó realizar el siguiente caso:

Caso: “Usted tiene la necesidad de alquilar un coche a batería para su hijo. Por favor proceda a ingresar a Play Again y logre alquilar por 1 mes un coche a batería.”

- Tarea 1: Ingresar al link de Play Again.
- Tarea 2: Ingresar al Catálogo para buscar el producto.
- Tarea 3: Seleccionar el filtro categoría “Coches a batería”.
- Tarea 4: Seleccionar el filtro rango de fechas (mensual), en este caso la fecha inicial 30 de mayo 2024. Automáticamente la fecha final será 30 días después.
- Tarea 5: Seleccionar el rango de edades, en este caso de 2 a 12 años.
- Tarea 6: Seleccionar el producto deseado.
- Tarea 7: Una vez ingresa a la ficha del producto, presionar el botón “Reservar Ahora”.
- Tarea 8: En la página “Carrito de Alquiler” seleccione el método de pago Visa para pagar el alquiler y presione el botón “Finalizar Pedido”.
- Tarea 9: En la página “Datos de Facturación” registre sus datos de persona natural DNI, Nombres, Apellidos. Finalmente presione el botón “Finalizar Compra”.

El objetivo de esta interacción era validar las siguientes hipótesis (ver Tabla 4).

Finalmente, se pudo confirmar que el 95% de los usuarios entrevistados pudo lograr la meta del flujo de tareas propuestas y con ello se validó ambas hipótesis planteadas. Los usuarios indicaron que el *Ecommerce* Play Again era muy fácil de usar porque era muy intuitivo, con los principales filtros de búsqueda de precio, periodo y edades de niños,

Tabla 3*Comprobación de Hipótesis de Deseabilidad*

Hipótesis	Prueba	Métrica	Criterio	Resultado Encuesta	Aceptación
H1: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar juguetes	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar juguetes?	>60%	67% está dispuesto a alquilar juguetes	si
H2: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar juguetes en más de 2 oportunidades en el año	Encuesta	¿Con que frecuencia estaría dispuesto a alquilar juguetes en el año?	>50%	55% está dispuesto a alquilar 3 veces/año	Si
H3: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar juguetes por un mes	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar juguete por un mes?	>60%	66% está dispuesto a alquilar juguetes por un mes	si
H4: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar juguetes por el 20% de su precio durante un mes	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar juguete por el 20% de su precio por un mes?	>60%	71% está dispuesto a alquilar juguetes por un mes	si
H5: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar categorías específicas de juguetes	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar las siguientes categorías de juguetes? · Coches a batería · Consolas · Videojuegos · Didácticos · Exteriores · Juegos de mesa · Juegos de rol · Deportivos	>25%	39.4% alquilar videojuegos 36.4% didácticos 33.3% juegos de rol 33.3% juegos de mesa 30.2% deportivos 27.2% consolas 27.3% exteriores 26.1% coches a batería	si
H6: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar instrumentos musicales	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar instrumentos musicales?	>60%	72% está dispuesto a alquilar instrumentos musicales	si
H7: Las familias del NSE B con hijos entre 2 y 12 años y que residen en la zona 6 y zona 7 de Lima están dispuestos a alquilar artículos infantiles como: cunas, andadores, coches, sillas de comer, etc.	Encuesta	¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar artículos infantiles como: cunas, andadores, coches, sillas de comer, ¿etc.?	>60%	63% está dispuesto a alquilar artículos infantiles	si

Tabla 4*Hipótesis y Métricas para Validación de Usabilidad*

Hipótesis	Prueba	Métricas	Criterio
Hipótesis 1: El 90% de personas alquila fácilmente juguetes para sus hijos a través del <i>Ecommerce Play Again</i>	Encuesta	La hipótesis es válida si el 90% de personas puede llegar a finalizar el proceso de alquiler.	$\geq 90\%$
Hipótesis 2: El 90% de personas puede fácilmente buscar productos para alquilar usando los filtros de búsqueda del <i>Ecommerce Play Again</i> .	Encuesta	La hipótesis es válida si el 90% de personas logra seleccionar un producto usando los filtros del buscador.	$\geq 90\%$

y el proceso de compra es muy similar a los ya existentes en el mercado.

Por otro lado, los usuarios brindaron algunos puntos de mejora:

- Aumentar el tamaño del botón de “Finalizar Pedido” porque les resultaba un poco pequeño.
- Cambiar a un color más oscuro a los botones que están desactivados porque dificulta su visibilidad.
- Implementar la opción de chat por WhatsApp para consultas online.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1. Plan de Mercadeo

Play Again es una empresa innovadora que ofrece un servicio de alquiler de juguetes, artículos para niños y promueve un modelo de consumo responsable y sostenible. Este plan estratégico de marketing tiene como objetivo lograr el lanzamiento exitoso de Play Again en el mercado peruano, específicamente en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana posicionando la empresa como la solución líder para el entretenimiento infantil y generando un impacto social positivo.

Los mensajes claves que se buscan trabajar con el presente plan son:

- Play Again: La solución inteligente para el alquiler de juguetes.
- Diviértete sin acumular: Alquila, juega y devuelve.
- Ahorra dinero y cuida el planeta: Consumo responsable de juguetes.
- Educación y diversión para tus hijos con Play Again.
- Únete al movimiento por un futuro sostenible para la infancia.

Análisis Competitivo. Las herramientas de análisis estratégico para evaluar la posición en el mercado de Play Again, así como sus desafíos y oportunidades que enfrenta, son las cinco fuerzas de PORTER y análisis FODA, las mismas que se detallan a continuación teniendo en cuenta la revisión en los capítulos anteriores.

Cinco Fuerzas de Porter. De acuerdo a esta herramienta se analiza el entorno competitivo de la industria, teniendo en cuenta la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los clientes, amenazas de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, se presentan barreras que pueden mitigarla por ello se le considera moderada. Las barreras más relevantes son el costo de implementación inicial debido a la inversión en inventarios, logística y marketing; las normativas locales sobre seguridad infantil y reciclaje pueden ser un desafío y requerir inversiones adicionales; y el acceso a juguetes en buenas condiciones y gestionarlos eficientemente (mantenimiento y limpieza) en un mercado nuevo podría representar un reto. Aunque las barreras de entrada no son extremadamente altas, la necesidad de diferenciarse y construir una base de clientes sólida puede ser un desafío para nuevos participantes.

El poder de negociación de los proveedores puede ser bajo, si el negocio tiene múltiples fuentes para adquirir juguetes a precios competitivos. Sin embargo, la calidad y seguridad de los juguetes es crucial, lo que puede dar algo de poder a proveedores especializados en juguetes educativos o sostenibles. Por otro lado, los proveedores de servicios de entrega y logística pueden tener un poder moderado, especialmente si hay pocos proveedores en el área que ofrezcan los servicios necesarios a precios competitivos. Se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo a moderado, ya que existen múltiples fuentes de juguetes y proveedores de servicios logísticos. Sin embargo, la calidad y la seguridad de los juguetes son factores importantes a considerar.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, los factores que influyen son las distintas alternativas con las que cuentan, como la compra de juguetes, el alquiler de juguetes a través de los competidores o incluso en uso de juguetes reciclados provenientes de conocidos o parientes cercanos. Por otro lado, se encuentra la sensibilidad al precio, dado que

los consumidores buscan opciones económicas y sostenibles, el precio y el valor percibido son factores importantes, así como las ofertas frecuentes de las grandes cadenas pueden influir en la decisión del cliente. En esta fuerza se considera que el poder de negociación de los clientes es alto, por lo que es importante ofrecer precios competitivos y un servicio de alta calidad para captar y retener clientes.

La amenaza de productos sustitutos son productos potenciales, como los juguetes nuevos, pues siguen siendo una opción popular, aunque más costosa y menos sostenibles. Los mercados de venta de juguetes de segunda mano se muestran como una alternativa, aunque existen otras variables como el estado e inocuidad de los artículos. Por otro lado, el entretenimiento digital, con el auge de los videojuegos y aplicaciones educativas, los juguetes pueden ser sustituidos fácilmente. Considerando lo antes expuesto se puede considerar que la amenaza de productos sustitutos es alta. Los clientes tienen varias alternativas, desde juguetes nuevos hasta soluciones digitales y juguetes de segunda mano. La propuesta de valor debe ser lo suficientemente atractiva para justificar la preferencia por el alquiler.

La rivalidad entre los competidores existentes se identifica con claridad en los competidores directos, como Loopsy y Bambinimarket, pues ofrecen servicios similares y tienen una base de clientes consolidada. Por otro lado, se encuentra la competencia indirecta que incluyen las tiendas de juguetes, plataformas de compra y venta de juguetes usados, así como proveedores de entretenimiento digital. Se puede considerar que la rivalidad entre los competidores es alta, en este sentido la diferenciación y la oferta de valor agregado se consideran claves para competir eficazmente.

Este análisis sugiere que, aunque hay oportunidades en el mercado del alquiler de juguetes, las empresas deben estar preparadas para enfrentar una competencia intensa y una alta sensibilidad al precio por parte de los clientes. La diferenciación a través de la calidad del servicio, la sostenibilidad y la propuesta de valor será crucial para destacar en el mercado

FODA. De acuerdo a esta herramienta se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo de negocio, integrando la revisión de capítulos anteriores, además de los hallazgos en el modelo de Porter.

Fortalezas: En primer lugar, es el enfoque sostenible, pues el modelo promueve la reducción de residuos y el consumo responsable, alineándose con las tendencias globales y las preocupaciones ambientales crecientes en la población. En segundo lugar, la economía circular pues ofrece una alternativa económica a la compra de juguetes nuevos, lo cual puede atraer a familias que buscan reducir gastos y minimizar el impacto ambiental. La variedad y flexibilidad es otra fortaleza, al tener la posibilidad de alquilar una amplia variedad de juguetes de calidad para diferentes edades y etapas del desarrollo infantil, adaptándose a las necesidades cambiantes de los niños. En quinto lugar, la adaptación al espacio, pues soluciona el problema del almacenamiento limitado en viviendas urbanas, facilitando un hogar más ordenado y funcional. Por último, la oportunidad de educación, debido a que el modelo brinda acceso a la educación a través de los juguetes y contribuye a la crianza consciente lo que puede atraer a padres interesados en el desarrollo integral de sus hijos.

Oportunidades: El modelo Play Again resulta una propuesta que se puede apalancar estratégicamente de diversas tendencias en el mercado y cambios en el comportamiento del consumidor, como el crecimiento del comercio electrónico, que facilita el acceso y la gestión del servicio a través de canales *online*, entre ellos el servicio de alquiler de juguetes a través de una página web. Otra oportunidad es la creciente conciencia ambiental, así como el interés en prácticas sostenibles para posicionarse como una opción responsable y ética. De la misma manera, el crecimiento del mercado de juguetes en Perú y la tendencia hacia opciones más económicas y flexibles en el contexto económico actual dota de relevancia la propuesta de Play Again. La expansión geográfica hacia capitales o regionales con alta densidad poblacional como Trujillo, Arequipa y Chiclayo, también se presenta como una oportunidad.

Además, Play Again tiene el potencial para servir de plataforma para la educación de las familias sobre los beneficios del alquiler de juguetes y la importancia del consumo responsable, algo que la competencia no ha sabido explotar.

Debilidades: Una debilidad del modelo que es su aceptación, la cual está ligada al cambio de mentalidad de propiedad a acceso compartido, lo cual puede ser un desafío cultural, requiriendo esfuerzo para educar y convencer a los clientes potenciales. Por otro lado, el costo de implementación en general implica una inversión significativa pues se requiere necesariamente de un establecimiento y mantenimiento de un inventario de juguetes, logística de entrega y recogida, y las medidas de higiene para cumplir con la propuesta de valor, más aún porque el usuario final son niños menores de edad.

Amenazas: Dentro de las principales amenazas se consideran a la competencia creciente, debido a que el interés por modelos de negocio sostenibles podría atraer a nuevos competidores. De la misma manera, los desafíos regulatorios, sean posibles restricciones o normativas relacionadas con la seguridad y la higiene de los juguetes podrían incrementar los costos operativos. Por otro lado, la volatilidad económica y el poder adquisitivo fluctuante pueden afectar la disposición de los consumidores a gastar en servicios no esenciales, incluso si son sostenibles. Por último, sin ser el menos importante, la resistencia a cambiar las prácticas culturales tradicionales de compra y propiedad puede limitar la aceptación del modelo de alquiler de juguetes.

El modelo de negocio de alquiler de juguetes presenta una propuesta valiosa en términos de sostenibilidad y economía, con varias fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para captar y fidelizar a los clientes. Sin embargo, debe abordar las debilidades asociadas con la aceptación del modelo y los costos operativos, y estar preparado para enfrentar las amenazas relacionadas con la competencia y cambios en el mercado. Una estrategia bien definida para educar a los clientes y manejar eficientemente la logística será

crucial para el éxito del negocio.

Público Objetivo. Padres y madres que residen en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana con hijos entre uno y 12 años que buscan opciones de entretenimiento para sus hijos que sean:

- **Divertidas:** Los niños necesitan jugar y divertirse para desarrollarse adecuadamente.
- **Educativas:** Los juguetes pueden ser una herramienta valiosa para el aprendizaje de los niños.
- **Económicas:** Los padres buscan opciones que se ajusten a su presupuesto.
- **Sostenibles:** Los consumidores cada vez son más conscientes del impacto ambiental de sus compras.
- **Responsables:** Los padres buscan empresas que se comprometan con el cuidado del medio ambiente y la sociedad.

