



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA**

# **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA LUDOTECA UBICADA EN DOS DISTRITOS DE LIMA**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de:**

**YOHANA ISABEL HUAMANI ZURITA**

**Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA**

**ALDO ENRIQUE VERGARA LOPEZ**

**Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA**

**Asesor:**

**Dr. Carlos Eduardo Ossio Sal y Rosas  
(0000-0002-4226-9230)**

**Lima – Perú**

**2021**

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser el Ser Supremo y Divino a quien debemos la vida y por todos los logros alcanzados.

En memoria de Don Eduardo Armando Huamaní Rivera, a quien desde el cielo pedimos interceda, nos proteja y cuide y para quien dedicamos el esfuerzo de varios años de estudio en la carrera de negocios.

A nuestros padres e hijos por su comprensión en el sacrificio y dedicación de muchas horas invertidas en cursar la carrera MBA y en la elaboración del trabajo final de tesis.

## Resumen Ejecutivo

En las ciudades metropolitanas como Lima, las personas tienen un estilo de vida acelerado, y tratan de aprovechar el tiempo al máximo combinando sus actividades familiares, personales y profesionales en un solo lugar. Más del 76 % de personas en Lima suelen ir a un centro comercial donde pueden encontrar todo lo que necesiten y está considerado como un espacio de integración familiar. (*Growth from Knowledge* [GFK], 2016)

Más de 70.8 millones de personas al mes en promedio visitaban los centros comerciales en el Perú (Gestión, 2019), 2.5 millones de visitantes al centro comercial Jockey Plaza y 0.9 millones al centro comercial de Salaverry. (Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP], 2019)

Surge la necesidad para los padres de encargar el cuidado de los niños mientras realizan sus compras, trabajan, van al cine o realizan trámites bancarios dentro de los centros comerciales. Además, un lugar donde los niños se diviertan sanamente con actividades lúdicas y educativas. Debido a la falta de familiares de confianza y/o nanas que puedan cuidarlos.

La estrategia del nuevo negocio es la diferenciación debido a que se puede dar una alternativa de cuidado de niños, a través de un equipo de profesionales comprometidos, en un ambiente lúdico ubicado dentro de un Centro Comercial, muy seguro, limpio donde cuidarán a sus hijos como propios, apoyados en un aplicativo móvil conectado a cámaras IPs de video vigilancia en tiempo real, para el permanente monitoreo de los niños.

El público objetivo está conformado por padres de familia entre 25 a 55 años con niños entre tres a ocho años de niveles socio económico A, B y C que visitan los centros

comerciales Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry y según el estudio de mercado realizado (Arellano, 2017), son los centros comerciales más visitados en Lima Metropolitana.

Se ha identificado que, entre los encuestados en el estudio de mercado, existen personas que buscan un servicio de guardería contratado por hora. No se tiene competidores directos debido a que los negocios que se aproximan más son de entretenimiento y no de guardería.

La inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto es de S/. 621,346 nuevos soles, cuya tasa interna de retorno (TIR) es de 44% y un VAN de S/. 1'998,650 nuevos soles, el cual indica que el retorno de la inversión es favorable y genera valor en la proyección de los ingresos y egresos entre los años 2022 al 2026.

Se concluye que este proyecto es una alternativa viable de inversión para los accionistas y una oportunidad para los padres de familia de contar con un servicio de cuidado de sus hijos, complementado con el desarrollo social y psicomotriz, a través de talleres y juegos orientados por edades y diseñados cuidadosamente por profesionales en educación contratados en la Ludote-K.

## Tabla de contenido

Capítulo I: La oportunidad y la empresa.....	1
1.1 Generalidades .....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Determinación de la Oportunidad .....	5
1.1.3 Justificación del Proyecto .....	5
1.1.4 Objetivos Generales y Específicos.....	6
1.1.5 Alcances y limitaciones de la Investigación .....	7
1.2 Idea de negocio .....	8
1.2.1 Potencial de crecimiento .....	8
1.2.2 Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	8
1.2.2.1 Misión. ....	8
1.2.2.2 Visión. ....	9
1.2.2.3 Valores. ....	9
1.2.2.4 Código de Ética. ....	9
1.2.3 Ventajas competitivas propuestas .....	10
1.2.4 Descripción del Producto (servicio).....	10
1.2.5 Recursos y capacidades de la empresa.....	11
Capítulo II: Análisis del entorno, la industria y el mercado .....	12
2.1 Análisis del Macroentorno .....	12
2.1.1 Análisis Político-Gubernamental .....	12
2.1.2 Análisis Económico .....	13
2.1.3 Análisis Social - Cultural .....	15
2.1.4 Análisis Tecnológico.....	18
2.1.5 Análisis Legal.....	19
2.1.6 Análisis Ecológico .....	20

2.2. Análisis del Microentorno.....	20
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	21
2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes .....	22
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	23
2.2.4 Amenaza del ingreso de los productos y servicios sustitutos .....	24
2.2.5 Rivalidad de los competidores .....	26
2.2.6 Grado de Atractividad de la industria .....	27
2.2.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	29
2.3 Análisis de la Industria.....	30
2.3.1 Descripción del estado actual de la industria .....	30
2.3.2 Segmentación de la Industria .....	34
2.3.3 Empresas que la conforman .....	35
2.3.4 Tendencias de la industria.....	36
2.3.5 Análisis de la Competencia.....	37
2.3.5.1 Empresas que ofrecen el mismo servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa.....	37
2.3.6 Matriz del perfil competitivo MPC.....	37
2.4 Análisis del ciclo de vida del servicio.....	39
2.5 Análisis interno .....	40
2.6 Análisis del mercado .....	40
2.7 Diseño de la investigación .....	40
2.7.1 Descripción del Servicio o Producto.....	40
2.7.2 Selección del Segmento de Mercado .....	41
2.8 Investigación Cualitativa.....	41
2.8.1 Proceso de muestreo.....	42
2.8.2 Diseño de instrumento.....	43
2.8.3 Análisis y procesamiento de datos .....	44

2.8.3.1 Focus group.....	44
2.8.3.2 Entrevistas en profundidad.....	47
2.9 Investigación Cuantitativa.....	50
2.9.1 Proceso de muestreo.....	51
2.9.2 Diseño de instrumento.....	52
2.9.3 Análisis y procesamiento de datos .....	53
2.9.4 Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo	53
2.10 Proyección del Mercado Objetivo.....	55
2.10.1 El ámbito de la Proyección.....	55
2.10.2 Selección del Método de Proyección .....	55
2.10.3 Mercado potencial .....	56
2.10.4 Mercado disponible .....	57
2.10.5 Mercado efectivo.....	58
2.10.6 Mercado objetivo .....	60
Capítulo III: Plan de Marketing .....	62
3.1 Objetivos .....	62
3.2 Macro Estrategias.....	62
3.2.1 Estrategias Genéricas .....	62
3.2.2 Cartera .....	64
3.2.3 Segmentación .....	64
3.2.4 Posicionamiento .....	64
3.2.5 Competitiva.....	65
3.2.6 Fidelización .....	65
3.3 Estrategias Funcionales .....	65
3.3.1 Estrategia de producto.....	65
3.3.2 Estrategia de precio .....	67
3.3.3 Estrategia de plaza y distribución .....	68

3.3.4 Estrategia de promoción y publicidad.....	69
3.3.5 Estrategia de personas .....	70
3.3.6 Estrategia de procesos .....	72
3.3.7 Estrategia de presencia física .....	72
3.4 Estrategia de Ventas.....	73
3.4.1 Plan de ventas.....	73
3.4.2 Políticas de servicios y garantías.....	74
Capítulo IV: Plan de Operaciones.....	76
4.1 Objetivo general y específico.....	76
4.1.1 Objetivo general .....	76
4.1.2 Objetivo específico.....	76
4.2 Estrategia de operaciones .....	76
4.3 Gestión de Operaciones.....	77
4.3.1 Diseño del producto–servicio.....	78
4.3.2 Proceso productivo.....	81
4.3.3 Alcance y limitaciones del diseño de operaciones .....	83
4.3.4 Selección del equipamiento.....	83
4.3.5 Lay Out.....	83
4.4 Determinación del tamaño .....	83
4.4.1 Proyección de crecimiento .....	83
4.4.2 Consideraciones legales .....	84
4.5 Aseguramiento de la calidad del servicio.....	85
Capítulo V: Gerencia y Organización .....	87
5.1 Cultura Organizacional Deseada.....	87
5.1.1 Formulación de Estrategias del Negocio (RR H(H) .....	88
5.1.2 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas .....	88
5.1.3 Diseño de la Estructura Organizacional Deseada .....	89

5.1.4 Diseño de los Perfiles de Puestos Clave RR HH .....	92
5.2 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.....	92
5.3 Política de Recursos Humanos .....	93
Capítulo VI: Planificación Financiera.....	94
6.1 La Inversión .....	94
6.1.1 Inversión preoperativa.....	94
6.1.1.1 Inversión preoperativa Activo Fijo. ....	94
6.1.1.2 Inversión preoperativa Activo Intangible.....	94
6.1.1.2.1 Inversión en capital de trabajo. ....	95
6.1.1.2.2 Costo del proyecto.....	96
6.1.2 Inversiones futuras .....	96
6.2 Financiamiento.....	97
6.2.1 Capital y costo de oportunidad.....	97
6.3 Presupuestos Base .....	98
6.3.1 Presupuesto de venta .....	98
6.3.1.1 Presupuesto de costo de ventas del servicio.....	99
6.3.2 Gastos administrativos, marketing y ventas, financieros .....	99
6.3.2.1 Gastos administrativos. ....	99
6.3.2.2 Marketing y ventas.....	100
6.4 Presupuestos de Resultados.....	100
6.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado .....	100
6.4.2 Estado de Situación Financiera proyectado .....	101
6.4.3 Flujo de caja proyectado .....	102
6.5 Evaluación Financiera.....	103
6.5.1 TIR .....	103
6.5.2 VAN.....	104
6.5.3 ROA .....	104

6.5.4 ROIC .....	105
6.5.5 ROE.....	105
6.6 Análisis de Riesgo.....	105
6.6.1 Análisis de punto de equilibrio .....	105
6.6.2 Análisis de sensibilidad.....	106
6.6.2.1 Variación de Ventas. ....	106
6.6.2.2 Variación en Precio de Ventas Unitario.....	107
6.6.3 Análisis de escenarios (multidimensional).....	108
Conclusiones .....	109
Recomendaciones.....	111