Objetivos *Specific Measurable Achievable Realistic Time-bound* (SMART)

- **Objetivo 1 - Alcance:** Aumentar el conocimiento de marca en un 20% entre los padres de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, con hijos entre uno y 12 años en los primeros seis meses.
- **Objetivo 2 – Generación de Leads:** Generar 550 leads cualificados por mes a través de diferentes canales digitales en los primeros seis meses.
- **Objetivo 4 - Ventas:** Alcanzar S/ 42,000 en ventas mensuales en los primeros seis meses como resultado de la estrategia publicitaria.

Acciones de Marketing

Objetivo 1: Aumentar el conocimiento de marca en un 20% entre los padres de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, con hijos entre uno y 12 años en los primeros seis meses.

Acciones:

1. Creación de un sitio web atractivo e informativo: El sitio web será la principal fuente de información para los clientes potenciales, es por ello que será de fácil navegación, informativo y atractivo para el público objetivo. Los indicadores que se monitorearán para medir su performance son: número de visitas al sitio web, tiempo promedio en el sitio web, tiempo de carga, tasa de rebote o *churn rate*.
 2. Optimización para motores de búsqueda o *Search Engine Optimization (SEO)*: Se optimizará el sitio web para que aparezca en los primeros resultados de búsqueda cuando los usuarios busquen juguetes online.
 3. Desarrollo de una estrategia de contenido en redes sociales: Se crearán perfiles en las principales redes sociales (*Facebook, Instagram*) para compartir contenido relevante con el público objetivo. El tono de la comunicación a considerarse deberá ser en todo momento cercano, amigable y familiar. En el caso de redes sociales la estrategia de contenido tendrá tres pilares de comunicación: (a) Informativo y educativo, (b) Conversión, y (c) *Branding*.
- El primer pilar incluye contenido enfocado a comunicar cómo hacer el alquiler en la página web, características del servicio, material didáctico de los procesos de desinfección, entre otros, ocupando el 30% de las publicaciones.
 - El segundo pilar, Conversión, representará el 40% del contenido, donde se abarcarán temas como descuentos por registros, promociones, sales semestrales, lanzamientos o nuevos ingresos de productos.
 - El tercer pilar enfocado a *Branding*, incluirá contenido sobre temas de sostenibilidad y compromiso con el medio ambiente, datos enfocados a mejorar áreas de desarrollo en los niños a través del juego, por qué Play Again es la mejor opción y sus beneficios, publicaciones sobre donaciones y temas afines que en conjunto representará el otro 30% del contenido. Los indicadores claves de

rendimiento que se monitorearán para saber si la estrategia de contenido es exitosa serán: Número de seguidores, alcance de las publicaciones y nivel de interacción conocido como *engagement rate*.

4. Implementación de campañas de publicidad digital segmentadas: Se utilizarán plataformas como Google Ads y Meta Ads para llegar al público específico. Las campañas serán divididas en tres objetivos: (a) Enfoque a alcance: campaña en Meta (*Instagram/Facebook*), (b) Enfoque a tráfico: Campaña en Meta (*Instagram/Facebook*) y Google Ads & Display con un CTA “Conoce más, (c) Enfoque a conversión: Campaña en Meta (*Instagram/Facebook*), con pieza principal de video y con un CTA “Reserva ahora”

A nivel de campañas en Meta, se repartirá el presupuesto de la siguiente manera: Campaña de alcance (20%), Campaña de tráfico (20%) y Campaña de conversión (60%). Respecto a las campañas en Google la distribución del presupuesto es la siguiente: Campaña de búsqueda (50%) y Campaña de video (50%), los indicadores de monitoreo serán impresiones, reproducciones, costo por clic (CPC)

5. Participación en programas de responsabilidad social: Se participa en programas de responsabilidad social para reforzar el compromiso de la empresa con el medio ambiente y la sociedad.

Objetivo 2: Generar 550 *leads* cualificados por mes a través de diferentes canales digitales en los primeros seis meses.

Acciones:

1. Creación de una lista de correo electrónico y envío de campañas de email marketing: Se creará una lista de correo electrónico para enviar *newsletters* con información sobre el servicio, promociones y eventos. Se segmentan las listas de correo electrónico por tipo de cliente:

- Madres primerizas: *Newsletters* con consejos sobre el desarrollo de los niños pequeños y juegos para estimular su aprendizaje.
- Padres con niños en edad escolar: *Newsletters* con ideas de actividades y juegos para niños de diferentes edades.
- Padres eco-conscientes: *Newsletters* sobre el impacto ambiental de los juguetes tradicionales y los beneficios de alquilar juguetes.

De la misma manera, se utilizarán diferentes tipos de emails para las campañas de email marketing como emails de bienvenida a Play Again, informativos, transaccionales con información de su pedido, seguimiento y facturación, y correos electrónicos de remarketing para aquellos suscriptores que han abandonado el sitio web sin realizar una compra o vieron los anuncios en meta y Google y no terminaron el proceso de compra.

Se medirán los siguientes indicadores claves de rendimiento para evaluar el éxito de las campañas de *mail marketing*: tasa de apertura, que medirá el porcentaje de suscriptores que abren un correo, tasa de clics (CTR), % de suscriptores que hacen clic en un enlace en un correo y, por último, la tasa de conversión, que mide el % de suscriptores que realizan una acción deseada después de abrir un correo como visitar el sitio web o suscribirte al servicio.

2. Implementación de formularios de contacto en el sitio web y redes sociales: se colocará banner en la web con un formulario de suscripción y acceso a beneficios por primeras compras, descuentos en marcas aliadas y también a través de dinámicas de concursos o sorteos desde las plataformas de social media. Estas acciones serán medidas a través de número de formularios de contacto completados y tasa de conversión.
3. Participación en eventos y ferias relacionados con la infancia y la sostenibilidad:

Se participará en eventos y ferias para dar a conocer el servicio y generar contactos. Se deberá llevar el registro de los leads generados siendo este el indicador de medición, además de la tasa de conversión.

Indicadores de medición generales:

- Costo por lead (CPL): Costo promedio para generar un lead.
- Tasa de conversión de leads a clientes: Porcentaje de leads que se convierten en clientes.
- Valor de vida del cliente (CLV): Ingresos promedio que genera un cliente durante su relación con la empresa.

Objetivo 3: Alcanzar S/ 42,000 en ventas mensuales en los primeros seis meses.

Acciones:

1. Implementar descuentos escalonados a partir del alquiler de dos juguetes.
Ejemplo: Alquilas dos, accedes a un descuento del 20%, alquilas tres accedes a un descuento del 30%, con el objetivo de incrementar el ticket promedio del alquiler.
Los KPI's a considerar son número de promociones utilizadas, aumento en las ventas y aumento del ticket promedio.
2. Distribución de volantes y folletos en guarderías, colegios y centros comerciales o marcas que quieran formar parte de Play Again, pero que estén en línea con los valores de marca. Esta acción no sólo tendrá impacto en el alcance sino también en la conversión pues los volantes tendrán código de descuento en tu primer alquiler. El éxito de la iniciativa se medirá a través del número de volantes y folletos distribuidos y la tasa de conversión del cupón o código promocional inserto.
3. Realizar campaña de Sale semestral para generar rotación de juguetes, especialmente aquellos que están teniendo baja rotación en el primer semestre de

operación.

4. Impulsar la venta en fechas claves del calendario, independientemente a la temporada de vacaciones, como Día del Niño, Día de la Naturaleza, Día del Médico, Día del Policía, Día del Bombero, entre otros, a través del alquiler de packs de juguetes de *roll play* y con un beneficio extra como el regalo de un accesorio gratis para el niño que complementa la caracterización.
5. Campaña de marketing de *influencers*: se busca colaborar con micro *influencers* pagados pero que sean relevantes para el público objetivo y que lleguen tanto a madres primerizas, padres con niños en edad escolar que compartan ideas sobre actividades y juegos para niños de diferentes edades, y padres que promuevan el consumo responsable y sostenible.

El tipo de contenido deberá respetar la estrategia de contenido en redes sociales, es decir, los *influencers* deberán hacer publicaciones en sus redes sociales (*Facebook, Instagram y Tiktok*) hablando sobre el servicio de Play Again, haciendo reseñas del servicio y compartiendo algún beneficio con su comunidad ya sean suscripciones gratuitas o un código de descuento de 20% para clientes nuevos. Para medir el impacto de esta iniciativa se considerará el alcance de las publicaciones, el porcentaje de *engagement*, el porcentaje de conversión y la venta obtenida a través de los cupones.

Indicadores de medición generales:

- Ingresos totales: Ingresos generados por cada campaña

Presupuesto. Para asegurar la ejecución y resultado del plan de marketing se ha considerado un gasto promedio anual a cinco años de S/181,396 (ver Tabla 5). Los gastos incluyen servicio de agencias para el mantenimiento de la web (S/6,000 anual) y una agencia creativa y medios boutique (S/24,000). En la línea de Gastos Publicitarios se consideran las

inversiones en pauta digital en Meta, Google y pago *influencers* haciendo un total de S/114,720 para el primer año y se proyecta un crecimiento de 12% anual, de acuerdo al incremento de las ventas. También se considera en materiales POP como *flyers* y volantes de S/6,000 en el año 1, que se proyecta con un 12% de crecimiento. La línea de producción corresponde a la generación de contenido como fotos y videos para la ejecución de la estrategia de comunicación 360°. De la misma manera, se proyecta un gasto por subvenciones provenientes de códigos de descuentos.

Tabla 5

Proyección de Gastos de Marketing Anuales

Gastos de ventas - servicio de alquiler de juguetes					
Año	1	2	3	4	5
Gasto total	S/ 155,520	S/ 168,854	S/ 180,563	S/ 193,677	S/ 208,365
Fee de agencias	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000
Publicidad	S/ 114,720	S/ 127,046	S/ 137,626	S/ 149,476	S/ 162,747
Materiales impresos	S/ 6,000	S/ 6,720	S/ 7,526	S/ 8,430	S/ 9,441
Producción	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400
Promociones	S/ 2,400	S/ 2,688	S/ 3,011	S/ 3,372	S/ 3,776

6.2.2. Plan de Operaciones

En este capítulo se expone la estrategia operativa de Play Again, centrada en el alquiler de juguetes, instrumentos musicales y accesorios para niños entre dos y 12 años. Se detallan los procesos que abarcan desde la recepción y mantenimiento de los juguetes hasta su empaquetado y entrega. Una correcta implementación del plan de operaciones garantizará que los juguetes lleguen en perfectas condiciones a los clientes, asegurando su satisfacción y fomentando recomendaciones.

Objetivos. Los objetivos del plan de operaciones de Play Again son:

- Implementar un plan operativo eficiente que cubra la recepción, mantenimiento y desinfección de juguetes, así como el control de inventario para satisfacer la demanda prevista.
- Asegurar la entrega de juguetes en buen estado, limpios y desinfectados.
- En la Tabla 6 detalla las políticas del plan de operaciones:

Tabla 6

Políticas Importantes en el Plan de Operaciones

Tipo de Política	Área de política	Elección estratégica.
Proceso	Alcance del proceso	Se realizará por personal. Desde la plataforma digital y la ejecución del mantenimiento.
	Empaque	Se utilizará empaques reutilizables.
Capacidad	Tamaño de las instalaciones	La instalación contará con una oficina, zona de almacén, zona de limpieza y desinfección, zona de reparación, zona de recepción y despacho. (1200m ²)
	Ubicación	El local se encuentra en el distrito de San Luis.
Fuerza de trabajo	Especialización de trabajo	Se contará con personal con experiencia para todas las zonas de trabajo.
	Estándares de calidad en el mantenimiento de los juguetes usados	Cumplir con los estándares de calidad según las normativas vigentes del Perú.
Calidad	Capacitación	Para el buen uso de la plataforma digital y el correcto proceso de mantenimiento de juguetes y atención de clientes

Actividades Pre – operativas. Al iniciar formalmente las operaciones, es importante realizar pruebas para verificar la correcta funcionalidad del negocio, lo que incluye:

- Licencia de funcionamiento (ITSE).
- Verificaciones de INDECI.
- Certificado de extintores.
- Certificado de fumigación.
- Capacitación de Seguridad y Salud en el trabajo a colaboradores.
- Licencias de plataformas.
- Importación de juguetes
- Contratos con proveedores de mantenimiento.
- Seguros.

Proceso del Plan Operativo. El plan operativo de Play Again incluye los siguientes procesos, ilustrados en la Figura 19.

Figura 19

Diagrama de Flujo Operativo



Planificación del Proceso de Recepción, Mantenimiento y Entrega. Semanalmente se realizará una reunión para revisar el estado de las operaciones, mix de ventas y resultados financieros. Esto permitirá determinar el crecimiento del negocio y la necesidad de mejorar alguna parte del proceso para rediseñar la capacidad de las instalaciones.

Mantenimiento, Reparación y Desinfección. Los juguetes pasarán por un control de calidad para determinar si requieren mantenimiento, realizar la limpieza (con sanitizante y vaporización desinfectante), o alguna reparación. Luego, se almacenarán listos para embalaje y entrega, como se muestra en la Figura 20.

Figura 20

Referencia de Desinfección de Juguetes



Proceso de desinfección: <https://www.amazon.com/-/es/Limpiador-vaporizador-limpiador-multiusos-accesorios/dp/B0CLNWLQ9K>

Empaque de Juguetes. Los juguetes alquilados se empaquetarán en bolsas de material ecológico con etiquetas que indiquen:

- Nombre del contacto
- Información del contenido
- Indicaciones adicionales (por ejemplo, si es frágil o debe mantenerse en posición vertical, armado).

Entrega de Juguetes a los Clientes. La entrega se realizará a través de un servicio de delivery , dicho proveedor cuenta con geolocalización lo cual permitirá saber dónde se encuentran en todo momento. El costo del servicio de envío será asumido por el cliente.

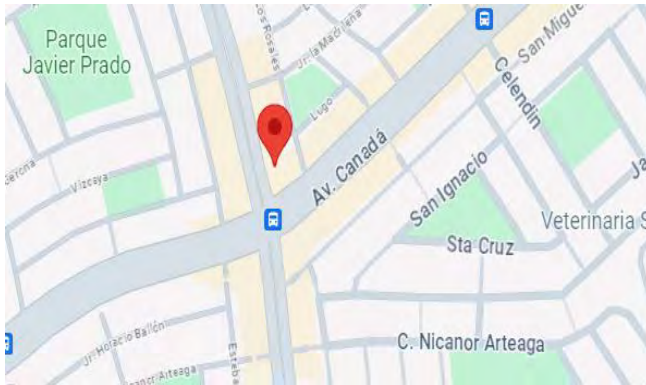
Características de las Instalaciones. La instalación cuenta con 1200 m² (ver Figura 21) y se divide de la siguiente manera:

- Oficina administrativa
- Zona de almacén
- Zona de limpieza y desinfección

- Zona de reparación y mantenimiento
- Zona de despacho
- Área de servicios higiénicos

Figura 21

Mapa de Ubicación de Local Comercial



Nota. Tomado de google map - Av Rosatoro 971 -San Luis

Implementación del Local.

La implementación del local incluirá:

- Oficina administrativa: laptops, escritorios, sillas, impresoras, archiveros, celulares, caja fuerte.
- Zona de almacén: Anaqueles y colgadores.
- Zona de limpieza y desinfección: Anaqueles para químicos, aspiradora, pistola Pulverizadora eléctrica.
- Zona de reparación y mantenimiento: Anaqueles, piezas para mantenimiento de juguetes.
- Zona de despacho: Anaqueles.
- Área de servicios higiénicos: Abastecimiento de papel higiénico, papel toalla, jabón, alcohol gel.

Presupuesto de Operaciones. El presupuesto se detalla en la Tabla 7:

Tabla 7*Presupuesto de Operaciones*

	1	2	3	4	5
Planilla personal					
administrativo	S/279.285	S/314.477	S/423.770	S/458.962	S/458.962
Alquiler de instalaciones	S/66.000	S/66.000	S/66.000	S/66.000	S/66.000
Servicios Luz y Agua	S/14.400	S/14.832	S/15.277	S/15.735	S/16.207
Mantenimiento de equipo e instalaciones	S/3.600	S/3.600	S/3.600	S/3.600	S/3.600
Telefonías	S/2.940	S/3.028	S/3.119	S/4.083	S/5.305
Útiles de escritorio	S/3.548	S/3.162	S/3.266	S/3.355	S/3.455
Útiles de Limpieza	S/ 14,276	S/ 14,704	S/ 15,145	S/ 15,599	S/ 16,066
Seguro	S/3.600	S/3.600	S/3.600	S/3.600	S/3.600
			S/	S/	
Total	S/ 387,649.00	S/ 423,403.00	533,777.00	570,934.00	S/ 573,195.00

El plan de operaciones de Play Again cubre todas las fases del proceso, desde la planificación hasta la entrega de juguetes. La ubicación estratégica en San Luis permite atender eficientemente a los distritos de Lima moderna, lo que facilita un eventual crecimiento. La comunicación en tiempo real optimiza los tiempos de entrega y aumenta la confianza del cliente. El uso de empaques ecológicos contribuye al cuidado del medio ambiente. Mantener altos estándares de calidad alineados con ISO 9001 asegurará la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El plan de Importación de Juguetes de China a Perú es el siguiente:

1. Investigación y Planificación

- Selección de proveedores: Uso de proveedores en línea como Alibaba, Made-in-China.
- Evaluación de calidad: Se solicitará muestras de los productos para evaluar la calidad antes de realizar pedidos a gran escala.

2. Requisitos Legales y Aduaneros

- Registro y Permisos: Validación de RUC y registro de Mype tributario.
- Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE): Registro de DIGESA, TUPA 39 para el registro de importador de juguetes.
- Validación de documentación: Factura comercial, packing list, licencias, certificado de origen y documentos específicos para DIGESA.

3. Autorización Sanitaria de DIGESA

Validación del Registro de importador:

- RUC activo.
- Licencia de funcionamiento del local registrado en la ficha RUC.
- Memoria descriptiva de la empresa según formato de DIGESA.
- Declaración jurada según formato de DIGESA.

Permiso sanitario de importación:

- Test de laboratorio según norma europea EN71 o ASTM F963.
- Modelo de rotulado con información del importador, número de registro, permiso sanitario y advertencias.

4. Transporte y Logística

- Selección de transporte: Se determinará si se utilizará transporte marítimo o aéreo, considerando costos y tiempos de entrega.
- Costos adicionales: Incluir seguros, costos de almacenamiento, distribución y gastos aduaneros.

5. Ejecución y Monitoreo

- Realización del pedido: Confirmar el pedido con el proveedor, asegurándose de que cumpla con los requisitos de calidad y seguridad.

- Seguimiento de la importación: Monitorear el proceso de transporte y asegurar que todos los documentos y permisos estén en orden.
- Control de calidad: Inspeccionar los juguetes al llegar a Perú para asegurar que cumplan con los estándares de calidad.

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para validar la factibilidad del proyecto se planteó la hipótesis mostrada en la Tabla 8. La hipótesis propuesta es “La eficiencia del plan de marketing es de por lo menos 10”, donde 10 corresponde al promedio de la eficiencia del plan de marketing (VTVC/CAC) para los cinco escenarios: muy optimista, optimista, realista, pesimista y muy pesimista . Para realizar la comprobación de la hipótesis de factibilidad se aplicó la simulación de Montecarlo, para lo cual se simuló la eficiencia del plan de marketing (VTVC/CAC) considerando 5000 corridas.

En la Tabla 9 se muestran los supuestos considerados para cada escenario. En la Figura 22 se muestra los resultados de la simulación Montecarlo con base a los cinco escenarios previstos. En la Figura 23 se muestra la distribución normal de las simulaciones realizadas.

Tabla 8

Hipótesis de Factibilidad de la Solución

Hipótesis	Pruebas	Métricas	Criterios
HF: La eficiencia del plan de marketing es de por lo menos 10	Simulación Montecarlo	VTVC/CAC	50% Probabilidad de que la eficiencia del plan de marketing sea por lo menos 10

Tabla 9*Detalle de los Supuestos por Escenarios*

Escenario		Supuestos	
Muy Pesimista	LTV	Ticket Promedio	Reducción en 3%
		Intensión de alquiler anual	2.5
	CAC	Inversión mensual	Se mantiene
		Captación de leads mensual	Reducción en -20% por incremento del CPC/CPA
Pesimista	LTV	Ticket Promedio	S/ 76.90
		Intensión de alquiler anual	3
	CAC	Inversión mensual	Se mantiene
		Captación de leads mensual	Reducción en -10% por incremento del CPC/CPA
Realista	LTV	Ticket Promedio	S/ 76.90
		Intensión de alquiler anual	3
	CAC	Inversión mensual	S/ 6,100
		Captación de leads mensual	300
Optimista	LTV	Ticket Promedio	Aumenta en 3%
		Intensión de alquiler anual	3
	CAC	Inversión mensual	Se mantiene
		Captación de leads mensual	Incrementa 10% por eficiencia del CPC/CPA
Muy Optimista	LTV	Ticket Promedio	Se mantiene
		Intensión de alquiler anual	3.5
	CAC	Inversión mensual	Incremento de inversión publicitaria en 160%
		Captación de leads mensual	Incremento de 180%

Figura 22*Simulación de Montecarlo de la Eficiencia del Plan de Marketing (VTVC/CAC)***Simulación Monte Carlo usando análisis de hipótesis**

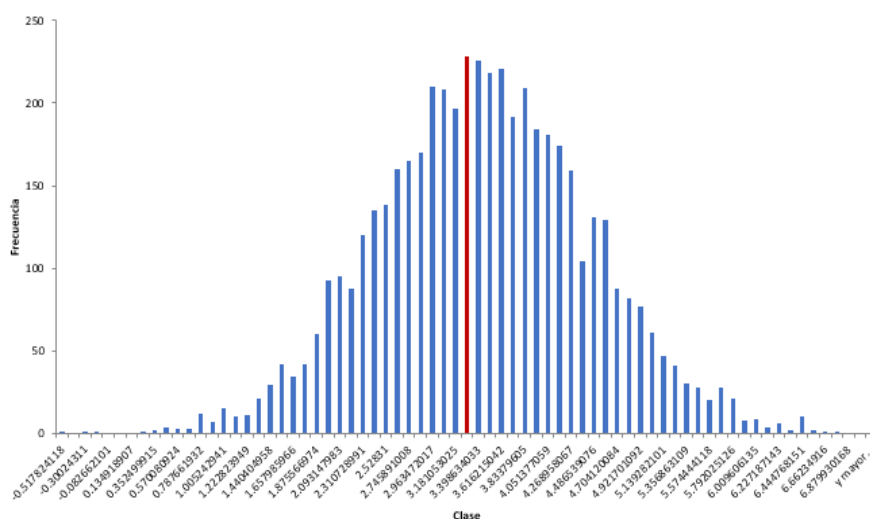
	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	10.15	24.88	252.62
Desviación estándar	1.00	3.88	53.35
Primera simulación	8.99	24.84	209.47
Promedio	10.160		
Desviación estándar	1.060		
Mínimo	7.582		
Máximo	13.105		
Alta eficiencia: > 10	55.02%		

Llenar celdas C21 y D21**Las celdas en azul y plomo se llenan automáticamente**

Análisis de sensibilidad	crecimiento	VTVC	CAC
Realista		230.70	24.29
Muy pesimista		186.48	30.36
Pesimista		230.70	26.99
Optimista		307.62	22.08
Muy optimista		307.62	20.70
Promedio		252.62	24.88
DesvEstand		53.35	3.88

Figura 23

Distribución Normal de los Datos de la Simulación Montecarlo



Los resultados de la simulación de Montecarlo para los cinco escenarios permiten validar la hipótesis de factibilidad, dado que la eficiencia del plan de marketing (VTVC/CAC) es de 10.15 y dado que existe un 55.02% de probabilidad de que VTVC/CAC sea mayor de 10, por lo cual el proyecto Play Again es factible (ver Tabla 10).

Tabla 10

La Eficiencia del Plan de Marketing

Hipótesis	Pruebas	Métricas	Criterios	Resultado	Aceptación
HF: La eficiencia del plan de marketing es de por lo menos 10	Simulación Montecarlo	VTVC/CAC	50% Probabilidad de que la eficiencia del plan de marketing sea por lo menos 10	55.02%	Sí

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

La viabilidad del modelo de negocio Play Again se determinará mediante el cálculo del VAN financiero considerando un horizonte de evaluación de cinco años; asimismo se formuló escenarios: optimista, realista y pesimista para simular el resultado del VAN

6.3.1. Presupuesto de Inversión

Inversión. El modelo de negocio Play Again requiere una inversión inicial de S/600,347 para su implementación y nos permitirá atender al 4.1% del mercado efectivo.

La inversión requerida por el proyecto consiste en activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo, como se muestra en la Tabla 11. En la Tabla 12 se desglosa los ítems que componen la inversión en activos tangibles. En la Tabla 13 se desglosa los ítems que componen la inversión en activos intangibles:

Tabla 11

Inversión Inicial

Inversión Inicial	S/ 600,347
Activos Tangibles	S/ 72, 680
Activos Intangibles	S/ 32, 140
Capital de Trabajo	S/ 495, 527

Tabla 12

Inversión en Activos Tangibles

Detalle	Activos tangibles		
	Cantidad	Precio Unitario	Monto (S/)
Depósito y alquiler inicial	--	S/11.000	S/11.000
Adecuación y remodelación del local	--	S/15.800	S/15.800
Laptop Corel I5	7	S/11.200	S/11.200
Impresora Multifuncional	2	S/1.200	S/1.200
Cámaras de video vigilancia	6	S/7.200	S/7.200
Equipos Celulares	7	S/2.450	S/2.450
Pistola Pulverizadora eléctrica	3	S/1.050	S/1.050
Aspiradora Industrial	2	S/1.340	S/1.340
Estocas	3	S/4.500	S/4.500
Escritorio de oficina	8	S/2.800	S/2.800
Silla de oficina	8	S/1.200	S/1.200
Anaqueles para almacenamiento	30	S/7.500	S/7.500
Rack Vertical pared	10	S/340	S/340
Caja Fuerte	1	S/900	S/900
Cortinas de aire	6	S/4.200	S/4.200
Total			S/72.680

Tabla 13*Inversión en Activos Intangibles*

Activos Intangibles	
Detalle	Monto (S/)
Registro en SUNARP	S/1.850
Licencias y permisos	S/3.700
Hosting	S/1.850
Desarrollo web	S/20.000
Dominio	S/740
Licencia de Software Logístico	S/4.000
Total	S/32.140

El capital de trabajo se calculó mediante Método del déficit acumulado máximo y asciende a S/495,527 conformado principalmente por el costo de existencias.

Ingresos. Para realizar la proyección de los ingresos para el horizonte de evaluación de 5 años, se determinó el mercado meta del proyecto, el cual consiste en atender al 4.1% del mercado disponible conformado por hogares pertenecientes al NSE B que tienen hijos de 2 a 12 años y residen en la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y en la zona 7 (San Isidro, San Borja, Surco y La Molina). En la Tabla 14 se describe la determinación del mercado meta.