## Índice de tablas

Tabla 1 Cantidad de niños por distritos en edades de cero a nueve años.....	2
Tabla 2 Población proyectada para los años 2021 – 2026 .....	16
Tabla 3 Poder de Negociación de los Proveedores .....	21
Tabla 4 Amenaza de los nuevos entrantes .....	22
Tabla 5 Poder de Negociación con los Clientes.....	23
Tabla 6 Amenaza de los sustitutos .....	25
Tabla 7 Rivalidad de los Competidores .....	27
Tabla 8 Grado de atractividad de la industria .....	28
Tabla 9 Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	29
Tabla 10 Alumnos matriculados en Educación Inicial por gestión privada (miles de personas) .....	37
Tabla 11 Alumnos matriculados en Educación Inicial por gestión pública (miles de personas) .....	37
Tabla 12 Matriz Perfil Competitivo de las Cunas, Colegios, Entretenimiento cerca del Centro Comercial Jockey Plaza .....	38
Tabla 13 Matriz Perfil Competitivo de las Cunas, Colegios Primaria, Entretenimiento cerca del Real Plaza Salaverry .....	38
Tabla 14 Distribución muestral para el Focus Group .....	42
Tabla 15 Brief de Investigación .....	50
Tabla 16 Objetivos del Análisis Cuantitativo .....	52
Tabla 17 Preguntas realizadas para evaluar el nivel socio económico .....	55
Tabla 18 NSE y Zonas .....	56
Tabla 19 Mercado Efectivo Jockey Plaza .....	59
Tabla 20 Mercado Efectivo Real Plaza Salaverry.....	59
Tabla 21 Proyección de Niños atendidos en cada local por semana.....	60
Tabla 22 Proyección niños Post COVID-19 .....	61
Tabla 23 Precio .....	68
Tabla 24 Proyección de Ventas.....	74
Tabla 25 Estrategias de retención, atracción, motivación y fomento del desarrollo de personas.....	88
Tabla 26 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos .....	92

Tabla 27 Inversión Preoperativa de Activo Fijo .....	94
Tabla 28 Inversión Preoperativa de Activo Intangible .....	94
Tabla 29 Resumen de Inversión del Capital de Trabajo .....	95
Tabla 30 Costo del Proyecto .....	96
Tabla 31 Presupuesto de Venta 2022-2026.....	98
Tabla 32 Resumen Costo de Servicio – 2022 al 2026 .....	99
Tabla 33 Presupuesto de gastos administrativos por año.....	99
Tabla 34 Presupuesto de gastos de Marketing y Ventas por año.....	100
Tabla 35 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	100
Tabla 36 Balance General Proyectado .....	101
Tabla 37 Flujo de Caja Proyectado .....	102
Tabla 38 Cálculo de la TIR .....	104
Tabla 39 Cálculo de la TIR con perpetuidad del proyecto.....	104
Tabla 40 Cálculo del Valor Actual Neto.....	104
Tabla 41 Cálculo del ROA .....	105
Tabla 42 Cálculo del ROIC.....	105
Tabla 43 Cálculo del ROE .....	105
Tabla 44 Punto de Equilibrio del Proyecto .....	106
Tabla 45 Análisis de sensibilidad según variación de ventas .....	107
Tabla 46 Análisis de sensibilidad según precio de venta unitario .....	108

## Índice de figuras

Figura 1 Preferencias de los encuestados .....	4
Figura 2 Situación Perú Ene-21 .....	14
Figura 3 Empleo en Lima.....	15
Figura 4 APEIM 2020 .....	16
Figura 5 El avance de la Covid-19 en América del Sur .....	17
Figura 6 Las cinco fuerzas de Porter – Plan de Negocio .....	28
Figura 7 Evaluación del PIA de la Función Educación (S/. Millones) .....	31
Figura 8 Ciclo de vida del servicio .....	39
Figura 9 Tamaño de la muestra .....	52
Figura 10 Sobre la disposición para tomar el servicio en el Jockey Plaza.....	58
Figura 11 Sobre la disposición para tomar el servicio en el Real Plaza Salaverry .....	58
Figura 12 Logotipo de la marca .....	67
Figura 13 Precio que pagarían por hora .....	67
Figura 14 Centro Comercial que prefiere visitar.....	68
Figura 15 Estrategia de Promoción y Publicidad – Uniforme .....	69
Figura 16 Prototipo de APP Ludote-K.....	70
Figura 17 Diagrama de Procesos del Producto – Servicio.....	77
Figura 18 Diagrama Lógico del Sistema de Monitoreo con Cámaras IP.....	79
Figura 19 Diagrama del Diseño Producto – Servicio.....	80
Figura 20 Diagrama de Flujo de atención al cliente .....	82
Figura 21 Diagrama de Flujo de atención al cliente mediante Aplicativo .....	82
Figura 22 Layout Ludote-K .....	83
Figura 23 Estructura Organizacional .....	90
Figura 24 Diagrama de layout con el número de colaboradores y ubicaciones.....	92
Figura 25 Punto de Equilibrio .....	106

## Índice de anexos

Anexo 1. Niños por distritos de Lima Metropolitana en edades de 0 a 9 años.....	118
Anexo 2. Código de Ética .....	119
Anexo 3. Matriz VRIO.....	121
Anexo 4. Gasto Público en Educación, total (%PBI).....	122
Anexo 5. Guarderías, Centros Educativos cerca de los Centros Comerciales .....	123
Anexo 6. Información geográfica para emprendedores INEI .....	124
Anexo 7. Ficha Técnica de la Investigación Cualitativa.....	125
Anexo 8. Ficha Técnica de la Investigación Cuantitativa.....	126
Anexo 9. Formato de encuesta del Estudio Cuantitativo .....	127
Anexo 10. Gráficos del Estudio Cuantitativo .....	131
Anexo 11. Ámbito de proyección .....	133
Anexo 12. Proyección Crecimiento Ventas, Visitas en el Centro Comercial.....	134
Anexo 13. Proceso de Servicio al Cliente.....	135
Anexo 14. Plan de Ventas Anuales .....	136
Anexo 15. Diagrama de Flujo del Proceso.....	137
Anexo 16. Glosario de Términos del Diseño de Producto-Servicio .....	138
Anexo 17. Ficha de consentimiento para encargar el cuidado de sus hijos .....	139
Anexo 18. Encuesta de satisfacción del cliente .....	140
Anexo 19. Detalle de inversión del producto tangible.....	141
Anexo 20. Requisitos para solicitar la Licencia de Funcionamiento .....	142
Anexo 21. Perfiles de Puestos Claves .....	143
Anexo 22. Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación .....	145
Anexo 23. Programa de Capacitación Anual .....	146
Anexo 24. Detalle de inversión del producto intangible.....	147
Anexo 25. Costo de Ventas, Gastos Administrativos y Ventas .....	148
Anexo 26. Costos de Planillas.....	149
Anexo 27. Información para la definición de las planillas.....	150
Anexo 28. Análisis de escenarios (multidimensional).....	151

## **Capítulo I: La oportunidad y la empresa**

En este capítulo se investiga sobre las fuentes necesarias para identificar la oportunidad de este negocio detallando los alcances, limitaciones y objetivos.

### **1.1 Generalidades**

#### ***1.1.1 Antecedentes***

La ludoteca es un punto de encuentro infantil donde permite disponer juguetes a ser usados en el lugar o prestarlos, es así como se puede decir que la ludoteca es al juguete lo que la biblioteca al libro. (Rubio, 2007)

La primera ludoteca data de 1934, en California. En 1959, en Dinamarca, aparece la ludoteca como espacio para los niños. Ese mismo año, en la Carta de los Derechos del niño se especificó el derecho del niño al juego. En conjunto con la UNESCO, se inició la difusión como lugares de juegos. (Lejarraga, 2009)

En 1978, en Londres, se realizó el Primer Congreso Mundial de Ludotecas. El segundo en Estocolmo y el tercero en Bruselas en mayo del 2001. Actualmente, la mayoría de las ludotecas están organizadas administrativamente y con procesos definidos de trabajo. Se considera al juguete como un instrumento de diversión y educativo. (Rubio, 2007)

En 1970, nace la idea en Perú, con trece programas municipales con servicios de cuidado, la mayoría institucionales. Aparecen los primeros servicios nacionales de cuidado y educación inicial en Chile, Costa Rica, México, Perú y Trinidad y Tobago. En la década de 1990, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú promovieron programas comunitarios". (Araujo y López-Boo, 2015)

Los padres de familia pueden encargar el cuidado de sus niños en estas ludotecas como se señala en las conclusiones de un Focus Group, como una alternativa viable, debido a las situaciones identificadas: (a) por lo general, el padre y la madre deciden juntos, a qué lugar y/o persona debe hacerse cargo de esta responsabilidad; (b) existe una desventaja de

encargar el cuidado de los niños a familiares, ya que de tener imprevistos no podrán brindar apoyo; y (c) si el cuidado se da con abuelos, se puedan presentar estrés, mala crianza, engreimientos en exceso a los niños. (Basualdo y Melgarejo, 2019)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), en Lima Metropolitana por cada 100 habitantes, 16 son niños de cero a nueve años. Además, de cada 100 niños de cero a nueve años en Lima Metropolitana, 23 niños pertenecen a los distritos agrupados en Lima Centro y Lima Este, como se observa en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Cantidad de niños por distritos en edades de cero a nueve años*

Ubicación	Distrito	0-4	5-9	Total	%	
Lima Centro	Jesús María	3,337	3,461	6,798	32.4%	
	Lince	2,406	2,516	4,922		
	Pueblo Libre	3,832	3,935	7,767		
	Magdalena	2,946	3,045	5,991		
	San Miguel	7,874	8,076	15,950		
	Miraflores	3,313	3,277	6,590		67.6%
	San Isidro	2,262	2,379	4,641		
	San Borja	5,677	5,859	11,536		
	Surco	20,375	21,976	42,351		
Lima Este	La Molina	10,045	11,133	21,178		
<b>Total</b>		62,067	65,657	127,724	100.0%	

*Nota:* Porcentaje de la cantidad de niños de los distritos de Lima Centro y Lima Este. Adaptado del Compendio Estadístico Provincia de Lima 2017, INEI 2017. Población total al 30 de junio, por grupos quincenales de edades, según distrito, 2014 – 2015

En Perú existen 10 millones 303 mil niños de cero a 17 años, de los cuales 51% son niños (5 millones 252 mil) y 49% niñas (5 millones 51 mil), según cifras del INEI. La información revela que el 32.7% (3 millones 368 mil) está en la primera infancia (0-5 años); el 33.5% están en la niñez (6 a 11 años) y el 33.8% son adolescentes (12-17 años). Lima concentra la mayor cantidad de niños (2.9 millones). Le siguen Piura (651 mil), La Libertad (621 mil) y Cajamarca (530 mil). Los que tienen menos son Moquegua (49 mil) y Madre de Dios (48 mil). (El Peruano, 2019)

En el Anexo 1, se detalla el número de niños por distritos, Provincia de Lima, (INEI, 2017, p 66).