Tabla 14*Determinación del Mercado Meta*

Criterios		Cantidades	
		Zona 6	Zona 7
Mercado Potencial	Hogares	259000	388000
	% NSE B	57%	47%
	Hogares NSE B	147371	183136
Mercado Disponible	% Hogares con hijos entre 0 y 12 años	44,40%	
	Hogares con hijos entre 0 y 12 años	146745	
Mercado Efectivo	% Hogares dispuestos a alquilar	63%	
	Hogares dispuestos a alquilar	92449	
	%Mercado meta	4.10%	
Mercado Meta	Mercado meta hogares	3790	
	Promedio de hijos por hogar en NSE B 1.7	1,7	
	Mercado meta por hijos	6444	

Los ingresos proyectados para el periodo de evaluación se calcularon en base a los siguientes supuestos:

- Dos fuentes de ingresos: ingresos por alquiler e ingresos por sales semestrales.
- Tasa de crecimiento anual del 12%
- Intención de alquiler de alquiler de 3 veces al año.
- Precios de alquiler y venta determinados en el punto 6.2.1 Plan de Mercadeo
- Precios afectos a una inflación de 3%

En la Tabla 15 se muestra los ingresos proyectados por categorías.

Tabla 15

Ingresos Proyectados por Categorías

Total ingresos	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Coches a batería	57764	66637	76872	88680	102301
Consolas	60833	70177	80957	93391	107736
Videojuegos	93659	108045	124640	143785	165870
Didácticos	268657	309922	357526	412442	475793
Exteriores	101360	116929	134890	155609	179510
Instrumentos musicales	289923	334455	385827	445090	513456
Juegos de mesa	152381	175787	202788	233936	269869
Juegos de rol	166605	192196	221717	255773	295059
Mundo Bebe	128601	148354	171141	197428	227753
Deportivos	166364	191917	221395	255402	294631
Total	1,486,147	1,714,419	1,977,753	2,281,536	2,631,980

Costos y Gastos. Los costos de ventas proyectados para el periodo de evaluación se calcularon en base a los siguientes supuestos:

- El costo de ventas está conformado por: compras de artículos para alquiler y el costo de limpieza y mantenimiento de los artículos alquilados
- Al costo de ventas se le añadió un costo de pérdida, el cual corresponde al 2% del costo de ventas. Este costo contempla las posibles pérdidas generadas por:
Deterioro de los artículos por el uso, deterioro de artículos por accidentes y artículos no devueltos.

- Costos afectos a una inflación de 3%

En la Tabla 16 se muestra los costos de ventas proyectados por categorías. Los gastos administrativos proyectados se muestran en la Tabla 17.

Tabla 16

Costos de Ventas Proyectados

Costo ventas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costo de juguetes	694225	800857	923869	1065776	1229479
Costo de limpieza y mantenimiento	14277	14704	15145	15599	16067
Total	708,501	815,561	939,014	1,081,375	1,245,546

Tabla 17

Gastos Administrativos Proyectados

Detalle	Gastos Administrativos				
	1	2	3	4	5
Planilla personal administrativo	S/286.617	S/321.809	S/431.102	S/466.294	S/466.294
Alquiler de instalaciones	S/67.980	S/67.980	S/70.019	S/72.119	S/74.282
Servicios Luz y Agua	S/14.400	S/14.832	S/15.277	S/15.735	S/16.207
Mantenimiento de equipo e instalaciones	S/2.400	S/2.400	S/2.400	S/2.400	S/2.400
Telefonías	S/2.940	S/3.028	S/3.119	S/4.083	S/5.305
Útiles de escritorio	S/3.548	S/3.162	S/3.266	S/3.355	S/3.455
Útiles de Limpieza	S/19.405	S/19.987	S/20.587	S/21.205	S/21.841
Seguro	S/3.600	S/3.600	S/3.600	S/3.600	S/3.600
Gasto Asesor Contable	S/12.000	S/12.000	S/0	S/0	S/0
Licencias software	S/719	S/719	S/719	S/719	S/719
Logístico					
Total	S/413.609	S/449.517	S/550.089	S/589.509	S/594.103

6.3.2. Análisis Financiero

La inversión requerida por el proyecto asciende a S/ 600, 347 y será cubierta en un 43% por deuda y un 57% cubierto por capital propio. En la Tabla 18 se muestra la estructura de capital del proyecto:

Tabla 18

Estructura de Capital

Estructura de Capital	Monto	%
Deuda	258 149	43%
Patrimonio	342 198	57%

Evaluación Económica. Para efectuar la evaluación económica del proyecto se requiere determinar el flujo de caja del proyecto y el costo promedio ponderado del capital (WACC). En la Tabla 19 se muestra el flujo de caja libre para el horizonte de evaluación de cinco años.

Tabla 19

Flujo de Caja Libre

	Flujo de caja libre					
	0	1	2	3	4	5
+ Ventas		S/.1,486,147	S/.1,714,419	S/.1,977,753	S/.2,281,536	S/.2,631,980
- Costo de ventas		S/.708,501	S/.815,561	S/.939,014	S/.1,081,375	S/.1,245,546
- Costo de Perdida (2% ventas)		S/.14,170	S/.16,311	S/.18,780	S/.21,627	S/.24,911
= Utilidad bruta		S/.763,475	S/.882,546	S/.1,019,959	S/.1,178,534	S/.1,361,524
Gastos de Ventas		S/.155,520	S/.168,854	S/.180,563	S/.193,677	S/.208,365
Gastos administrativo		S/.413,609	S/.449,517	S/.550,089	S/.589,509	S/.594,103
= EBITDA		S/.194,346	S/.264,174	S/.289,306	S/.395,348	S/.559,056
- Depreciación		S/.6,992	S/.6,992	S/.7,196	S/.9,062	S/.9,391
= EBIT = utilidad neta		S/.187,354	S/.257,182	S/.282,110	S/.386,286	S/.549,665
- Impuestos		S/.55,269	S/.75,869	S/.83,223	S/.113,954	S/.162,151
+ Depreciación		S/.6,992	S/.6,992	S/.7,196	S/.9,062	S/.9,391
= NOPAT		S/.139,077	S/.188,305	S/.206,084	S/.281,394	S/.396,905
- CAPEX	-S/.104,820	S/.43,430	S/.44,450	S/.55,188	S/.57,458	S/.61,228
- Inversiones en capital						
Flujo de caja libre	-S/.495,527	-S/.76,113	-S/.87,804	-S/.101,290	-S/.116,849	S/.877,583
= Flujo de caja libre	-S/.600,347	S/.106,394	S/.144,952	S/.159,981	S/.222,003	S/.1,335,715

El costo promedio ponderado del capital (WACC) es de 12% y se calculó como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20*Determinación del WACC*

Cálculo WACC	2024
Wd (peso de la deuda)	43%
Kd (Costo de la deuda)	TCEA= 14.03%
1-t (escudo tributario)	70.5%
Ws (peso del capital propio)	57%
Ks (costo de oportunidad del capital)	15%
WACC= $Wd*[Kd*(1-t)] + Ws*Ks$	12.02%

El costo de oportunidad del capital (Ks) se calculó empleando el modelo CAPM y se determinó que el costo de oportunidad del capital del proyecto es de 15%. En la Tabla 21 se muestra el cálculo del Ks. En la Tabla 22 se muestra el cálculo del beta.

Tabla 21*Determinación del Costo de Oportunidad del Capital*

Cálculo del Costo de Oportunidad del Capital	2024
Rf: Rendimiento T-Bond (promedio 20 años)	3.25%
Rm: Rendimiento Índice S&P 500 (Promedio 96 años)	11.66%
Rf: Rendimiento T-Bond (promedio 96 años)	4.86%
Beta.u: Beta del sector Retail Special Lines desapalancado	0.96
Beta: Beta apalancado con la estructura de capital del proyecto (ver Tabla 22)	1.47
PRP: Prima de riesgo país (promedio 10 años)	1.73%
$Ks = rf + (rm - rf) \text{ Beta} + \text{PRP}$	14.96%
Ks proyecto	15%

Tabla 22*Determinación del Beta*

Calculo Beta	2024
Beta.u: Beta del sector Retail Special	0.96
Lines desapalancado	
1-t (escudo tributario)	70.5%
D: Deuda	258 149
E: Capital	342 198
Beta	1.47

En la Tabla 23 se muestran los resultados de la evaluación económica realizada, los cuales no permiten concluir que el proyecto es viable y rentable, dado que:

- El proyecto vale S/ 1.222.626 al 12% anual
- El proyecto alcanza la tasa de descuento de 12% y genera valor por S/622.279
- La tasa de retorno modificada -TIRM (29.14%) es bastante mayor que el WACC (12%), lo cual implica que el proyecto es rentable ya que ofrece un retorno superior al costo promedio ponderado del capital

Tabla 23*Resultados de la Evaluación Económica*

VA =	S/1.222.626
VAN =	S/622.279
TIR =	34,26%
TIRM=	29.14%

Evaluación Financiera. Para efectuar la evaluación financiera del proyecto se requiere determinar el flujo de caja del accionista y el costo de oportunidad del capital del proyecto (Ks) del 15%. En la Tabla 24 se muestra el flujo de caja del accionista:

Tabla 24

Flujo de Caja del Financiamiento

Flujo de Caja del Financiamiento	0	1	2	3	4	5
Saldo deuda	257500	218568	174173	123550	65824	0
Amortización		38932	44395	50623	57726	65824
Interés		36127	30665	24436	17334	9235
(+) Benefic Trib x Interés		10658	9046	7209	5114	2724
Pago = cuota		75060	75060	75060	75060	75060
FC Financiamiento	257500	-64402	-66013	-67851	-69946	-72335
FC Accionista	-S/.342,846.62	41992	78938	92130	152057	1263380

En la Tabla 25 se muestran los resultados de la evaluación financiera realizada, los cuales no permiten concluir que el proyecto es viable y rentable para el accionista, dado que:

- El proyecto alcanza la tasa de descuento de 15% y genera valor por S/528.996
- La tasa de retorno modificada -TIRM (38.60%) es bastante mayor que el Ks (15%), lo cual implica que el proyecto es rentable para el accionista ya que ofrece un retorno superior al costo de oportunidad del capital invertido.

Tabla 25

Resultados de la Evaluación Financiera

VA =	S/871.843
VAN =	S/528.996
TIR =	43,44%
TIRM =	38,60%

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para validar la viabilidad financiera del proyecto se plantea la hipótesis mostrada en la

Tabla 26.

Tabla 26

Hipótesis de Viabilidad de la Solución

Hipótesis	Pruebas	Métricas	Criterios
HV: El proyecto agrega valor de por lo menos S/ 600 350	Simulación Montecarlo	VAN	95% Probabilidad de que el VAN del proyecto sea por lo menos S/ 600 350

Para realizar la comprobación de la hipótesis de viabilidad se aplica la simulación de Montecarlo, para lo cual simularemos el VAN en cinco escenarios: muy optimista, optimista, realista, pesimista y muy pesimista. La simulación Montecarlo se realizará considerando 5000 corridas. En la Tabla 27 se muestran los supuestos considerados para cada escenario.

Tabla 27

Escenarios Propuestos

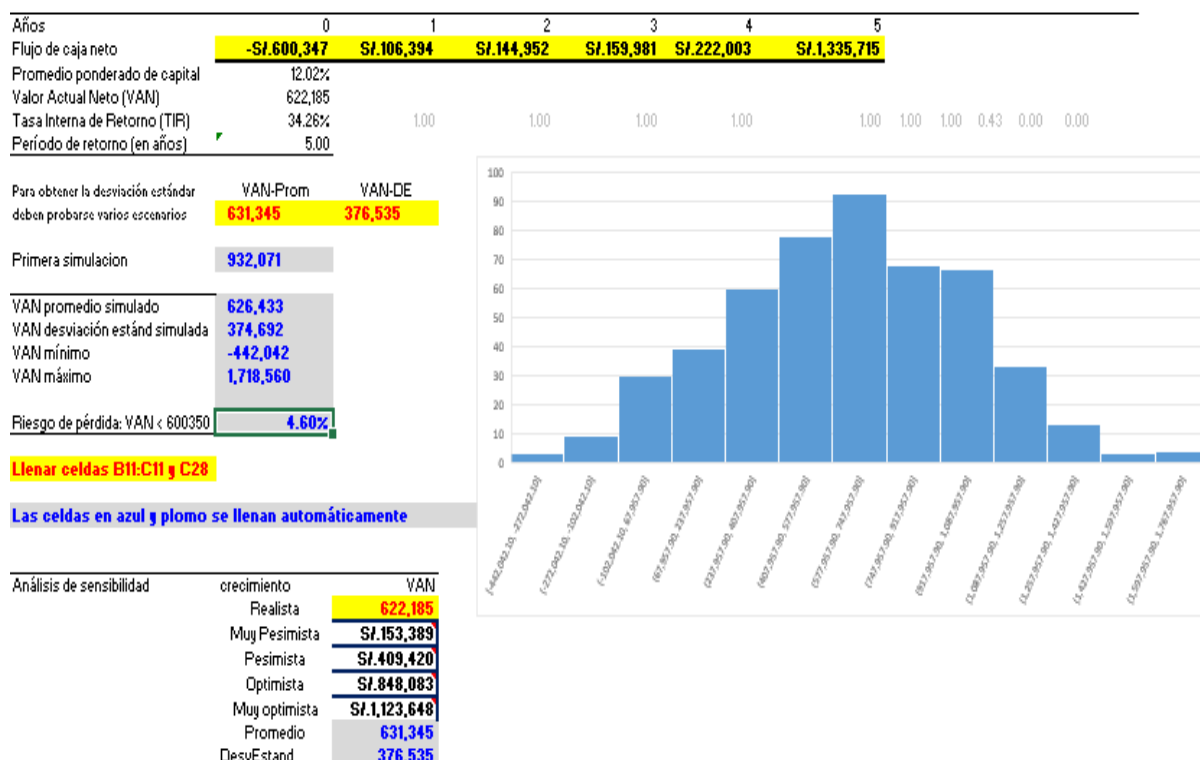
Escenario	Supuestos	
Muy Pesimista	Crecimiento Anual	10%
	Inflación	Dentro del rango 1% al 3%
	Tipo de cambio	Rango 3.75 a 3.80
	Ticket promedio	S/. 76.90
	Intención de Alquiler	2.5 veces/año
Pesimista	Crecimiento Anual	10%
	Inflación	Dentro del rango 1% al 3%
	Tipo de cambio	Rango 3.75 a 3.80
	Ticket promedio	Reducción del 3%
	Intención de Alquiler	3 veces/año
Realista	Crecimiento Anual	12%
	Inflación	Dentro del rango 1% al 3%
	Tipo de cambio	Rango 3.75 a 3.80
	Ticket promedio	S/. 76.90
	Intención de Alquiler	3 veces/año
Optimista	Crecimiento Anual	14%
	Inflación	Dentro del rango 1% al 3%
	Tipo de cambio	Rango 3.75 a 3.80
	Ticket promedio	Aumento del 3%
	Intención de Alquiler	3 veces/año
Muy Optimista	Crecimiento Anual	14%
	Inflación	Dentro del rango 1% al 3%
	Tipo de cambio	Rango 3.75 a 3.80
	Ticket promedio	S/. 76.90
	Intención de Alquiler	3.5 veces/año

En la Figura 24 se muestra los resultados de la simulación Montecarlo en base a los cinco escenarios previstos.