Durante el 2018, el comercio minorista moderno sostuvo un desempeño favorable en los centros comerciales, según Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP, 2019), logrando ventas mayores a los 27 mil millones de soles, alcanzando un crecimiento anual del 7.1%, como reflejo del resultado de las mayores ventas del Jockey Plaza Shopping Center, Corporación E. Wong y Real Plaza. Además, se registraron 66 millones de visitantes promedio a los centros comerciales. (ACCEP, 2019)

En el 2019, la proyección en ventas fue en el orden de 7.0%, con 29,589 millones de soles en ventas brutas, con 71 millones de visitantes mensuales en promedio a los centros comerciales. (ACCEP, 2019)

Según ACCEP, el crecimiento iba en aumento, tanto en ventas como en visitantes. A inicios del 2020, por la pandemia, se generó una caída del 40% en ventas y continuó el 2021 con pérdidas similares. El gobierno anunció que con la llegada de la vacuna contra la COVID-19, reforzaría el proceso de inmunización de la población, permitiría el aumento en la inversión pública la misma fue creciente en enero y febrero del 2021, favoreciendo a la reactivación económica. (El Peruano, 2021)

A pesar de la situación actual, será favorable invertir debido a que la instalación del negocio en centros comerciales se sostiene con la afluencia creciente y continua de personas, como se ha visto entre los años 2015 e inicios del 2020 (ACCEP, 2021). Cabe indicar que el negocio propuesto se iniciará en el año 2022, y para ello se espera que pueda retornar a la normalidad la afluencia de visitantes a los centros comerciales. (ACCEP, 2021)

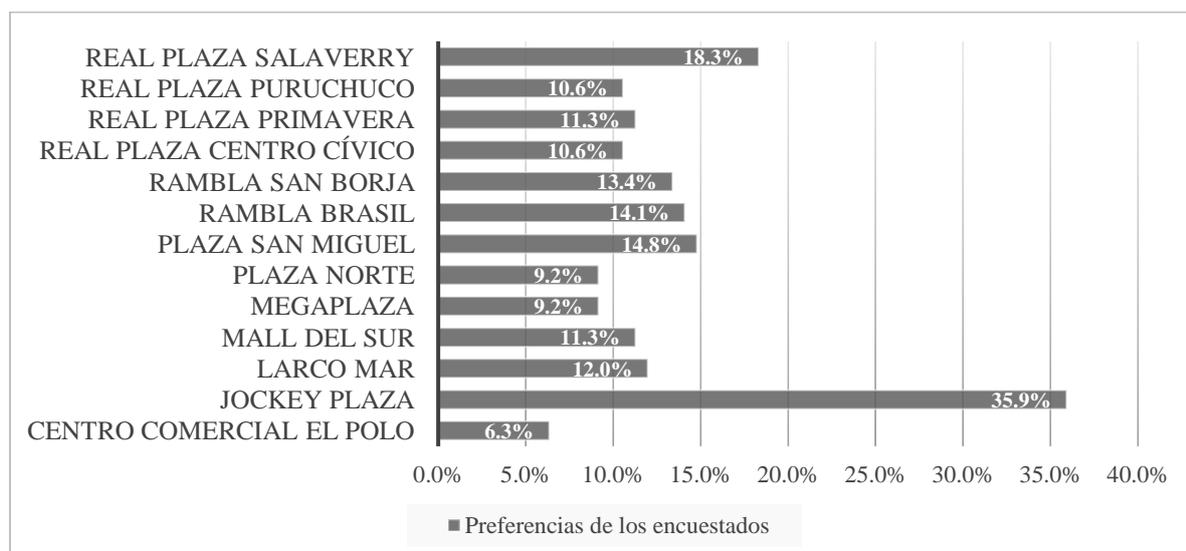
De acuerdo con un estudio de mercado en Centros Comerciales ejecutada por ACCEP (2017), se identifica diferentes segmentos de consumidores, de los NSE A, B y C. Los hombres y jóvenes del NSE A y B, visitan los Centros Comerciales los fines de semana. El

sector de mujeres del NSE A, se dirigen en las mañanas o en las noches. Los del nivel C, van por lo general seis horas por semana. Los varones del NSE A y B sólo están de una a dos horas semanales. (ACCEP, 2017)

Para determinar las preferencias de los centros comerciales en Lima Metropolitana se incorporó la pregunta de respuestas múltiples ¿Qué centros comerciales prefiere visitar para hacer sus trámites, compras, pasear con la familia y/o amigos?, en la encuesta como parte de la información primaria obtenida en el estudio de mercado, se obtuvieron los siguientes resultados que marcan las predilecciones. En primer lugar, lo obtuvo el Centro Comercial Jockey Plaza con el 35.9% de encuestados; el segundo lugar, Real Plaza Salaverry, con 18.3%; y, el tercer lugar, Plaza San Miguel, con el 14.8%, tal como se grafica en la Figura 1. Se sustenta también, con la información de fuente secundaria de Arellano en la que, en una investigación, obtienen que entre los centros comerciales del sector Centro, están el Jockey Plaza y el Real Plaza Salaverry. (Arellano, 2017)

### Figura 1

#### *Preferencias de los encuestados*



*Nota:* Elaboración propia. Información obtenida de las preferencias de visitas de los encuestados en el estudio de mercado desarrollado para este plan de negocios.

### ***1.1.2 Determinación de la Oportunidad***

En Perú, urge la necesidad de encargar el cuidado de los niños, mientras las mamás y los papás realizan sus actividades laborales, compras en supermercados, trámites bancarios que se encuentran en los Centro Comerciales. Debido a la reducción de espacios que los niños tienen para jugar, así como la falta de familiares que puedan quedarse a cargo de ellos, se identifica una oportunidad de negocio para brindar un servicio que satisfaga esta necesidad. En Lima Metropolitana, existen pocas opciones en el mercado que ofrezcan un lugar con niveles de seguridad que brinden confianza a los padres de familias y tutores, con infraestructura adecuada para el cuidado de los niños de tres a ocho años por horas, en un horario extendido, con una propuesta de aprender jugando y que se ubique dentro de un Centro Comercial.

### ***1.1.3 Justificación del Proyecto***

#### **1.1.3.1 Justificación Teórica.**

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad consolidar y aplicar los conocimientos y competencias adquiridos durante el desarrollo de los cursos de la Maestría en Administración de Negocios (MBA) para la elaboración de un plan de negocio y evaluar su viabilidad; así como también, asegurar que dicha oportunidad de negocio sea sostenible en el tiempo y que, a través de su desarrollo, brinde una mejor calidad de vida a las personas.

#### **1.1.3.2 Justificación Práctica.**

La oportunidad de negocio es factible debido a que se contará con la ayuda de profesionales dedicados al cuidado de los niños para mejorar la calidad educativa mediante el desarrollo de juegos que hará una estadía muy entretenida.

Se ha observado que, en los centros comerciales más poblados de Lima Metropolitana, existe una presencia importante de padres con hijos que podrían hacer uso de los servicios de ludotecas a fin de aprovechar mejor el tiempo en dichas instalaciones y sobre

todo que sus hijos estén entretenidos en un ambiente agradable, donde les brinden el cuidado esperado, así como desarrollar nuevas habilidades interpersonales.

#### ***1.1.4 Objetivos Generales y Específicos***

##### **Objetivo General**

Determinar la viabilidad y factibilidad de un proyecto de implementación de una ludoteca en un Centro Comercial de los distritos de Santiago de Surco y Jesús María, dirigido a personas del NSE A, B y C según el distrito donde se ubique el nuevo negocio.

##### **Objetivos específicos**

- Elaborar entrevistas en profundidad con expertos del sector educación como profesores de educación inicial, expertos en retail y focus group a los padres de familia a fin de descubrir y conocer sus necesidades y requerimientos como futuros clientes potenciales.
- Desarrollar la investigación cuantitativa y cualitativa para confirmar la demanda de mercado a satisfacer.
- Definir las estrategias de Marketing que permitirá dar a conocer este nuevo servicio en el mercado y que esta idea de negocio disruptiva pueda penetrar en la mente de los consumidores y así ayudar al éxito del negocio propuesto de ludotecas en Centros Comerciales.
- Aumentar las ventas en un 7% en el segundo año con respecto al primer año de operación de la ludoteca.
- Consolidar el 5% del market share para servicios de Cuidado para Niños en los distritos de Lima Centro y Lima Este, en el período de 2022 al 2026.
- Realizar un estudio y análisis completo sobre la operación del nuevo negocio, en el que se indique, el área, distribución de los recursos humanos y didácticos, así como los servicios que serán ofrecidos.

- Definir la estructura organizacional preferente en las ludotecas ubicadas en ambos locales con la finalidad de dimensionar los costos en salarios y beneficios por cada año proyectado a cinco años.
- Ejecutar el presupuesto, flujo de caja proyectados a cinco años mediante capital propio. Establecer el punto de equilibrio, así como lograr el retorno de la inversión esperado a los tres años, a fin de demostrar la viabilidad de la implementación de una ludoteca en los distritos Santiago de Surco y Jesús María.
- Ejecutar el análisis de sensibilidad con multivariantes, como son las ventas y el precio por el pago del servicio en los dos locales, a fin de fortalecer la viabilidad de la inversión en este negocio y considerar el riesgo como parte del estudio financiero.

#### ***1.1.5 Alcances y limitaciones de la Investigación***

##### **Alcances**

- Se proyecta el plan de negocios para cinco años que comprende desde el 2022 al 2026.
- Las dos ludotecas se ubicarán en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María.

##### **Limitaciones**

- La falta de información estadística sobre los niños que viven en Lima y que estarían dispuestos a permanecer en una ludoteca al cuidado de personal tercero.
- Falta información sobre ludotecas o guarderías o negocios similares en las zonas de influencia a los Centros Comerciales en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María.
- Limitada información acerca de los padres de los niños de tres a ocho años que vivan en Santiago de Surco y Jesús María.
- Poca información secundaria sobre la composición del mercado dado que actualmente, no existen este tipo de ludotecas ubicadas dentro de un Centro Comercial.
- Debido al estado de cuarentena, no se pudo realizar las encuestas a profundidad en los centros comerciales o focus group de manera presencial. Se utilizó para este fin,

herramientas tecnológicas de videoconferencia, como Zoom, Webex, Microsoft Teams u otro que permitió interactuar con los entrevistados, con limitaciones en el ancho de banda y datos para el acceso a internet desde sus equipos móviles o de escritorio.

- Encuestas dirigidas a niños y padres de familia estuvieron limitadas debido a la cuarentena y aislamiento social dispuesto por el gobierno en el período que se ha desarrollado el estudio de mercado, para el trabajo de Tesis (años 2020 y 2021).

## **1.2 Idea de negocio**

### ***1.2.1 Potencial de crecimiento***

La propuesta de negocio de ludotecas inicia sus operaciones en dos distritos de Lima Metropolitana. Se genera expectativa en los clientes y proveedores, puesto que será una empresa nueva ubicada dentro de los centros comerciales de alta afluencia y con proyección de crecimiento en número de visitantes, año a año.

### ***1.2.2 Misión, Visión y Valores de la Empresa***

#### **1.2.2.1 Misión.**

Ser una empresa que brinda un servicio con la mejor opción para padres de familia quienes buscan encargar el cuidado de sus hijos dentro de un centro comercial, y a su vez ofrecer un espacio de entretenimiento en un ambiente seguro apoyado en el uso de la tecnología para el monitoreo y control.

La filosofía estará fundamentada en que los niños son los principales actores del servicio. Estaremos atentos a sus preferencias y sugerencias, guiando al descubrimiento de nuevos conocimientos.

Al ser un negocio original, se compromete a dar un servicio de excelencia que permitirá aumentar la rentabilidad, consolidándose en la etapa de madurez en el ciclo de vida del servicio, como próspero. Se destacará por su cultura organizacional contratando, motivando, recompensando al personal a fin de satisfacer a los clientes internos.

### **1.2.2.2 Visión.**

Ser un servicio de ludotecas ubicado en dos Centros Comerciales de Lima Metropolitana, con una marca reconocida y consolidada fuertemente en el mercado de ludotecas proyectado al 2025.

### **1.2.2.3 Valores.**

Los valores estarán basados en lo siguiente:

- Seguridad: Brindando ambientes con las mejores condiciones de seguridad e higiene donde los niños juegan y los padres de familia tengan la confianza de encargarlos.
- Diversión: La empresa es atractiva porque brindará una experiencia entretenida tanto para los clientes como a los empleados, generando un buen clima laboral y quienes aportaran con un alto nivel de productividad y compromiso.
- Respeto: Los colaboradores son respetuosos de cumplir las normas y leyes de la empresa. El servicio esta soportado en el buen trato a los clientes sin distinguir las costumbres, creencias, religión, entre otros.
- Vocación de servicio: Cada colaborador tiene la pasión por servir a los clientes y estar atentos ante cualquier requerimiento reflejado en un alto nivel de empatía y ayuda.
- Responsabilidad social: Contribuir de forma integral con los colaboradores y adicionalmente con la sociedad a través del desarrollo integral de los niños y desde la empresa, que permitirá el compromiso de cada colaborador para brindar un óptimo servicio para el cuidado de los niños.

### **1.2.2.4 Código de Ética.**

La propuesta de negocio se basa en el Código de Ética especificado en el Anexo 2.

### ***1.2.3 Ventajas competitivas propuestas***

Según Porter (1991), en su libro *Ventaja Competitiva* propone tres estrategias genéricas como una posición defensiva frente a las cinco fuerzas de la competencia. (Porter, M.1991, p. 28)

Por otro lado, Arbaiza (2015), señala que la empresa debe crear valor al cliente a través de una ventaja competitiva, para el proyecto se considera: (a) salubridad a través de los protocolos de bioseguridad; (b) profesionales en educación con talento y comprometidos; (c) tecnología mediante el sistema de monitoreo; (d) ubicación privilegiada en el centro comercial; (e) procedimiento para optimizar los tiempos en atención al cliente; entre otros. El detalle se amplía al desarrollar la estrategia genérica para definir la ventaja competitiva en el punto 3.2.1. (Arbaiza, 2015, p. 98)

### ***1.2.4 Descripción del Producto (servicio)***

El servicio consiste en brindar el cuidado a niños de tres a ocho años, por horas, en una ludoteca ubicada dentro de un Centro Comercial por especialistas en educación. En este servicio se permitirá el acceso a juegos bien controlados, con los niveles de seguridad adecuados que no pongan en peligro la integridad física del niño, clasificados en áreas diferentes por edades, y con un control de aforo en cada ambiente; y, además, mediante un programa de talleres para desarrollar los aspectos psicomotriz, social y cognitivo, diseñado también por edades, en los siguientes grupos: tres y cuatro años, cinco y seis años, siete y ocho años.

La ludoteca brinda un servicio basado en la seguridad a todo nivel, desde la calidad de los juguetes, juegos y monitoreo permanente de las actividades de los niños. Por tanto, los colaboradores estarán capacitados para brindar las condiciones necesarias de salubridad ordenadas por el gobierno; así mismo, deberán seguir un monitoreo constante a los niños como si fueran propios y anticiparse ante algún evento riesgoso. El soporte para esta

actividad de monitoreo consiste en la implementación de un sistema de cámaras IP, el cual permitirá a los padres de familia y a los propios colaboradores realizar el seguimiento, monitoreo y control, en tiempo real, de las actividades que realicen los niños mientras permanezcan en las instalaciones. Las características del servicio se detallan en el punto 3.3.1 Estrategia de producto.

#### ***1.2.5 Recursos y capacidades de la empresa***

En el Anexo 3, se muestra la Matriz VRIO (valor, rareza, inimitable y organización) para valorizar los recursos y capacidades de la empresa con la finalidad de identificar las ventajas competitivas para que el negocio sea sostenible. (David, 2013)

## **Capítulo II: Análisis del entorno, la industria y el mercado**

En este capítulo se muestra el análisis del macroentorno de la industria que influye en el desarrollo de la idea de negocio, detectando las oportunidades y riesgos, para planificar de la manera más adecuada y desarrollar todas las actividades para su puesta en marcha.

### **2.1 Análisis del Macroentorno**

#### ***2.1.1 Análisis Político-Gubernamental***

En el Perú hay una incertidumbre política por la crisis constitucional de las pasadas elecciones generales 2021 e inicio del nuevo gobierno y adicional a ello, se tiene el impacto de la pandemia de la COVID-19 por la que se están implementando una serie de medidas restrictivas para el tránsito de las personas en lugares públicos que trajo consigo la disminución de los niveles de aforo, ya que en espacios cerrados es donde fácilmente se propaga el virus, tal como se señala en el Decreto Supremo N° 110-2020-PCM, publicado en el diario oficial El Peruano. (El Peruano, 2020)

Para controlar la pandemia, se ha coordinado la adquisición de vacunas contra la COVID-19 en diferentes laboratorios a nivel mundial, para lo cual se requiere fuerte inversión de parte del país. Se estima que, a fines del año 2021, se pueda distribuir 2000 millones de dosis de vacunas debidamente reguladas por la Organización Mundial de la Salud (OMS). (OMS, 2020)

La cuarentena ha impactado a 9,9 millones de estudiantes peruanos ya que días después del inicio de las clases escolares, en marzo 2020, las clases presenciales fueron suspendidas. En el 2021, las clases continúan siendo llevadas de manera virtual.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) resaltó la importancia de una visión humanista de la educación, teniendo en cuenta los propósitos de la educación para preparar a nuevas generaciones para su participación en la sociedad. (UNESCO, 2020)

En el análisis político-gubernamental, se identifican como amenazas, la existencia de un entorno político inestable por elecciones presidenciales del 2021 y las limitaciones de aforo en lugares públicos por las leyes de distanciamiento social debido a la propagación de la COVID-19. Por otro lado, se detecta como oportunidad, la necesidad urgente de atender a los niños en cuanto al desarrollo psicomotriz y social, luego de pasar por una larga etapa de confinamiento.

### ***2.1.2 Análisis Económico***

Durante la última década, el Perú se distinguió como uno de los países de mayor dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6.1% anual. La adopción de políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales de amplio alcance, crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. (Banco Mundial, 2020)

En el año 2020, el mercado peruano se encontró restringido por la poca actividad económica que se vino desarrollando a partir del mes de marzo, debido a las cuarentenas que limitaron las actividades como el comercio, turismo y entretenimiento. En vías de reactivar la economía, el Gobierno permitió la reanudación de determinados sectores con el menor contacto social como la minería y la construcción, para posteriormente reiniciar actividades como el turismo y entretenimiento. (BBVA Research Perú, 2020)

Seguidamente, el gobierno peruano decidió reducir el aforo en los Centros Comerciales en un 40% con la finalidad de evitar contagios de la COVID-19, mediante Decreto Supremo N° 002-2021-PCM, publicado en el diario oficial El Peruano. Dicho decreto está teniendo impacto en las ventas en los Centros Comerciales. (El Peruano, 2021)

El gobierno peruano implementó el Plan Económico frente a la COVID-19 que requirió de la utilización de recursos equivalentes a un 20% del PBI, este soporte económico ha incluido a las empresas en especial a la MYPE, donde se han estado otorgando beneficios como: el aplazamiento del pago de impuesto a la renta y depósito de CTS, subsidio a la

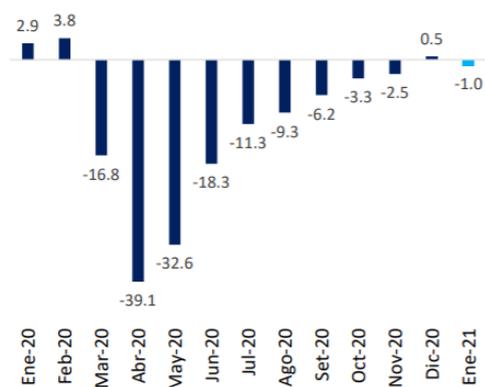
planilla, obtención de liquidez a través de la liberación de la cuenta de detracciones, créditos a empresas con el respaldo del gobierno. Estas medidas se han estado brindando con la finalidad de garantizar la cadena de pagos y sostener la economía. (Marco Macroeconómico Multianual, 2021-2024)

Según el Decreto Legislativo N° 1455, se creó el programa Reactiva Perú para otorgar créditos a bajas tasas de interés promedio de 1.7%, con el objetivo de financiar el capital de trabajo de las empresas que tuviesen obligaciones con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios. Para acceder al mismo, la empresa debe solicitar el préstamo a una entidad bancaria y de cumplir con los requisitos, la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE), Administradora del programa Reactiva Perú, otorgaría la garantía de dicho crédito y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la liquidez. (El Peruano, 2020)

El Producto Bruto Interno (PBI) disminuyó en 1.0% interanual en enero 2021 debido a las medidas de distanciamiento social obligatorias impuestas por el Gobierno como se aprecia en la Figura 2.

## Figura 2

### Situación Perú Ene-21



Nota: Adaptado de BBVA Research: [www.bbvaresearch.com](http://www.bbvaresearch.com)

Asimismo, se proyecta que para el período entre los años 2022 – 2024, la economía peruana crecerá en promedio 4.5% debido a las políticas desarrolladas para hacer frente a la crisis económica ocasionada por la COVID-19. (BBVA Research Perú, 2020)

A inicios del 2021, el empleo en Lima Metropolitana disminuyó y se incrementó la tasa de subempleo, según se muestra en la Figura 3, afectándose el gasto de las familias.

**Figura 3**

*Empleo en Lima*



Nota: Empleo en Lima (PEA Ocupada, millones de personas, promedio de los últimos tres meses). Adaptado de: [www.bbvaresearch.com](http://www.bbvaresearch.com)

Por tanto, en el análisis económico, se identifican como amenazas, la importancia en la disminución del ingreso familiar por pérdida de empleos, la reducción en los ingresos de las ventas en los Centros Comerciales que pertenecen al sector de comercio y entretenimiento; asimismo, se identifica como oportunidad que la reactivación económica ha estado ofreciendo préstamos a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) a muy bajas tasas de interés.