Figura 24

Resultados de Simulación Montecarlo para el VAN

Simulación Monte Carlo para el VAN de Play Again



Los resultados de la simulación de Montecarlo para los cinco escenarios, nos permiten validar la hipótesis de viabilidad, dado que el VAN promedio es S/631,345 y dado que existe un 4.60% de probabilidad de que el VAN sea menor de S/ 600 350 (ver Tabla 28).

Tabla 28

Comprobación de Hipótesis de Viabilidad

Hipótesis	Pruebas	Métricas	Criterios	Resultado	Aceptación
HV: El proyecto agrega valor de por lo menos S/ 600 350	Simulación Montecarlo	VAN	>95% Probabilidad de que el VAN del proyecto sea por lo menos S/ 600 350	95.40%	SI

Capítulo VII. Solución Sostenible

En este capítulo se examina cómo la propuesta de alquiler de juguetes no sólo responde a las necesidades de las familias, sino que también contribuye a la sostenibilidad del medio ambiente al promover la reutilización y el reciclaje de productos.

7.1. Relevancia Social de la Solución

El modelo de negocio Play Again es relevante ambiental y socialmente debido al impacto positivo generado en el medio ambiente y en la comunidad. Desde la perspectiva ambiental, Play Again se destaca por su enfoque ambientalmente sostenible, ya que promueve la reutilización y el reciclaje de productos, reduciendo así la cantidad de residuos generados y contribuyendo a la conservación de recursos naturales. Play Again contribuye a la conservación de recursos, dado que, al alquilar y reutilizar juguetes en lugar de comprarlos, se reduce la demanda de nuevos productos, lo cual disminuye la necesidad de extraer y procesar materias primas, conservando recursos naturales como madera, plástico y metales. Play Again contribuye a la reducción de generación de residuos, al permitir que los clientes alquilen y devuelvan los juguetes, estamos fomentando la reutilización de productos, prolongando su vida útil y reduciendo la cantidad de juguetes que terminan en basureros.

Desde la perspectiva ambiental, Play Again constituye una plataforma para educar a la sociedad sobre la importancia de conservar recursos y reducir residuos para aumentar la conciencia sobre los impactos ambientales y sociales del consumo, y fomentar la adopción de estilos de vida más sostenibles. Play Again tiene el objetivo de promover el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 12, que se enfoca en asegurar patrones de consumo y producción sostenibles.

La meta es mejorar la eficiencia en la producción de bienes y servicios, utilizando menos recursos para obtener mejores resultados. Esto implica generar beneficios económicos netos reduciendo el uso de recursos, minimizando la degradación y la contaminación

ambiental, y al mismo tiempo mejorando la calidad de vida. Play Again está alineada con tres de las once metas de las ODS12, teniendo un impacto del 27% como índice de relevancia social (IRS). En la Tabla 29, se detalla el impacto y las métricas que dan soporte a la ODS.

En la Figura 25 se detalla el *Flourishing Business Canvas*.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

En Perú, como en muchas partes del mundo, el consumo de juguetes es una parte integral de la vida familiar, especialmente durante las festividades y celebraciones como Navidad y cumpleaños. Sin embargo, este consumo elevado tiene una contrapartida significativa: el desperdicio de juguetes. La mayoría de estos juguetes están hechos de plásticos y otros materiales no biodegradables, lo que genera preocupaciones ambientales significativas.

Aunque no hay cifras específicas sobre el desperdicio de juguetes en Perú, podemos inferir algunos datos relevantes basándonos en estadísticas globales y regionales de consumo y gestión de residuos:

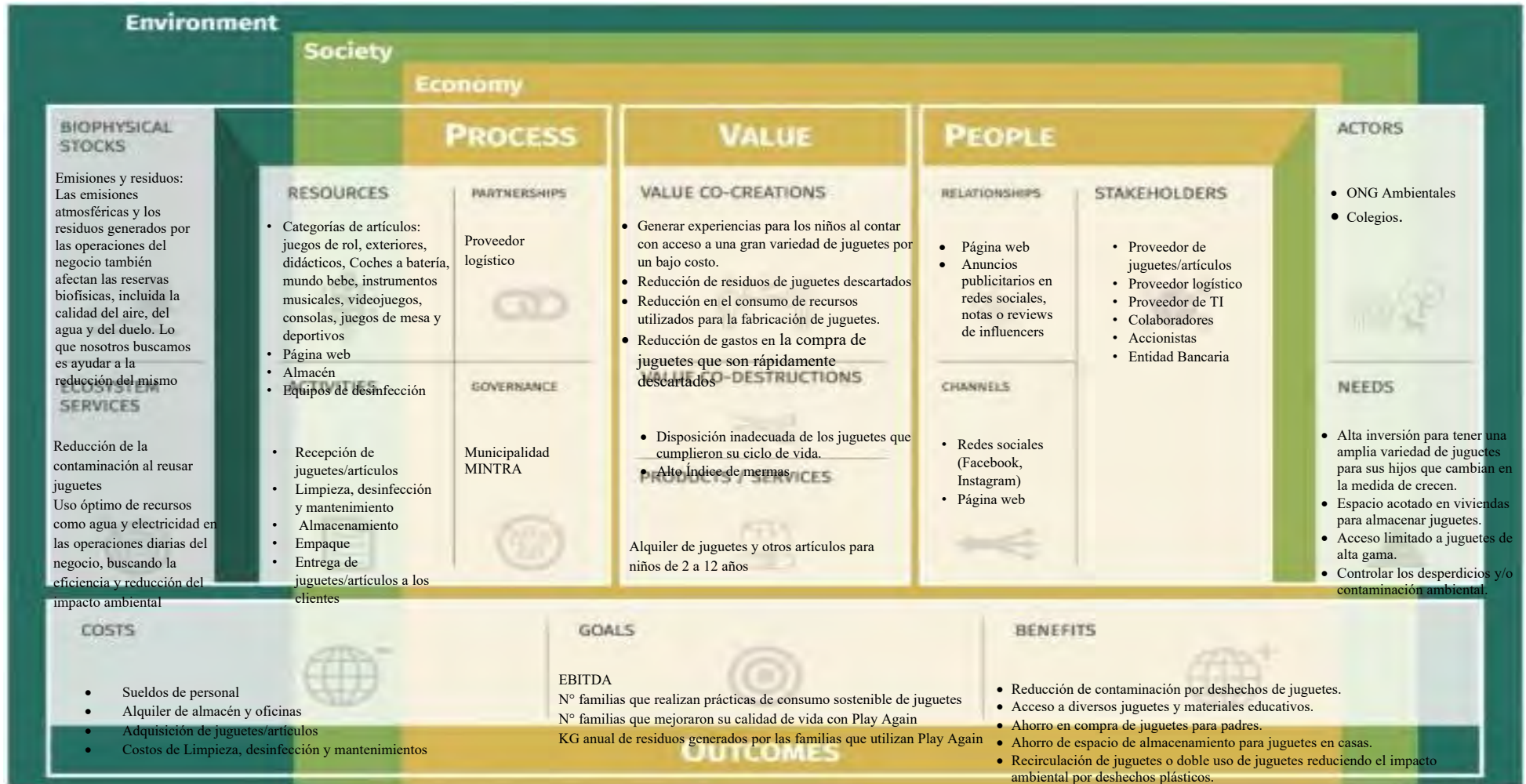
- **Consumo de Juguetes:** Según datos de la Asociación Peruana de Consumidores (ASPEC), el consumo de juguetes en Perú ha crecido significativamente en la última década, con un aumento considerable durante las temporadas festivas.
- **Residuos Sólidos Urbanos (RSU):** De acuerdo con el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Perú genera aproximadamente 7 millones de toneladas de residuos sólidos al año, de los cuales una parte significativa corresponde a residuos plásticos. Los juguetes, siendo en su mayoría de plástico, contribuyen a esta cifra.
- **Tasa de Reciclaje:** El índice de reciclaje en Perú es relativamente bajo, con aproximadamente el 15% de los residuos sólidos urbanos reciclados. Esto significa que la mayoría de los juguetes desechados terminan en vertederos o, peor aún, en entornos naturales.

Tabla 29*Impacto de Play Again sobre las Metas del ODS 12*

N°	Meta	Impacto del Modelo de Negocio	Métrica
12.5	De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.	Play Again es un modelo de negocio circular que promueve la reutilización de juguetes y otros artículos de uso infantil como instrumentos musicales, artículos deportivos y mueblería infantil. La práctica del alquiler de juguetes y otros artículos contribuye significativamente a la reducción de residuos al extender la vida útil de los juguetes y minimizar la cantidad de productos desechados.	Reducir los Kg de residuos generados anualmente por las familias suscritas en Play Again.
12.6	Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.	Play Again busca continuamente generar alianzas comerciales con proveedores de juguetes y otros artículos disponibles en nuestra plataforma para promover iniciativas de consumo sostenible.	Aumentar socios estratégicos para promover iniciativas de consumo sostenible.
12.8	De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.	Desarrollar un modelo de negocio circular nos ofrece la posibilidad de educar a la sociedad sobre la importancia de conservar recursos, reducir residuos y adoptar estilos de vida más sostenibles.	Capacitar a más de 6000 personas en prácticas de consumo sostenible.

Figura 25

Flourishing Business Canvas



Nota. Tomado de Flourishing Business: Flourishing Business Canvas, por Flourishing Busines

Si no actuamos los problemas Asociados al Desperdicio de Juguetes son:

- **Impacto Ambiental:** Los juguetes desechados, especialmente los plásticos, contribuyen a la contaminación del suelo y del agua. Al ser materiales no biodegradables, pueden tardar cientos de años en descomponerse.
- **Espacio en Basureros:** En Perú están alcanzando su capacidad máxima. Los juguetes desechados ocupan un espacio considerable, exacerbando el problema de la gestión de residuos.
- **Recursos Naturales:** La producción de juguetes requiere recursos naturales significativos, incluyendo petróleo para plásticos, metales para componentes electrónicos y agua para procesos de fabricación. Desechar juguetes prematuramente representa un desperdicio de estos recursos.
- **Economía Familiar:** El gasto continuo en juguetes que rápidamente se vuelven obsoletos o pierden el interés de los niños representa un gasto significativo para las familias peruanas.

En tal sentido, se presenta el VAN Social:

1. Beneficios sociales:

Beneficio social directo: Ahorro de dinero para los padres al alquilar juguetes en lugar de comprarlos.

Beneficio social indirecto: Reducción del desperdicio de juguetes y su impacto positivo en el medio ambiente.

2. Costos sociales:

Costos de emisiones de CO₂ relacionadas con la distribución de los juguetes.

Costos sociales de la producción y mantenimiento de los juguetes.

3. Beneficios y costos:

Utilizar tasas y factores de corrección según el material proporcionado.

Aplicar la tasa social de descuento para calcular el valor presente de beneficios y costos.

4. Cálculo del flujo de beneficios netos sociales:

Flujo de beneficios netos sociales = Flujo de beneficios sociales - Flujo de costos sociales.

Supuestos

- Horizonte del negocio: Cinco años.
- Tasa social de descuento: 8%.
- Demanda anual: Crecimiento anual del 12%

En la Tabla 30 se detalla el cálculo del VAN social.