### 2.1.3 Análisis Social - Cultural

El Perú tiene la novena mayor concentración de población en áreas urbanas de América Central y Sur con 77.9% de la población viviendo en ciudades. Lima Metropolitana se ubica como la capital y es la ciudad más poblada del Perú, con 9,75 millones de personas. (León C., febrero 2015, p.35)

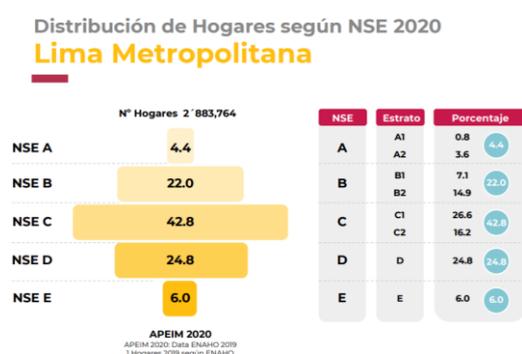
En la tabla 2, se muestra información de la población de los distritos ubicados en Lima Centro y Lima Este, consolidado de los años 1995 al 2020 en la columna Población Total; la población de 25 a 49 años, la cantidad de niños de tres a ocho años del 2020 y la proyección de niños desde los años 2021 al 2026.

**Tabla 2***Población proyectada para los años 2021 – 2026*

	Distrito	Población Total	Población de 25 a 49 años	Cantidad Niños 3 a 8 años (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Lima	Jesús María	75,359	28,451	4,108	4,061	4,014	3,967	3,922	3,876	3,832
Centro	Lince	54,711	20,508	3,131	3,108	3,086	3,064	3,041	3,019	2,997
	Pueblo Libre	83,323	30,582	4,598	4,490	4,385	4,282	4,182	4,084	3,989
	Magdalena	60,290	23,433	3,741	3,684	3,628	3,573	3,518	3,465	3,412
	San Miguel	155,384	58,505	10,647	10,476	10,308	10,142	9,980	9,819	9,662
	Miraflores	99,337	40,696	5,313	5,225	5,141	5,059	4,977	4,897	4,819
	San Isidro	60,735	21,407	3,220	3,164	3,110	3,056	3,004	2,952	2,901
	San Borja	113,247	41,698	6,372	6,260	6,150	6,042	5,936	5,832	5,730
	Surco	329,152	121,795	20,388	19,787	19,204	18,638	18,088	17,555	17,038
Lima Este	La Molina	140,679	50,047	8,141	7,791	7,457	7,136	6,830	6,537	6,256
<b>Total</b>		<b>1,172,217</b>	<b>437,122</b>	<b>69,659</b>	<b>68,047</b>	<b>66,483</b>	<b>64,960</b>	<b>63,479</b>	<b>62,037</b>	<b>60,635</b>

Nota: Adaptado de INEI.gov.pe, Lima Metropolitana: Población Proyectada, según distritos 1995 – 2026.

Por otro lado, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2020) señala que en Lima Metropolitana los niveles socioeconómicos (NSE) son A, B, C, D, E, donde el nivel socio-económico A corresponde al de mayores ingresos y el nivel socio-económico E, el de menores ingresos, como se muestra en la Figura 4. Además, se observa que los estratos NSE A, B y C representa el 69.2% de la cantidad de personas ubicadas en Lima Metropolitana y que forman parte del público potencial para el desarrollo del plan de negocios de ludotecas. (APEIM, 2020)

**Figura 4***APEIM 2020*

Nota: APEIM, 2020. Adaptado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

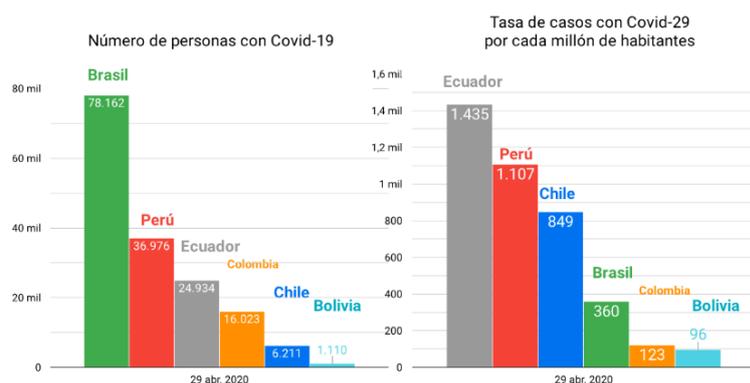
Según el Fondo Monetario Internacional, el Perú ha sido el segundo receptor de inmigrantes venezolanos después de Colombia. Entre los años 2017 y 2019, se registraron 800,000 inmigrantes que representaron el 2.5% de la población peruana. El Perú tiene el compromiso de ayudar a los refugiados venezolanos proporcionándoles permisos de trabajo provisionales a través de la Ley de Igualdad de Oportunidades que penaliza cualquier forma de discriminación. Las familias migrantes, que en su mayoría son jóvenes, tienen en promedio de dos a más niños. (Perú Labour Market Risk Report - Q2 2020)

Otro impacto relevante sucedió el 07 de enero del 2020 cuando China identificó la aparición de un nuevo virus conocido como Coronavirus y cuyo nombre científico es SARS-COV-2, conocido como la COVID-19. El diagnóstico clínico se caracteriza por la presencia de fiebre alta, dificultad para respirar y neumonía severa. La rápida propagación de este virus ha llevado a hospitalizar a un gran número de pacientes. (Giovanni y Luna, 2020)

En la figura 5, se muestra el avance de la Covid-19 en América del Sur.

## Figura 5

### *El avance de la Covid-19 en América del Sur*



*Nota:* El avance de la COVID-19 en América del Sur. Johns Hopkins University. Información reportada por los países el 30/04/2020. Elaboración: Área de investigación e Incidencia de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas – PUCP

A nivel cultural, las ludotecas son consideradas como espacios culturales en muchos países. Debido al crecimiento demográfico en las ciudades se están dejando de atender las

necesidades como la recreación, espacios para el juego que contribuyen al desarrollo cultural. Las actividades lúdicas promueven el desarrollo social de la población. (Herrera, 2019)

Según el análisis cultural, se establece como amenaza la incertidumbre por el confinamiento a causa de la aparición de la COVID-19; entre las oportunidades se muestra la proyección del crecimiento de niños para los años 2022 al 2026 y el incremento de población inmigrante que es alentadora para el crecimiento del negocio de ludotecas.

#### ***2.1.4 Análisis Tecnológico***

En los últimos años, se viene dando un acelerado avance tecnológico para llevar información a muchos estudiantes en el mundo. Los dispositivos móviles y herramientas tecnológicas brindan excelentes oportunidades educativas que colaboran académicamente con los estudiantes en el acceso a cursos y tutores, fortaleciendo su desarrollo educativo.

Los niños de edad preescolar también pueden favorecerse con el uso de los dispositivos móviles como tablets, teléfonos, el cual brinda herramientas para su desarrollo intelectual y social, aprendizaje de otros idiomas, entretenimiento. (Ansari y Khan, 2020)

El desarrollo de cámaras IP inalámbricas hace posible diversas aplicaciones tales como la vigilancia y control para lograr seguridad y máxima protección, debido a la implementación de varias funcionalidades como la detección de movimiento, el grabado de eventos en tarjetas SD (Secure Digital), la compresión de video en formato H.264, la detección de día y de noche, el monitoreo y control remoto desde los dispositivos móviles. Según el INEI, el 93.1% de peruanos usan internet a través de sus teléfonos celulares, para la población de 25 a 40 años según la encuesta Nacional de Hogares, en el cuarto trimestre del 2018. (INEI, 2019)

En esta sección se identifican como amenazas, la alta inversión en la adquisición de sistemas de seguridad y el continuo y rápido cambio del entorno tecnológico. Por otro lado, se determinan como oportunidades, el uso de la tecnología en la propuesta de valor de este

plan de negocios para fortalecer la confianza en los padres de familia y vigilar la seguridad en los niños que permanecen en el local. Así como, el uso extensivo de dispositivos celulares del tipo smartphone con internet hace posible el monitoreo del padre al niño.

### ***2.1.5 Análisis Legal***

El marco jurídico que rige la creación de actividades comerciales se detalla en la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento N° 28976 donde se señala que se debe tramitar, según el giro de la empresa y zonificación definido por las municipalidades, el permiso necesario de acuerdo con la compatibilidad de uso, a fin de coordinar posteriormente una breve inspección técnica de la comuna que la autoriza.

Las municipalidades de Jesús María y Santiago de Surco, donde se encuentran ubicados los centros comerciales, requieren se tramite en resumen lo siguiente: (a) solicitud de licencia de funcionamiento; (b) declaración jurada del representante legal o apoderado; (c) documentación señalada en el Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones según Matriz de Riesgo.

El Decreto Supremo N° 002-2018-PCM señala que, según nivel de edificación del local, se encuentra estipulada la Matriz de Riesgo del sector Educación y para la creación de negocios de una ludoteca se requiere de un local acondicionado para el uso educativo, por lo tanto, el nivel de riesgo por Incendio sería Muy Alto y por riesgo de colapso, Alto.

Al tratarse de una institución educativa es regulada por el Ministerio de Educación – MINEDU en la ley Nro. 28044 promulgada el 28 de julio del 2003, tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Las ludotecas colaboran y promueven en el desarrollo de la educación fomentando el aprendizaje y el cuidado de sus miembros. (Ley 28044, 2003)

De acuerdo con el análisis legal, se determinan como amenaza los extensos trámites y regulaciones para la creación de la ludoteca que podría generar sobrecostos preoperativos.

Entre las oportunidades se identifica, la excelente imagen corporativa para los clientes por el cumplimiento de todos los lineamientos exigidos, fortaleciendo la confianza de los clientes.

### ***2.1.6 Análisis Ecológico***

Existe una constante preocupación por el cuidado del medio ambiente debido a las problemáticas ambientales que amenazan a nuestro planeta y a futuras generaciones quienes probablemente no cuenten con los suficientes recursos naturales como agua, fauna, flora. Es importante fomentar el cuidado y protección del medio ambiente desde los más pequeños a través de la enseñanza en la educación inicial y primaria, a fin de capturar su interés.

Según el Ministerio de Salud, existen juguetes en el mercado peruano con un alto nivel de peligrosidad para los niños debido a que contienen sustancias tóxicas. La característica principal de estos juguetes es que son muy baratos, lo cual hace que estén al alcance de muchas personas y se consiguen en mercados informales. Los problemas en la salud presentados son alergias debido a que las sustancias y elementos utilizados son el plomo, cromo, selenio, arsénico y otros. (Ministerio de Salud, 2010)

De acuerdo con el análisis ecológico, se detecta como amenaza que la adquisición de juguetes de baja calidad puede ocasionar problemas de salud en los niños. Y como oportunidad, la concientización en el cuidado del medio ambiente que debe ser formado desde niños.

## **2.2. Análisis del Microentorno**

En esta unidad desarrollaremos el análisis de la competitividad en una industria compuesta por las cinco fuerzas de Porter: (a) rivalidad entre los competidores existentes; (b) amenaza de nuevos ingresos; (c) amenaza de productos o servicios sustitutos; (d) poder de negociación de los proveedores; y (e) poder de negociación de los clientes. (David, 2013)

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales son los profesores de Educación Inicial quienes se encargan del cuidado de los niños. Según la Ley Peruana de la DIRECTIVA N° 073-2006-DINEBR-DEI establecen y exigen cumplir con los siguientes requisitos para el puesto de Profesor y el Auxiliar: (a) Título profesional pedagógico en la especialidad de Educación Inicial; (b) disposición para el trabajo con niños, padres de familia y comunidad y estar inscrito en el Colegio de Profesores del Perú; (c) gozar de salud física y mental, acreditado mediante un Certificado Médico, renovable cada tres años; y (d) no tener antecedentes penales, certificación en Primeros Auxilios, tener un carnet de vacunación COVID-19.

Con respecto a los insumos necesarios para el funcionamiento de las guarderías, que implican: suministros de cómputo, artículos de limpieza e higiene personal, en adición a los juguetes y libros de renovación, existen en el mercado variados proveedores que no son influyentes en conjunto. Los precios los define el libre mercado y son comparables, permitiendo evaluar y adquirir en el mejor postor. Es una amenaza calificada como baja. La información se consolida en la Tabla 3.

**Tabla 3**

#### *Poder de Negociación de los Proveedores*

Factores de evaluación	1	2	3	4	5	Comentarios
Diferenciación de insumos				x		Las variaciones de los costos de insumos no son muy altos.
Concentración de proveedores				x		Hay mucha oferta de Profesionales de Educación, Psicólogo, Enfermera y Auxiliares.
Amenaza de integración hacia adelante		x				El proveedor podría ser un competidor.
Impacto de los costos de proveedores en el negocio			x			Una retribución mayor a los profesionales podría afectar los intereses del negocio.
Costo de la infraestructura del local		x				Incremento en el costo del alquiler
3.00						

*Nota:* La leyenda de la columna valoración está definida por: 5: muy atractivo; 4: Atractivo; 3: medio; 2: poco atractivo; 1: nada atractivo.

Los factores más importantes recaen en la diversa oferta de profesionales y la amplia oferta de insumos que no afectaría significativamente los costos. Ambos factores lo hacen muy atractivo a la industria.

### 2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes

Según Porter, el nivel de las barreras de entrada para los competidores son las que determinan el nivel de atraktividad en esta fuerza. En base a ello, se han evaluado los siguientes aspectos que demarcan importancia dentro del rubro de guarderías y entre ellos tenemos: (a) la identidad de marca, en el mercado no existe ninguna guardería o ludoteca con un nombre que identifique liderazgo sobre el resto; (b) diferenciación del servicio, los servicios que se dan actualmente son muy similares; (c) inversión o requisitos de capital, la implementación de una guardería en un centro comercial demanda una inversión inicial alta; y (d) políticas gubernamentales y ecológicas, la puesta en marcha de todo negocio de guardería exige requisitos para garantizar la seguridad y la integridad de los clientes.

Según el análisis los factores que aportan una atraktividad importante en esta fuerza son: la ausencia de una marca posicionada y los costos fijos (no muy altos) que demanda una ludoteca. El detalle del análisis se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4**

#### *Amenaza de los nuevos entrantes*

Factores de evaluación	1	2	3	4	5	Comentario
Economía de escala		x				No genera un gran efecto en la industria.
Identidad de marca				x		No existe una marca posicionada en el negocio de guarderías.
Diferenciación del producto			x			Énfasis en la seguridad de la infraestructura para el cuidado de los niños.
Diseño del servicio es de bajo costo				x		Los costos que demanda una guardería en funcionamiento son medianos.
Inversión necesaria o requisitos de capital		x				Inversión inicial para apertura de la guardería, la inversión es alta.

Políticas gubernamentales y ecológicas	x	Exigencias considerables para la apertura de una guardería.
3.00		

*Nota:* La leyenda de la columna valoración está definida por: 5: muy atractivo; 4: Atractivo; 3: medio; 2: poco atractivo; 1: nada atractivo.

### 2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Según David, la competencia podría ofrecer servicios especiales a los clientes a fin de conseguir fidelizarlos. El poder de negociación de los consumidores sería alto si los productos o servicios que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. (David, 2013)

Los clientes potenciales que acuden a un centro comercial encontrarían otra opción bajo una propuesta diferenciada en la seguridad y desarrollo psicomotriz y social del niño.

Cabe recalcar que las guarderías ofrecen servicios con tarifas similares en la que los clientes tienen para elegir uno u otro servicio.

Finalmente, los clientes tienen poder para tomar los servicios profesionales de los proveedores de manera particular, generando una amenaza si se ofrecen tarifas menores en servicios similares. La evaluación de esta fuerza se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5**

#### *Poder de Negociación con los Clientes*

Factores de Evaluación	1	2	3	4	5	Comentarios
Información del cliente			x			El cliente es más exigente y más aún cuando se trata del cuidado de sus hijos.
Volumen relativo de compradores				x		Los usuarios son los niños a quienes se le brindan los servicios en las guarderías. Los clientes son los padres de familia quienes contratan el servicio.
Productos sustitutos		x				Las nanas son una alternativa para el cuidado de los niños
Sensibilidad de precios			x			Opciones similares marcan el precio.
Grado de diferenciación del producto			x			Servicios que brindan las guarderías utilizando diferentes metodológicas.

Capacidad de integrarse hacia atrás	x	Podrían tomar la idea de negocio, los clientes a quienes se les brinda el servicio de guarderías.
-------------------------------------	---	---

---

2.83

---

*Nota:* La leyenda de la columna valoración está definida por: 5: muy atractivo; 4: Atractivo; 3: medio; 2: poco atractivo; 1: nada atractivo.

#### **2.2.4 Amenaza del ingreso de los productos y servicios sustitutos**

La competencia de una ludoteca con otros locales que ofrecen servicios similares es moderada, puesto que no hay locales con la misma línea de negocio, pero sí los hay con servicios que se aproximan a la industria.

Como industria definida de cuidado de niños, se aproxima a las Guarderías, Cunas que entre sus actividades complementarias es de cuidar los niños ofreciéndoles alimentación de requerirse, por el tiempo que se les encarga su cuidado.

La industria definida como educación podrían entrar en competencia los nidos y colegios, que brindan la educación obligatoria de inicial y primaria, establecida en la constitución, pero además brindan talleres y juegos que podrían complementarse con los servicios de una ludoteca dirigido a los niños divididos entre tres a cinco años (etapa inicial) y de seis a ocho años (etapa de educación primaria) contribuyendo a su desarrollo, motor, cognitivo y psicosocial, así como en la inclusión de talleres educativos.

Aunque existen guarderías ubicadas cerca de los Centros Comerciales y brindan servicios similares, podrían no estar destinados al cuidado de niños para las personas que visitan los Centros Comerciales de Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry.

Por otro lado, las nanas cuyas tarifas y contratos hacen cada vez, menos asequibles para las familias, según la Ley N31047, Ley de los trabajadores del Hogar promulgada y publicada en el Diario Oficial El Peruano con fecha 01 de octubre del 2020 por el expresidente de la República Martín Alberto Vizcarra Cornejo. Con los nuevos beneficios

aprobados, al año se convierten de 12 a 16 sueldos: un sueldo CTS, un sueldo por fiestas patrias, un sueldo por navidad, un mes de vacaciones pagadas.

De tener algún cliente, la necesidad de usar los servicios de cuidado de niños podría optar por negocios de juegos en la que se requiere la presencia de acompañantes o de guarderías cercanas al Centro Comercial, en las que dejan el cuidado a los auxiliares y profesionales que en ellos trabajan. Esta última opción no se toma, debido a que una persona que visita un Centro Comercial prefiere tomar los servicios que están disponibles dentro del Centro Comercial sin salir del mismo, por factores de seguridad y tiempo. El costo de cambio entre una opción u otra podría no afectar a los consumidores al ser de precios similares. Con respecto a la calidad de servicio para transeúntes eventuales, visitantes de centros comerciales, no sería notorio. Se consolida el análisis en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Amenaza de los sustitutos*

Factores de Evaluación	1	2	3	4	5	Comentarios
Inclinación del cliente a cambiar (fidelidad)			x			Existe la amenaza latente de cambiar de negocio si no encuentra disponibilidad en la guardería.
Disponibilidad de sustitutos			x			Hay otras opciones similares.
Precio relativo entre el servicio sustituto y el ofrecido			x			El precio es definido por los servicios similares.
Costos de cambio		x				Al ser precios similares, podría no afectar a los consumidores.
Diferenciación del servicio - experiencia			x			El servicio personalizado y seguimiento de progreso por niño.
				2.60		

*Nota:* La leyenda de la columna valoración está definida por: 5: muy atractivo; 4: Atractivo; 3: medio; 2: poco atractivo; 1: nada atractivo.

Para que sea más atractivo, interesa que la propuesta de servicio sea diferenciada y como consecuencia, sea más valorada en el mercado.

### **2.2.5 Rivalidad de los competidores**

La competencia indirecta son las guarderías y los centros de entretenimiento infantil, que se encuentran en zonas ubicadas dentro o cerca de los Centros Comerciales Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry.

En los centros comerciales, existen negocios que ofrecen servicios de entretenimiento para niños, aunque podrían realizar actividades similares, en muchos casos no están diseñados para desarrollar las capacidades sociales y culturales, sin embargo, se establecen como espacio de juegos simplemente. Se observó que en el escenario pre pandémico COVID-19, según Juan José Calle Quirós, Presidente de la Asociación de Centros Comerciales del Perú, ACCEP, durante los años 2018 y 2019, el comercio minorista tuvo un desempeño positivo, con una tendencia de crecimiento de visitantes, tasa de crecimiento de las ventas, aumento en el número de centros comerciales con la construcción de ocho nuevos, dos de ellos en provincias; aumento de áreas destinadas a la implementación de nuevos centros comerciales, con inversiones que superaron los 2207 millones de soles en los años 2019 y 2020. (ACCEP, 2019, p.18)

Hoy en día, aunque aún no se han repuesto todas actividades en los centros comerciales, sobre todo los locales destinados para los niños, se está restableciendo y se estima que, en el 2021, será mejor. (Gestión, 16 de setiembre del 2020)

En el sector de entretenimiento para niños, la innovación y reinversión jugará un papel importante para competir y mantenerse vigentes en el tiempo. La diferenciación de los servicios y con tarifas acorde al mercado son los que permiten mantenerse y expandirse, fidelizando a los clientes con quienes establecen lazos comerciales.

Las barreras de salida podrían ser altas debido a la fuerte inversión inicial y en la reapertura de actividades post pandemia.

La idea de negocio de ludoteca va a tener que competir con modelos de negocios existentes similares que tienen un alto conocimiento y experiencia en el sector de entretenimiento. Con respecto a las barreras legales son bajas debido a que no se han especificado. Se muestra el análisis en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Rivalidad de los Competidores*

Factores de Evaluación	1	2	3	4	5	Comentario
Crecimiento de la industria				x		La demanda en el sector de diversión y cuidado para niños va en aumento.
Alto conocimiento en el sector			x			Es un mercado especializado ofreciendo servicios lúdicos modernos e innovadores.
Innovación y reinención			x			Buscan ofrecer nuevos servicios y valor agregado.
Barreras de Salida altas		x				El financiamiento inicial genera una barrera alta de salida.
Barreras legales		x				Existen exigencias legales en la educación.
Fidelidad de clientes		x				Los padres de familia normalmente quedan fidelizados por algún servicio de cuidado por propia experiencia o recomendación.
2.67						

*Nota:* La leyenda de la columna valoración está definida por: 5: muy atractivo; 4: Atractivo; 3: medio; 2: poco atractivo; 1: nada atractivo.