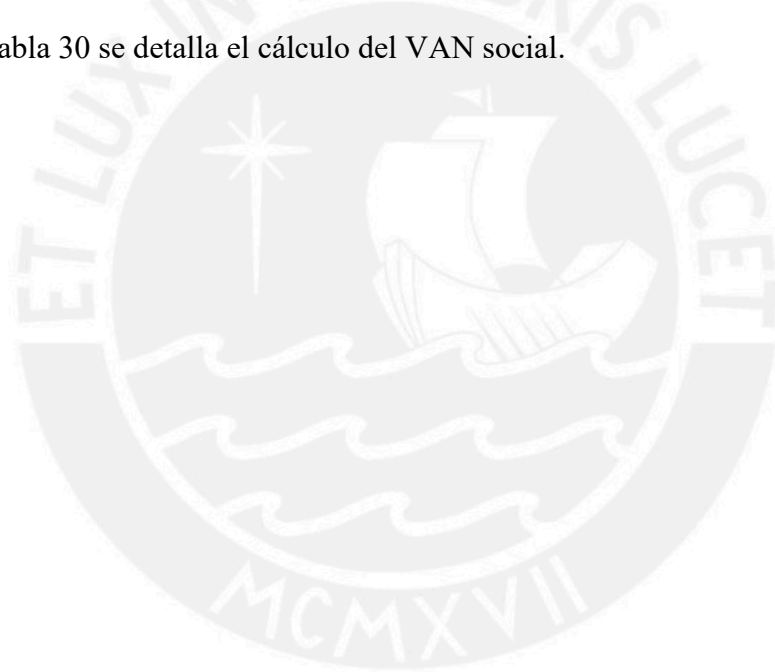


Tabla 30*Tabla de Beneficios Sociales Proyectada*

Tabla de Beneficios Sociales					
	1	2	3	4	5
Beneficios Sociales Directos (S/)	S/ 200,000	S/ 224,000	S/ 250,880	S/ 280,986	S/ 314,704
Beneficios Sociales Indirectos (S/)	S/ 50,000	S/ 56,000	S/ 62,720	S/ 70,246	S/ 78,676
Total Beneficios Sociales (s/)	S/ 250,000	S/ 280,000	S/ 313,600	S/ 351,232	S/ 393,380
Tabla de Costos Sociales					
Costos de Emisiones Co2 (S/)	S/ 30,000	S/ 33,600	S/ 37,632	S/ 42,148	S/ 47,206
Beneficios Sociales Indirectos (S/)	S/ 50,000	S/ 56,000	S/ 62,720	S/ 70,246	S/ 78,676
Total Beneficios Sociales (s/)	S/ 80,000	S/ 89,600	S/ 100,352	S/ 112,394	S/ 125,882
Tabla de Flujo de Beneficios Netos Sociales					
Flujo de Beneficios Sociales (S/)	S/ 250,000	S/ 280,000	S/ 313,600	S/ 351,232	S/ 393,380
Flujo de Costos Sociales(S/)	S/ 80,000	S/ 89,600	S/ 100,352	S/ 112,394	S/ 125,882
Flujo Neto (s/)	S/ 190,755	S/ 211,155	S/ 234,003	S/ 259,593	S/ 288,253
Tabla de Cálculo del Valor presente de los flujos de Beneficios Netos Sociales					
	1	2	3	4	5
Flujo Neto(S/)	S/ 190,755	S/ 211,155	S/ 234,003	S/ 259,593	S/ 288,253
Factor de Descuento (%)	0.926	0.857	0.793	0.735	0.681
Valor Presente (s/)	S/ 176,644	S/ 180,965	S/ 185,641	S/ 190,779	S/ 196,471
Tabla de cálculo de VAN social					
	Beneficios Sociales (S/)	Costos Sociales (S/)	Beneficios Netos Sociales (S/)	Factor de Descuento (8%)	Valor Presente Neto (S/)
1	S/ 250,000	S/ 80,000	S/ 190,755	0.926	S/ 176,644
2	S/ 280,000	S/ 89,600	S/ 211,155	0.857	S/ 180,965
3	S/ 313,600	S/ 100,352	S/ 234,003	0.793	S/ 185,641
4	S/ 351,232	S/ 112,394	S/ 259,593	0.735	S/ 190,779
5	S/ 393,380	S/ 125,882	S/ 288,253	0.681	S/ 196,471
				Valor Presente Neto (S/)	S/ 930,500

Cálculo del VAN Social

Asumiendo que la inversión inicial es S/ 480,435:

$$\text{VAN Social} = \text{S/ } 930,500 - \text{S/ } 480,435 = \text{S/ } 450,065$$

Conclusión

El VAN Social para el proyecto "Play Again" es S/ 450,065 lo que indica que el proyecto es socialmente rentable considerando los beneficios y costos identificados.

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En este capítulo se detallan las decisiones estratégicas que guiarán la implementación del servicio, así como los recursos requeridos y el cronograma de actividades. Se analiza la importancia de establecer un plan de acción claro que contemple tanto la logística del alquiler de juguetes como la gestión de la plataforma web.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

1. Investigación de mercado y análisis de competencia (cuatro semanas):
 - Realizar estudios de mercado para comprender la demanda de alquiler de juguetes.
 - Analizar a los competidores en el mercado de alquiler de juguetes para identificar fortalezas y debilidades.
2. Desarrollo del plan de negocio (tres semanas):
 - Definir la propuesta de valor y la segmentación de clientes.
 - Establecer los objetivos financieros y operativos del negocio.
 - Desarrollar estrategias para la adquisición y retención de clientes.
3. Elección del modelo de negocio y plan financiero (dos semanas):
 - Evaluar diferentes modelos de negocio (por ejemplo, suscripción, alquiler por evento, etc.) y seleccionar el más adecuado.
 - Elaborar proyecciones financieras, incluyendo ingresos, costos operativos y flujo de efectivo.
4. Registro legal y establecimiento de la estructura (cuatro semanas):
 - Registrar la empresa y obtener las licencias necesarias para operar.
 - Establecer la estructura organizativa y definir roles y responsabilidades.
5. Diseño de la marca y creación de identidad corporativa (tres semanas):
 - Desarrollar el logotipo, los colores y los elementos visuales de la marca.

- Crear materiales de marketing y comunicación, como folletos y tarjetas de presentación.
6. Desarrollo de la plataforma de alquiler online (ocho semanas):
- Diseñar y desarrollar el sitio web o la aplicación móvil para permitir el alquiler de juguetes.
 - Integrar sistemas de pago seguro y funcionalidades de gestión de inventario.
7. Selección y adquisición del inventario inicial (seis semanas):
- Identificar proveedores de juguetes y negociar términos de compra.
 - Seleccionar una variedad de juguetes que se ajusten a las preferencias y necesidades de los clientes.
8. Pruebas de calidad y preparación del inventario (dos semanas):
- Inspeccionar y evaluar la calidad de los juguetes recibidos.
 - Etiquetar y organizar el inventario para su fácil acceso y gestión.
9. Capacitación del personal (tres semanas):
- Capacitar al personal en el manejo del inventario, el proceso de alquiler y el servicio al cliente.
 - Educar al equipo sobre los valores de la marca y la cultura empresarial.
10. Desarrollo y lanzamiento de la campaña de marketing (seis semanas):
- Diseñar y ejecutar campañas publicitarias en línea y fuera de línea para generar conciencia sobre el servicio de alquiler de juguetes.
 - Utilizar estrategias de marketing digital, como SEO, redes sociales y marketing de contenido.
11. Pruebas finales y ajustes (dos semanas):
- Realizar pruebas exhaustivas del sitio web o la aplicación para garantizar su funcionamiento correcto.

- Recopilar comentarios de los usuarios y realizar ajustes según sea necesario.

12. Lanzamiento oficial:

- Anunciar oficialmente el lanzamiento del negocio "Play Again" y comenzar a aceptar pedidos de alquiler de juguetes.

En la Figura 26 se detalla el diagrama de Gantt.

En la Tabla 31 se detalla lo colaboradores para los próximos cinco años.

Tabla 31

Headcount Proyectado de Play Again

Cargo	HEADCOUNT					MOD.
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Administrador General	1	1	1	1	1	FT
Coordinador de Operaciones	1	1	1	1	1	FT
Analista Operaciones	0	0	1	1	1	FT
Coordinador Finanzas y Contabilidad	0	0	1	1	1	FT
Asistente Contable	1	1	1	1	1	FT
Coordinador de mkt	1	1	1	1	1	FT
Analista de Marketing	0	0	1	1	1	FT
<i>Costumer service</i>	1	1	2	2	2	FT
<i>Costumer service (PT)</i>	1	1	0	0	0	PT
Limpieza y mantenimiento	1	1	1	1	1	FT
Operario 1 - Desinfección	2	3	3	4	4	FT
Operario 2 - Almacén y Empaque	2	3	3	4	4	FT

8.2. Conclusión

El proyecto Play Again contribuye a brindar una alternativa de solución al problema social relevante “ Aumento del Impacto ambiental negativo por consumismo y alta generación de residuos de la industria de juguetes en la zona 6 y zona 7 de Lima Metropolitana “, dado que mediante el modelo de negocio se busca aumentar la cantidad de familias que realizan prácticas de consumo sostenible en Lima, aumentar la cantidad de

familias que mejoraron su calidad de vida, al utilizar la solución, y reducir la cantidad anual de residuos generados por las familias que consideran esta solución (María Laura Villanueva). La propuesta de valor de Play Again permite abordar exitosamente la interacción de las familias con los juguetes, dado que permite eliminar las experiencias negativas (dolores) durante el uso, almacenamiento y eliminación de los juguetes y al mismo tiempo potenciar las experiencias positivas; lo cual es posible gracias a que el modelo de negocio incorpora una de las características fundamentales de los juguetes que es su corto ciclo de vida (María Laura Villanueva).

La deseabilidad del proyecto Play Again está garantizada dado que mediante las encuestas realizadas se pudo comprobar las 07 hipótesis de deseabilidad propuestas (María Laura Villanueva).

El proyecto Play Again es viable dado que tiene un 95% de probabilidad de alcanzar una tasa de descuento del 12% y generar valor por S/600 347 (María Laura Villanueva).

El proyecto Play Again es factible dado que la eficiencia del plan de marketing (VTVC/CAC) es de 9.5 y existe un 75.08% de probabilidad de que VTVC/CAC sea mayor de 9.5 (María Laura Villanueva).

El plan estratégico de marketing que se ha presentado tiene como objetivo lograr el lanzamiento exitoso de Play Again en el mercado peruano. El plan se basa en una serie de acciones y estrategias que se implementarán de manera gradual y se medirán con KPIs específicos. La implementación exitosa de este plan permitirá a Play Again posicionarse como la empresa líder en el alquiler de juguetes, artículos para niños y generar un impacto social positivo (Carolina Sánchez Bardón).

Play Again ofrece una solución económica para que las familias puedan proporcionar a sus hijos juguetes de alta calidad sin realizar grandes desembolsos, ayudando a equilibrar el presupuesto familiar a través del alquiler de los juguetes (Steven Ortiz Sáenz).

El uso del CMS *Wordpress* y *Woocommerce* ha permitido implementar el prototipo de Play Again de forma rápida y eficiente debido a su facilidad de administración y los costos no son muy altos. Adicionalmente ha permitido rápidamente obtener la retroalimentación directa de los usuarios que pueden probar la aplicación desde cualquier dispositivo al estar disponible y público desde Internet (Steven Ortiz Sáenz).

Play Again se distingue en el mercado peruano al ofrecer una amplia variedad de juguetes, a diferencia de competidores como Loopsy y Bambini Market, que tienen una oferta más limitada y precios muy elevados. Además, el enfoque integral de Play Again en accesibilidad financiera, sostenibilidad y responsabilidad social representa una propuesta innovadora en el mercado de alquiler de juguetes en Lima Metropolitana. (Fiorella Aguilar)

Play Again demuestra su compromiso social al donar juguetes defectuosos o de baja rotación a ONGs y venderlos a precios accesibles, fomentando la reutilización y el apoyo a la comunidad (Fiorella Aguilar).

La reducción en la compra de juguetes nuevos y la reutilización de los existentes contribuyen significativamente a la disminución de residuos y a la reducción de la huella de carbono. El proyecto "Play Again" no sólo ofrece beneficios económicos, sino que también tiene un impacto positivo en el medio ambiente (Fiorella Aguilar).

8.3. Recomendación

Se recomienda la implementación del proyecto Play Again dado que se logró comprobar exitosamente las hipótesis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, lo cual permite evidenciar un sólido modelo de negocio (María Laura Villanueva).

Se recomienda la implementación del proyecto Play Again, dado que el modelo de negocio tiene un gran potencial de escalabilidad y exponencialidad, lo cual constituye las bases para desarrollar una estrategia de expansión geográfica en Perú y Latinoamérica (María Laura Villanueva).

Se recomienda la implementación del proyecto Play Again, dado que el *know how* adquirido con el alquiler de juguetes y artículos infantiles, permitirá reducir el riesgo de crear nuevas líneas de negocio e innovar con el alquiler de otros artículos de corto ciclo de vida, y de esta forma desplegar una estrategia de diversificación (María Laura Villanueva).

Se recomienda monitorear y evaluar el desempeño con periodicidad semanal, definiendo los indicadores claves de rendimiento para medir el éxito de las estrategias de marketing y ventas. Además de realizar un seguimiento regular del tráfico web, las conversiones, las ventas y la satisfacción del cliente. Analizar los datos obtenidos para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las estrategias cuando sea necesario (Carolina Sánchez Bardón).

Se recomienda el desarrollo de Alianzas Estratégicas, para fortalecer y expandir el alcance del proyecto, se recomienda el desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones educativas, ONG's y otras empresas del sector infantil. Estas colaboraciones pueden incluir campañas de concientización sobre el consumo sostenible, programas educativos sobre la importancia de la reducción de residuos y la reutilización de recursos, así como la co-creación de productos y servicios complementarios que añadan valor a la propuesta de Play Again (Fiorella Aguilar).

Es importante tener en cuenta las capacitaciones y desarrollo del personal, fomentando la formación continua, proporcionando la capacitación en áreas clave como servicio al cliente, sostenibilidad y gestión logística. Asimismo, fomentar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y la responsabilidad social, involucrando al equipo en la misión y visión del proyecto (Fiorella Aguilar).