### **2.2.6 Grado de Atractividad de la industria**

Luego del análisis realizado, se identifica que el grado de atractividad de la industria es “media” y se encuentra levemente por encima del promedio con un resultado de 2.82.

Los factores que aportan a la atractividad son principalmente: la falta de liderazgo en el mercado, al no existir una marca posicionada; y el poder de negociación con los proveedores, al existir una amplia oferta de profesionales.

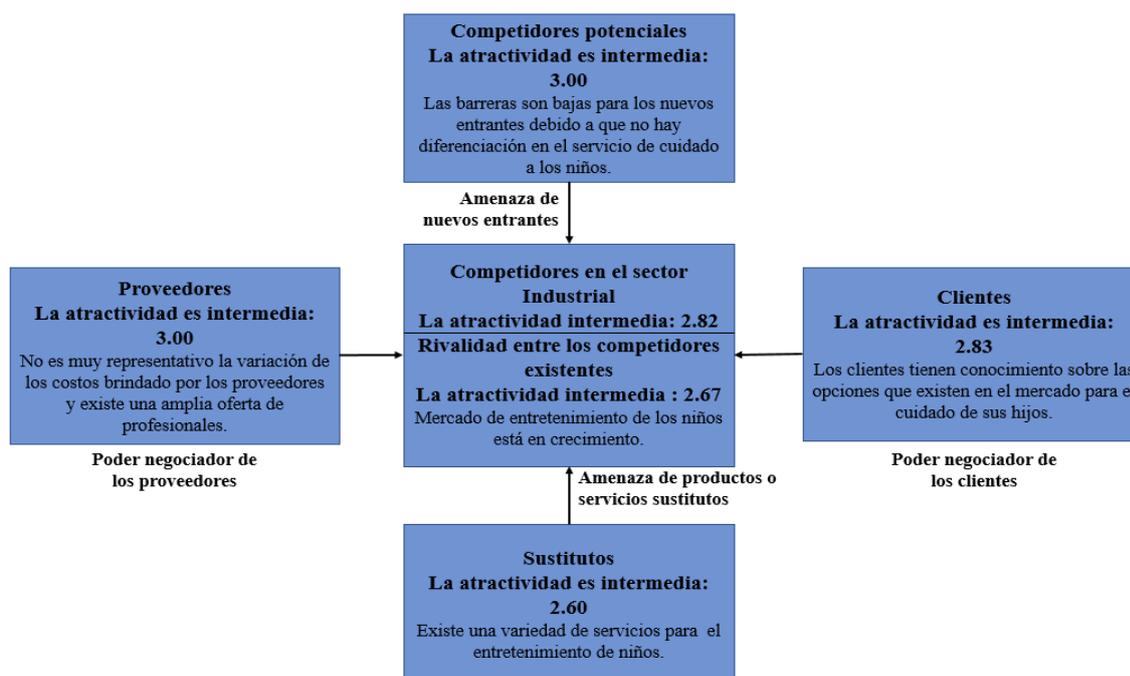
El detalle se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8***Grado de atractividad de la industria*

Factores competitivos	Valor ponderado	Comentario
Amenaza de la entrada de nuevos entrantes	3.00	Las barreras son bajas para los nuevos entrantes debido a que no hay diferenciación en el servicio de cuidado a los niños. Y no existe una marca posicionada.
Poder de Negociación de los Proveedores	3.00	No es muy representativo la variación de los costos brindado por los proveedores y existe una amplia oferta de profesionales.
Poder de Negociación de los Clientes	2.83	Es fundamental la confianza que puedan depositar los padres de familia en las guarderías para el cuidado de sus hijos.
Amenaza de los sustitutos	2.60	Existe una variedad de servicios para el entretenimiento de niños.
Rivalidad de los Competidores	2.67	El mercado de entretenimiento para los niños está en crecimiento debido a que disponen de menos espacio para jugar en la ciudad.
	2.82	

*Nota:* La leyenda de la columna valoración está definida por: 5: muy atractivo; 4: Atractivo; 3: medio; 2: poco atractivo; 1: nada atractivo. Si el valor final del promedio ponderado es mayor que 2.5 la industria es atractiva y no lo es si el valor promedio esa por debajo de 2.5

La Figura 6 muestra un compendio de los puntos más importantes.

**Figura 6***Las cinco fuerzas de Porter – Plan de Negocio*

*Nota:* Adaptado de Las cinco fuerzas de Porter aplicado al Plan de Negocio.

### 2.2.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos que influyen en el crecimiento y expansión de la propuesta de negocio y que facilita la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos.

El procedimiento por seguir consiste en asignar un valor que va desde el 1 siendo el valor más bajo y 4 el más alto. Dicho valor representa la respuesta actual de la empresa respecto al factor determinante de éxito. Posteriormente, se multiplica el peso de cada factor por su calificación, a continuación, se suman los pesos ponderados de cada variable como se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Matriz de evaluación de factores externos EFE*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Atención a los niños en el desarrollo psicomotriz y social luego del confinamiento.	0.07	4	0.28
Préstamos a la MYPE a bajas tasas de interés.	0.05	1	0.05
Incremento de niños según proyección 2022-2026.	0.05	1	0.05
Incremento de población inmigrante.	0.04	1	0.04
Fortalecer la confianza de los padres y la seguridad de los niños con el uso de tecnología.	0.07	4	0.28
El uso extensivo de celulares inteligentes para monitoreo de los niños en el local.	0.04	3	0.12
Excelente imagen corporativa por cumplir con lineamientos para la creación de la Ludoteca.	0.05	2	0.10
Participar en el desarrollo educativo y social del país.	0.05	3	0.15
Concientización en el cuidado del medio ambiente desde niños.	0.03	3	0.09
Posibilidad de ampliar las ludotecas en otros Centros Comerciales.	0.04	2	0.08
<b>Amenazas</b>			
Entorno político inestable por elecciones presidenciales del 2021.	0.06	2	0.12
Aforos limitados en locales de afluencia del público.	0.05	3	0.15
Disminución de ingreso familiar por pérdidas de empleos.	0.06	3	0.18
Reducción del ingreso en las ventas de los Centros Comerciales.	0.05	3	0.15
Incertidumbre en la población al no contar con vacunas COVID-19.	0.06	2	0.12
Alta inversión en la adquisición del sistema de seguridad.	0.05	3	0.15
Entorno tecnológico que cambia rápidamente.	0.05	2	0.10
Extensos trámites que podría generar sobrecostos pre-operativos.	0.05	1	0.05

Adquisición de juguetes de baja calidad que impacten en la salud de los niños.	0.07	4	0.28
	1.00		<b>2.54</b>

*Nota:* La leyenda de la columna valor está definida por: 1: la respuesta es deficiente; 2: la respuesta es promedio; 3: la respuesta está por encima del promedio; 4: La respuesta es superior. Adaptado de “El proceso estratégico: Administración estratégica” F. David, 2013.

Se identifica como factores más relevantes de la industria, entre las oportunidades, a la atención a los niños en el desarrollo psicomotriz y social luego del confinamiento, la confianza de los padres y la seguridad de los niños con el uso de tecnología y amenazas, el uso de juguetes de baja calidad que impacten en la salud de los niños con el peso de 0.07. Dichos pesos se puntuaron con la opinión del experto en el sector Educación y Retail, según entrevista en profundidad indicada en los Apéndices A y C. Y, por otro lado, las calificaciones corresponden a cómo el nuevo negocio está enfocado en desarrollar estrategias para responder favorablemente las oportunidades referidas como factores más importantes de la industria y superar las amenazas. Se observa que la puntuación ponderada es de 2.54, la cual está por encima del promedio de 2.50; en tal sentido, las oportunidades identificadas pueden capitalizarse sobre esta propuesta de negocio.

## **2.3 Análisis de la Industria**

### ***2.3.1 Descripción del estado actual de la industria***

En el artículo No. 03 de la Ley General de Educación nos dice que “El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica”. (Ley 28044, 2003)

En los últimos años, la Educación Inicial ha adquirido gran importancia debido a su contribución al desarrollo cognitivo, social y emocional del niño (Tedesco, 2004; Cueto & Díaz, 1999). En general, las evidencias de investigaciones de disciplinas como la psicología, la nutrición y las neurociencias demuestran que los primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo de la inteligencia, personalidad y socialización. (Reveco, 2004)

La Inversión Pública en Educación representa un porcentaje bajo del PBI en comparación con otros países de América Latina, pero está por encima de pocos países como El Salvador, Paraguay, Panamá y Antigua y Barbuda, tal como se muestra en el Anexo 4. (Banco Mundial, 2018)

Según Ñopo (2018), entre el 2000 y 2012 el monto total de la inversión en el Perú en Educación creció más del 60%, con casi 5% anual, y comparados a las del mundo, es bajo. Del análisis de los indicadores del Banco Mundial, evaluados en 129 países, el Perú ocupa el puesto 49 en el ranking de crecimiento de la inversión Pública en Educación. Comparado con otros países de Sudamérica, también ese 60% logrado de inversión en el Perú resulta poco. Perú está debajo de Chile, México, Brasil y está por encima de Paraguay. (Ñopo, 2018)

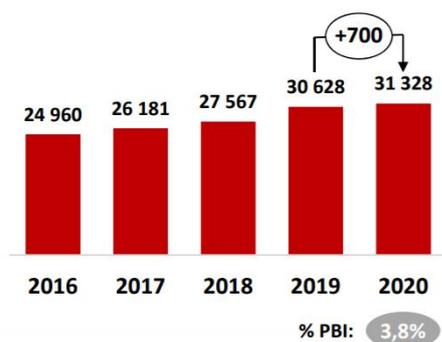
En el 2012, la inversión pública en educación alcanzaba el 3.1% del PBI. Al 2012, Perú era el país 99 de 129 en inversión educativa. Al 2016, el gasto fue de 3.7% y asumiendo que los demás países no han aumentado sus inversiones pondrían al Perú en el puesto 84. Quedando lejos de la meta del 6% establecida en el Acuerdo Nacional. (Ñopo, 2018)

Se observa en el paso de los años que, a pesar del esfuerzo en la inversión pública en Educación en el Perú, no ha sido suficiente para cubrir con las brechas existentes en el sector. Y con la finalidad de atraer a los mejores profesionales en educación, debe mejorarse los salarios de los maestros con una inversión adicional del 3% del PBI cada año. (Ñopo, 2018)

Según el informe del Ministerio de Economía y Finanzas se indicó para el 2020 el financiamiento de la función Educación ascendió a S/ 31 328 millones que equivale el 3.8% PBI, S/ 700 millones más que el año anterior, como se muestra en la Figura 7. (Alva, 2020)

### **Figura 7**

*Evaluación del PIA de la Función Educación (S/. Millones)*



*Nota:* Adaptado de MEF.gob.pe. (2020).