Referencias

- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Cien.Adex (2022). *Reporte de Tendencias: Juguetes y juegos*.
https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/01/CIEN_RT_Noviembre_2022.pdf
- Flourishing Business (s.f). *Flourishing Business Canvas*.
<https://flourishingbusiness.org/download-flourishing-business-canvas/>
- Kidalos.com/ (2024) *La alternativa más asequible y sostenible a la compra de juguetes*.
<https://www.kidalos.com>
- Mercadonegro (2024a) *Disminuyen en un 50% las ventas de juguete en Perú*
<https://www.mercadonegro.pe/marketing/disminuyen-en-un-50-las-ventas-de-juguete-en-peru/>
- Mercadonegro (2024b) *Consumo de los peruanos a través de comercio electrónico representó el 5.4% del PBI en 2023*. <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/consumo-de-los-peruanos-a-traves-de-comercio-electronico-represento-el-5-4-del-pbi-en-2023/>
- Ministerio de Educación Nacional (2014). *Sentido de la educación inicial*. Bogotá, Colombia
 articles-341810_archivo_pdf_sentido_de_la_educacion.pdf (mineducacion.gov.co)
- Naciones Unidas (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Ramos, A. (2023). *EE, UU, y Canadá lideran compras de juguetes peruanos: ¿qué modelos son los más pedidos?* <https://www.infobae.com/peru/2023/12/25/eeu-y-canada-lideran-compras-de-juguetes-peruanos-que-modelos-son-los-mas-pedidos/>
- Toylibrary (2024). *How it works?* <https://www.toylibrary.co/personalization>

Apéndice A: Lienzo Pensamiento Visual



Apéndice B: Lienzo Pensamiento Creativo



Apéndice C: Guía de Entrevista

Objetivo General	La presente guía de preguntas busca conocer más de cerca a nuestro público padres de familia con hijos de 2 a 12 años de edad de las zonas 6 y 7 de Lima metropolitana abordando sus antecedentes, presente y aspiraciones, además de los factores que condicionan su situación actual y futura.		
	#	Pregunta	Sustento
BIO	1	¿Cuál es tu nombre?	
	2	¿Cuál es tu edad?	Conocer la edad del usuario
	3	¿En qué distrito vives?	Conocer en que distrito de Lima moderna reside el usuario
	4	¿Cuál es tu nivel de estudios?	Validar el grado de instrucción de usuario
	5	¿Cuál es tu estado civil?	Validar estado civil del usuario
	6	¿Cuántos hijos tienes? ¿De qué edades?	Validar cuantos hijos tiene nuestro usuario y si las edades de los niños se encuentran en el alcance de nuestra solución de 2 a 12 años
	7	¿Vives en una casa o departamento?	Validar si el usuario reside en un departamento, lo cual implica limitado espacio en la residencia
Actividades	8	¿Cuáles son tus planes, metas que quieres lograr en tu vida?	Permite saber los anhelos del usuario.
	9	¿Qué actividades realizas en un día de semana de lunes a viernes?	Permite saber sus actividades un día de semana
	10	¿Qué actividades realizas los fines de semana?	Permite saber sus actividades un fin de semana
	11	¿Qué actividades realiza con tus hijos?	Conocer qué tipo de actividades realiza la familia para obtener información de que categorías de juguetes se alinean con los intereses de la familia
	12	¿Cuáles son tus pasatiempos o intereses de tus hijos?	Conocer los intereses y pasatiempos puede proporcionar información sobre las categorías de juguetes que se podría considerar en la solución
Creencias	13	¿Te tipos de juguetes son los preferidos de tus hijos? * Frecuencia de uso	Conocer cuáles son los juguetes que los niños prefieren
	14	¿Dónde usualmente compras los juguetes? ¿Qué categorías? ¿Qué marcas?	Conocer los canales de compra para adquisición de juguetes que utiliza el usuario
	15	¿Qué religión profesa?	Conocer su religión y si la practica
	16	¿Consideras que los juguetes tienen género?	Validar la importancia de diferenciar juguetes por genero
	17	¿Crees que los juguetes son importantes para el crecimiento de tus hijos? ¿Por qué motivo?	Validar si los padres de familia consideran que los juguetes contribuyen al desarrollo de sus hijos
	18	¿Quién decide que juguete comprar? ¿Quién decide el presupuesto? ¿Cuánto? Frecuencia de compra.	Conocer los hábitos de compra de juguetes de cada familia
	19	¿Realizas actividades de reciclajes?	Validar si las familias están alineadas con prácticas ambientales sostenibles y si es una prioridad
	20	¿Qué opinas de alquiler de juguetes?	Conocer si los padres de familia están dispuestos a alquilar juguetes
	21	¿Cuánto tiempo le dura el interés por el juguete nuevo a tus hijos?	Validar que el interés por los juguetes nuevos por los niños es bastante corto, lo que contribuye al consumismo
Problemas	22	¿Cuáles son las dificultades que enfrentas en la compra de un juguete?	Conocer puntos críticos referidos a la interacción con los juguetes por parte de la familia
	23	¿Dónde y cómo almacenas los juguetes?	Validar si las familias tienen problemas de almacenamiento de los juguetes
	24	¿Qué haces con los juguetes que ya no se usan? ¿Considerarías venderlos?	Validar cual es el destino de los juguetes que son descartados por los niños Validar si la venta de los juguetes descartados es una opción viable para los padres
	25	¿Qué dificultades has tenido en general con los juguetes en casa? (almacenaje, limpieza, orden, etc.)	Conocer los obstáculos previos que ha enfrentado puede ayudarnos a identificar áreas en las que se necesita apoyo
	26	¿Consideras que es una buena opción alquilar otros artículos para tus hijos como instrumentos musicales, coches, andadores, etc.?	Validar si los padres de familia están dispuestos a alquilar otros tipos de artículos para sus hijos
Familia	27	¿Quiénes viven contigo?	Permite saber con quienes vive el usuario.
	28	¿Quién te ayuda a cuidar a tus hijos?	Permite conocer quienes conviven con los niños aparte de sus padres, y que podrían influenciar en el modelo de negocio
Círculo Social	29	¿Se frecuentan tus hijos con sus contemporáneos?	Conocer la frecuencia de actividades sociales de los niños y explorar posibilidades
	30	¿Qué actividades les gusta realizar a tus hijos con sus amigos?	Conocer que actividades sociales realizan los niños y explorar posibilidades de líneas de negocio

Apéndice D: Políticas, Términos y Condiciones

Método de pago:

- EL CLIENTE deberá pagar el alquiler usando el Ecommerce Play Again con los métodos de pago de Visa, Mastercard.

Términos y condiciones del alquiler:

- El alquiler de los productos ofrecidos por Play Again se rige por los términos y condiciones establecidos por la legislación vigente en la República del Perú.

Entregas y Recojo:

- La hora de entrega y recojo del producto se coordinará previamente entre EL CLIENTE y Play Again. EL CLIENTE es responsable de asegurar que haya alguien presente en la dirección de entrega y/o recojo en el día y horario acordados. Los productos se entregarán y recogerán en la puerta o recepción del domicilio, edificio o condominio. Por motivos de seguridad y protocolos, no se ingresará más allá de este punto.
- Si la entrega no puede realizarse debido a causas atribuibles a EL CLIENTE, éste deberá pagar nuevamente el costo total del *delivery* y reconoce que el plazo del alquiler puede verse reducido, ya que el producto podría estar reservado por otro cliente al vencimiento del plazo original; en este caso, Play Again no está obligado a realizar ningún tipo de devolución del monto pagado.
- Si el recojo no puede realizarse debido a un retraso o motivo atribuible a EL CLIENTE, éste debe coordinar su atención con Play Again para reprogramar las entregas o recojo.
- Una vez realizado el pago del alquiler, este no es reembolsable. Cualquier reprogramación debe hacerse con al menos 48 horas de anticipación, y la nueva fecha puede ser hasta un mes después de la reserva original, sujeto a disponibilidad.

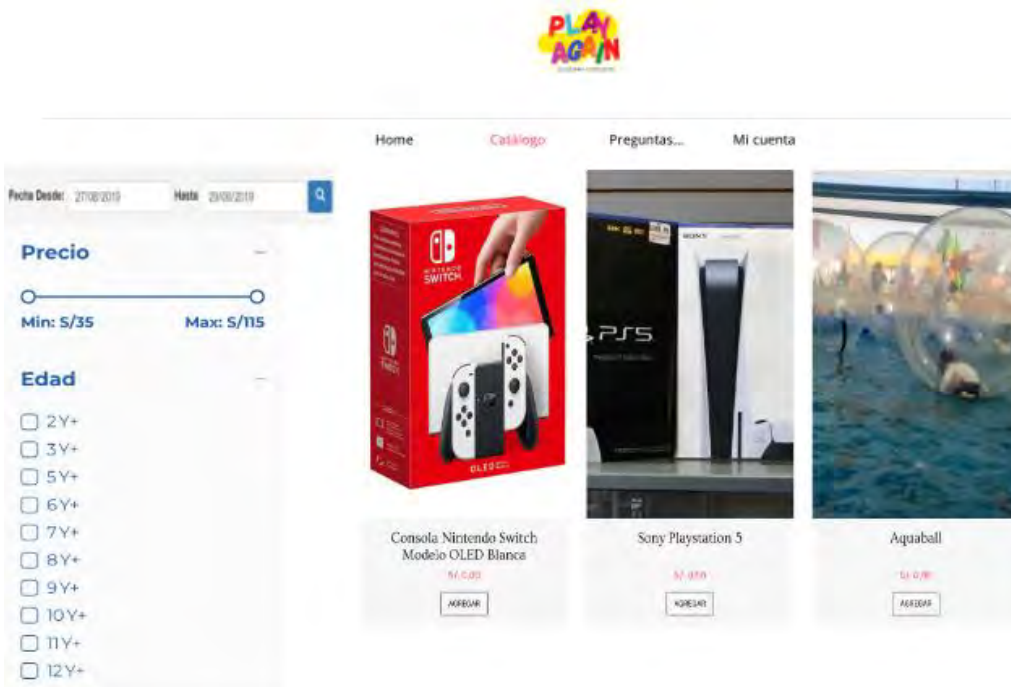
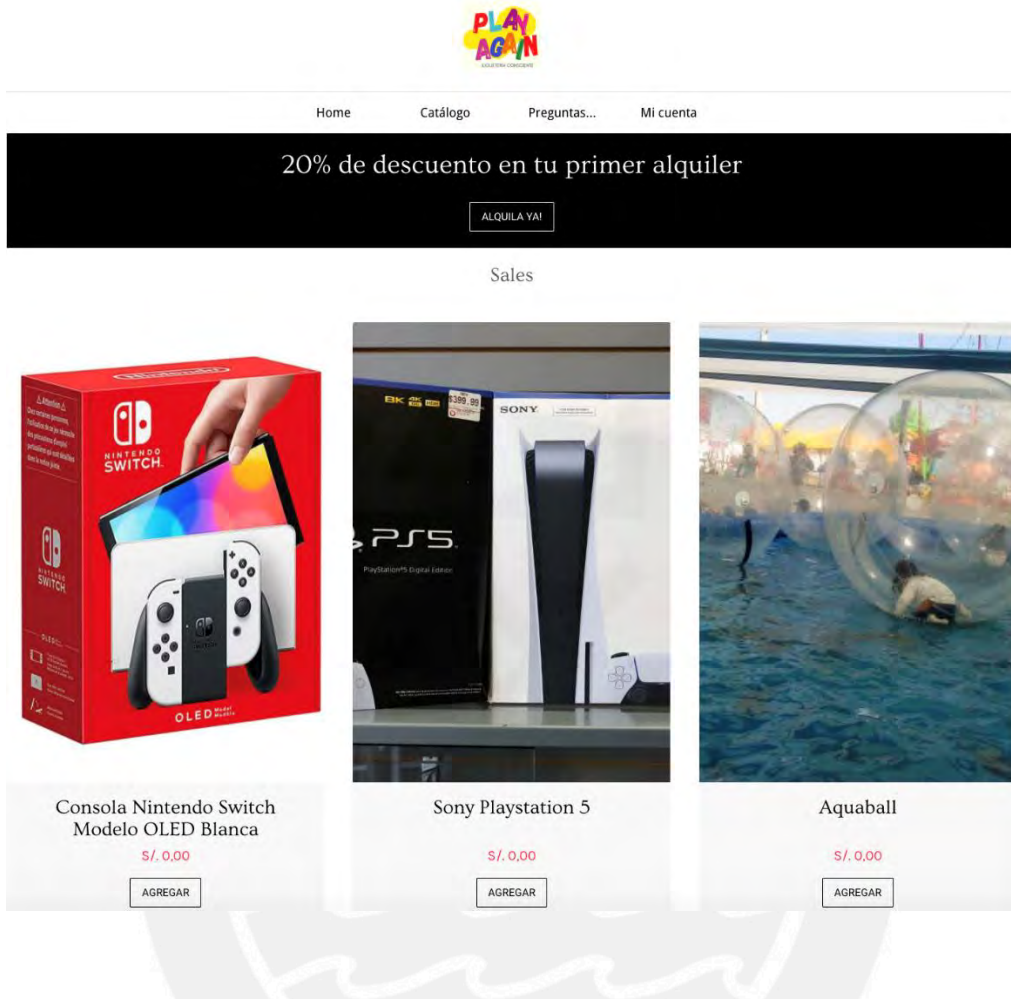
Daños o pérdidas

- Todos los productos se entregan a EL CLIENTE en empaques reutilizables. En este sentido, EL CLIENTE se compromete a devolver los productos en la misma bolsa en que los recibió. En caso de pérdida, rotura o maltrato significativo del empaque, se aplicará un costo de S/ 20.00 (incluido IGV).
- Si el producto resulta dañado, destruido o pierde partes que lo hagan inutilizable, EL CLIENTE deberá pagar a Play Again el 70% del precio de mercado del producto (misma marca y modelo) y podrá quedarse con el producto alquilado inicialmente.
- EL CLIENTE acepta que Play Again determine la pérdida, rotura o nivel de maltrato del producto.
- EL CLIENTE exime a Play Again de cualquier responsabilidad por daños que puedan surgir del uso del producto.
- EL CLIENTE, siendo mayor de edad, declara conocer las especificaciones de uso del producto (edad, peso, posibles riesgos) y se responsabiliza de su uso adecuado. Play Again no puede controlar ni reducir los daños y/o riesgos asociados al uso del producto, ya que este se utiliza en la vivienda de EL CLIENTE.

Estado y uso de los productos

- Los productos se entregan desarmados y su ensamblaje es muy sencillo, o bien se proporciona un video con instrucciones paso a paso para un correcto armado.
- Play Again entrega los productos a EL CLIENTE en buen estado de funcionamiento.
- EL CLIENTE se compromete a devolver los productos en las mismas condiciones en que los recibió, salvo el desgaste normal por un uso diligente.
- EL CLIENTE tiene un plazo de 24 horas desde la entrega del producto para informar a Play Again sobre cualquier detalle o daño relevante que detecte, que no esté relacionado con el uso previo del producto por otros clientes.

Apéndice E: Primera Versión del Prototipo





Home Top 2024 Buscador Categorías Mi cuenta



Videojuegos



Consolas



Inflables



Mundo Bebé



Instrumentos Musicales



Coches a batería



f

Consola Nintendo Switch Modelo OLED Blanca

S/ 0,00

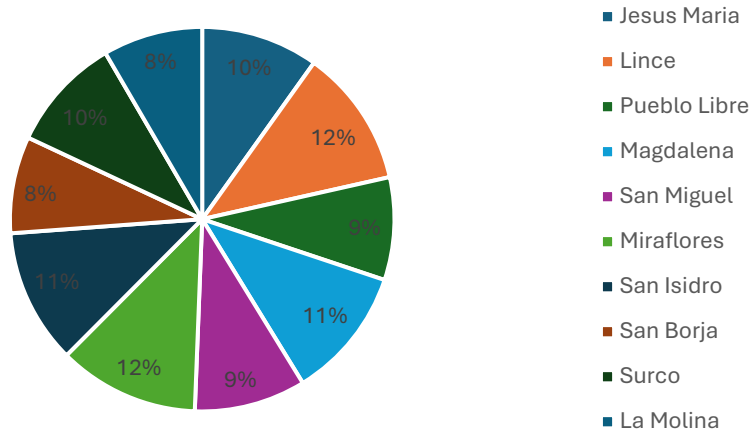
¡Con Nintendo Switch (modelo OLED), podrás disfrutar de tus juegos favoritos donde y cuando quieras! Cuenta con una pantalla OLED de 7 pulgadas con colores intensos.

AÑADIR A CARRITO

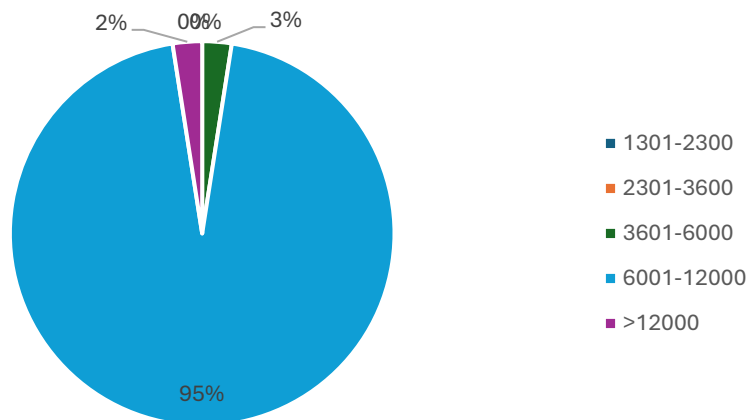
Incluye una pantalla OLED de 7 pulgadas con colores intensos
 ¡Con Nintendo Switch (modelo OLED), podrás disfrutar de tus juegos favoritos donde y cuando quieras! Cuenta con una pantalla OLED de 7 pulgadas con colores intensos.
 Nintendo Switch (modelo OLED) incluye una pantalla de 7 pulgadas con un marco más fino. Los colores intensos y el alto contraste de la pantalla proporcionan una experiencia de juego portátil y de sobremesa enriquecedora, y aportan mucha vida a los juegos, tanto si compites a gran velocidad sobre el asfalto como si te ves las caras con enemigos temibles.
Disfruta del modo sobremesa en el ángulo que prefieras
 Abre el soporte y pásale un mando a otro jugador para compartir la pantalla y disfrutar del multijugador competitivo y cooperativo, donde y cuando quieras.
 El soporte ancho ajustable de Nintendo Switch (modelo OLED) puede colocarse en el ángulo que prefieras para disfrutar del modo sobremesa cómodamente.
Nueva base con puerto LAN por cable
 La base incluida con Nintendo Switch (modelo OLED) cuenta con dos puertos USB, un puerto HDMI para conectarse al televisor y un nuevo puerto LAN por cable, que permite disfrutar del juego en línea de manera más estable en el modo televisor.
64 GB de almacenamiento interno
 Nintendo Switch (modelo OLED) cuenta con 64 GB de almacenamiento interno. Puedes ampliar el espacio disponible con una tarjeta microSD compatible (a la venta por separado). Descarga tus juegos favoritos para disfrutar de ellos donde y cuando quieras.
Altavoces integrados con audio optimizado
 Disfruta de un sonido nítido cuando juegues en el modo portátil o en el modo sobremesa.

Apéndice F: Resultados de la Encuesta

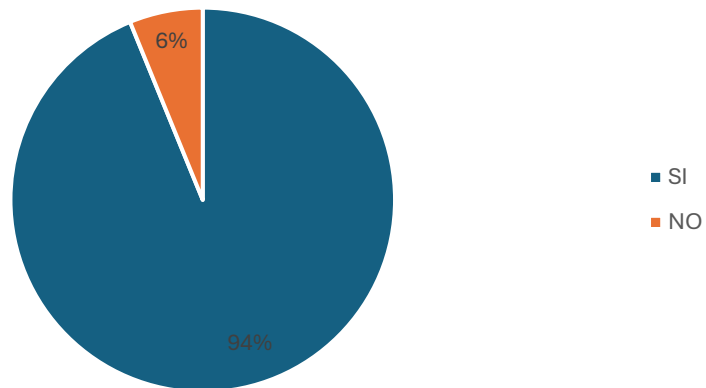
P1: ¿En que distrito resides?



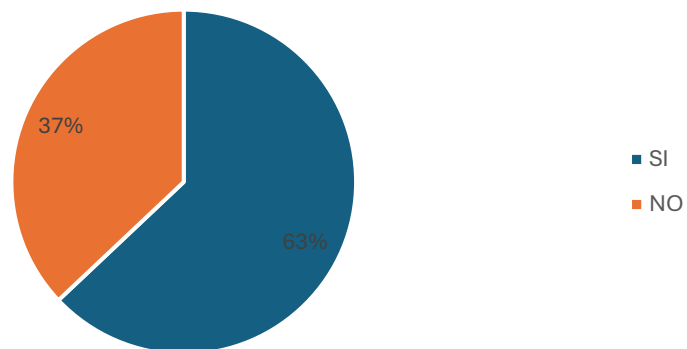
P2 ¿Cuales son tus ingresos mensuales?



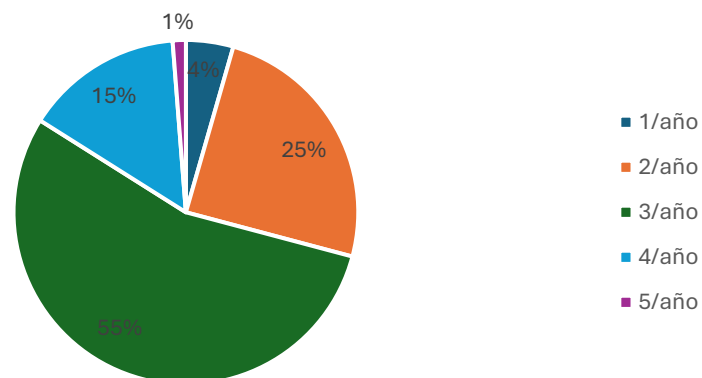
P3: ¿Tienes hijos entre 2 y 12 años?



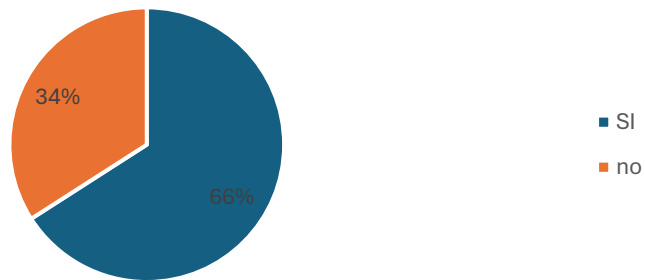
P4: ¿Que tan dispuesto estaria a alquilar juguetes?



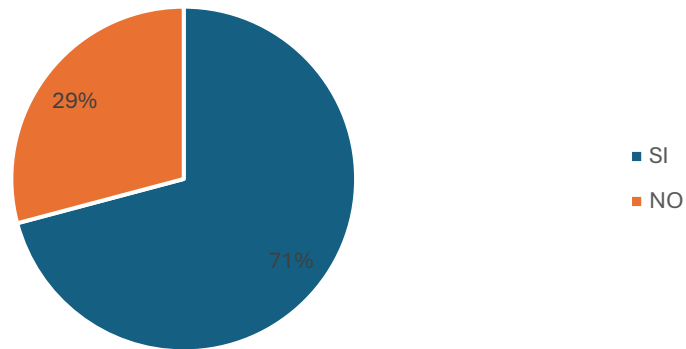
P5: ¿Con que frecuencia estarias dispuesto a alquilar juguetes al año?



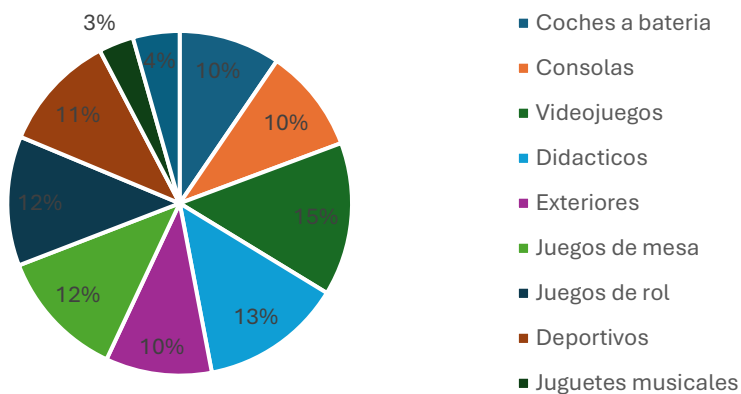
P6: ¿Que estan dispuesto estaria alquilar juguetes por un mes?



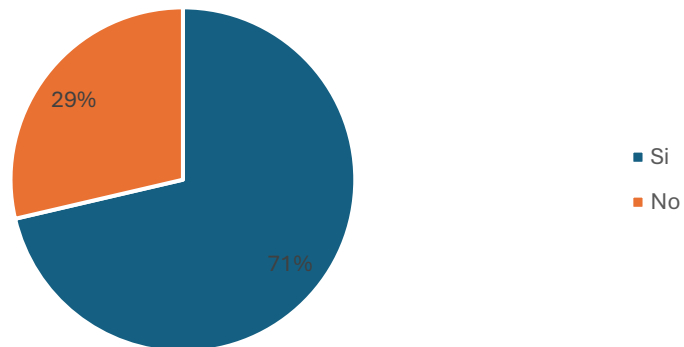
P7: ¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar juguete por el 20% de su precio por un mes?



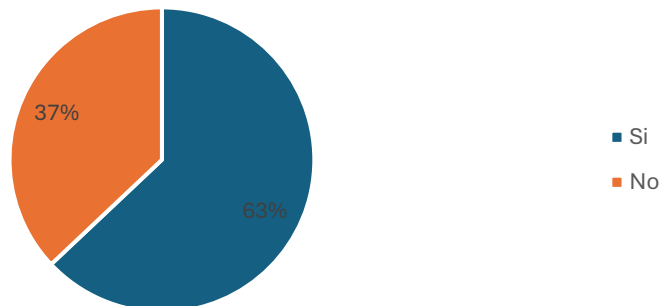
P8: ¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar las siguientes categorías de juguetes?



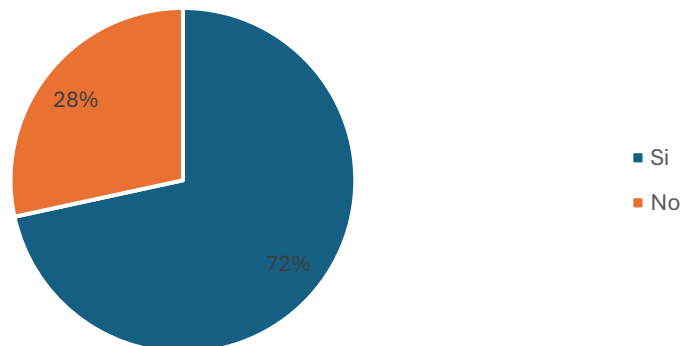
P9: ¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar instrumentos musicales?



P10: ¿Qué tan dispuesto estaría a alquilar artículos infantiles como: cunas, andadores, coches, sillas de comer, etc.?



P11: ¿Que tan dispuesto estarias a comprar juguetes de segundo uso?



P12: ¿Que tan dispuesto estarias a compras juguetes de segundo uso en buen estado por el 50% de su precio?