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/present\\_ppto\\_publico2020.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/present_ppto_publico2020.pdf)

Así mismo, se propuso como visión para el año 2021, según resolución Aprobada RS N° 001-2007-ED, que todos desarrollen su potencial desde la primera infancia. Se indicó además que como Estado tienen la obligación de garantizar aprendizajes efectivos y de calidad para todos, y que no están logrando resultados favorables debido a que las brechas persisten. (Ministerio de Educación [MINEDU], 2012)

De igual forma, para disminuir las brechas se propuso como prioridad, que en la primera infancia, niños y niñas menores de cinco años accedan a servicios educativos de calidad; y que la primera infancia rural, logren aprendizajes superando brechas existentes. Para lograr la calidad en los servicios educativos se propuso cinco aspectos: (a) escuelas dignas con infraestructura adecuada, equipamiento suficiente como agua, desagüe y luz; (b) materiales y preparación para su uso; (c) acompañamiento pedagógico; (d) gestión eficaz y democrática de la escuela; y (e) uso eficaz de resultados de evaluaciones censales.

También se proyectó que al 2016, el 100% de niños de cero a dos años recibirían atención educativa integral en los distritos de Juntos, así como el 100% de niños de tres a cinco años atendidos de manera pertinente en los distritos de ámbito de Juntos. (MINEDU, 2012)

Por otro lado, el 6 de marzo del 2020, Perú informó su primer caso con COVID-19 y al 12 de marzo, habían 11 casos detectados. Esto obligó al expresidente Martín Vizcarra

extender las vacaciones escolares por dos semanas más hasta el 30 de marzo, con el fin de contener la propagación del virus, en todo el territorio del país. (Fitch Solutions, 2020)

Así mismo, existe mayor demanda de los servicios educativos puesto que se ha incrementado en los últimos años la migración venezolana. Se estima que el número de los niños venezolanos que ingresaron al sistema escolar en el 2019 aumentó en un 30% al 2020. Los fondos destinados por el gobierno a educación para escuelas públicas darán lugar a una pobre oferta de educación debido a la mayor demanda de niños. (Fitch Solutions, 2020)

Se indica, además, que el rendimiento de estudiantes de primaria y secundaria sigue siendo inferior a la de la mayoría de los países desarrollados y todos sus pares regionales. (Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos [PISA], 2018)

El año 2013, la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) del Ministerio de Educación elaboró un informe sobre la situación de la educación Inicial, realizando un acercamiento a los aprendizajes de los niños y niñas de cinco años, que finalizan la educación inicial, en las áreas de Comunicación, Matemática y Personal Social. Se utilizó para dicha evaluación, materiales de uso común en las aulas de las Instituciones Educativas de Inicial (IEI) y de los Programas no Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI). (MINEDU, 2013, p. 3)

Se establecieron tres niveles para analizar los resultados de los niños: Nivel I, Nivel II, Nivel III. El nivel más alto fue el Nivel III, en este nivel, en construcción con números, serían, clasifican, representan el cardinal, ordenan y resuelven problemas explicando cómo llegan a los resultados. En Comprensión de textos oral y gráficos, diferencian dibujos de la escritura y comprenden lo que los adultos leen. En Personal Social, muestran muchos atributos como respeto, identificación con su centro educativo, reconocimiento a su familia y su persona. Los Niños en el Nivel II muestran resultados en actividades sencillas, en construcción de números, clasifican, ordenan, cuantifican objetos, pero no dan razón de sus

resultados, así en comprensión de textos y gráficos, no comprenden lo que escuchan, no pueden poner un título al tema leído; en personal social, los niños muestran limitaciones en el desplazamiento hacia un punto. Los niños del nivel I no realizan las actividades más fáciles. (MINEDU, 2013, p. 26-27)

Los resultados obtenidos fueron en Matemática, construcción de los números (14,3% Nivel III); en Comunicación, comprensión de textos oralizados y gráficos (10,1%, el Nivel III); en Personal Social, “reconocer características de su persona (36,7% en el Nivel III), de su IEI o PRONOEI (39,8% en el Nivel III) y de su comunidad (24,6% en el Nivel III)”. (MINEDU, 2013, p. 27, 30, 41)

Se puede concluir en el informe, que “Según se observa, los niños aún tienen poca facilidad para expresar sus ideas, brindar razones de sus respuestas, relacionar información de una historia y dar razones de sus preferencias en las actividades de las tres áreas.” (MINEDU, 2013, p. 41)

En suma, en el primer informe del MINEDU del 2013 se puede evidenciar que, en el nivel inicial de educación en el Perú, no se está desarrollando adecuadamente, existiendo deficiencias manifestadas por la UMC; por otro lado, en el segundo informe pone en evidencia que siendo el dibujo fundamental en el desarrollo infantil, no se ha implementado adecuadamente y que permiten identificar una oportunidad de negocio de un servicio que impulse el desarrollo de las capacidades Cognitivas, Motoras, Personal Social, y que motive a través de actividades lúdicas, como el dibujo, en la etapa infantil, el progreso de otras facetas como la creatividad, imaginación, expresividad.

### ***2.3.2 Segmentación de la Industria***

De acuerdo con la Constitución del Perú, aprobada el año 1993, en el artículo 13, “la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana”. En el artículo

17, se indica que “la educación inicial, primaria y secundaria son obligatorias”. (Constitución Política del Perú, 1993)

Asimismo, la Ley General de Educación, Ley N°28044 (aprobada en julio 2003) señala que la educación contempla dos grandes etapas: Educación Básica orientada a establecer un desarrollo integral con carácter inclusivo y obligatorio y cuando la ofrece el estado es obligatoria. La educación superior, al logro de competencias profesionales. Además, contempla tres modalidades: Educación Básica Regular, dirigida a niños y adolescentes; Educación Básica, enfatiza la importancia en la preparación para el trabajo y estudios de la misma calidad que la Educación Básica Regular, pero para aquellos que no culminaron o no llevaron en el proceso regular y Educación Básica Especial, con el enfoque inclusivo que atiende a personas con necesidades especiales, sea por discapacidad o superdotación. En adición, la Educación Básica Regular comprende tres niveles: Educación Inicial, atiende el desarrollo integral de los niños menores de 6 años; Educación Primaria, tiene una duración de 6 años; Educación Secundaria, tiene una duración de 5 años. (MINEDU, 2010, p. 7)

El servicio de ludotecas que estará orientado a niños de tres a ocho años estará complementando la educación del segmento de niños que reciben Educación Básica Regular, en los niveles de educación Inicial, y los primeros años de la Educación Primaria.

### ***2.3.3 Empresas que la conforman***

En el Anexo 5, se muestran los centros de educación, de los niveles Inicial y Primaria, que son parte de la competencia indirecta, definida como negocios de rubros similares, debido a que negocios tales como ludotecas, no se identifican en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María. De acuerdo con la información publicada en la página web de Identicole, del Ministerio de Educación se puede observar que, en las cercanías del Centro

Comercial Jockey Plaza, sólo dos guarderías se han ubicado en las inmediaciones, a cinco cuadras.

De igual modo, en las cercanías del Real Plaza Salaverry puede ubicarse una Guardería a seis cuadras, un poco lejana a la zona de cobertura.

Con la finalidad de identificar negocios semejantes y niveles socio económicos, también se ha utilizado la información vertida en el sistema SIGE del INEI a fin de mostrar el detalle según los distritos.

De acuerdo con la información extraída del Sistema de Información Geográfica para emprendedores del INEI, en el distrito de Santiago de Surco, se observa que los NSE son Alto y Medio Alto en su mayoría, en los alrededores al centro comercial Jockey Plaza. Asimismo, en el distrito de Jesús María, el NSE predominante es Medio Alto y en los alrededores del Centro Comercial Real Plaza Salaverry es Medio Alto y Alto como se muestra en el Anexo 6.

#### ***2.3.4 Tendencias de la industria***

A lo largo de los años, en el Perú se observa un crecimiento en la demanda de los servicios de educación inicial. Según el INEI, este incremento se muestra en la población infantil en el sector privado y público, en educación inicial. En la Tabla 10 se muestran el crecimiento de la demanda en la educación inicial privada. Se observa que en el año 2018 fue de 229.2 mil niños en Lima Metropolitana.

Así mismo, en la Tabla 11, se presenta el crecimiento de la demanda en la educación inicial pública, observando que para el año 2018 fue de 219.2 mil personas en Lima Metropolitana. En suma, en el año 2018, se observa que la demanda de niños en Lima Metropolitana fue de 450 mil niños matriculados en educación inicial, privado y público, representando el 25.9% de la población infantil a nivel nacional.

**Tabla 10**

*Alumnos matriculados en Educación Inicial por gestión privada (miles de personas)*

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	306.4	335.7	346.2	366.9	384.7	462.0	476.9	479.7	477.8	462.0	476.4
Lima	153.1	166.9	172.4	179.8	187.9	214.8	227.6	231.2	226.3	223.1	229.2
Crecimiento		109.0%	103.3%	104.2%	104.5%	114.3%	105.9%	101.6%	97.9%	98.6%	102.7%

*Nota:* Adaptado de INEI.gob.pe, Alumnos Matriculados en Educación Inicial, por Gestión Privada, Según Departamento, 2008-2018, estadísticas, búsquedas “educación inicial”, 5.10.

**Tabla 11**

*Alumnos matriculados en Educación Inicial por gestión pública (miles de personas)*

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	984.4	1,031.9	1,047.6	1,006.8	1,002.4	1,123.1	1,154.1	1,180.2	1,207.3	1,237.1	1,254.3
Lima	185.7	191.0	193.6	187.5	184.9	194.7	199.0	201.8	208.5	216.9	219.2
Crecimiento		102.9%	101.3%	96.9%	98.6%	105.3%	102.2%	101.4%	103.3%	104.0%	101.1%

*Nota:* Adaptado de INEI.gob.pe, Alumnos Matriculados en Educación Inicial, por Gestión Pública, Según Departamento, 2008-2018, estadísticas, búsquedas “educación inicial”, 5.9.

### 2.3.5 Análisis de la Competencia

#### 2.3.5.1 Empresas que ofrecen el mismo servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa.

A continuación, se detallan las empresas que ofrecen el mismo servicio, incluyendo las semejanzas y diferencias con el Proyecto en estudio que se ubicaran en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María. Por tanto, la competencia indirecta son las guarderías, los centros de entretenimiento, nidos y colegios dado que brindan una metodología de enseñanza, pero también ofrecen talleres.

### 2.3.6 Matriz del perfil competitivo MPC

Identifica a los principales competidores indirectos de la organización y sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una organización. Los factores claves de éxito son actividades que, desarrolladas de forma óptima, otorgan competitividad mejorando el posicionamiento de las organizaciones en la industria. (David, 2013)

Para el cálculo de la matriz, cada Factor Clave de Éxito que incluye cuestiones internas y externas debe tener un peso relativo que oscila en 0.0 (poca importancia) hasta 1.0

(alta importancia). Dicho peso señala la relevancia que tiene dicho factor en la industria. Se indica lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Los valores van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 una fuerza menor, 2 una debilidad menor y 1 una gran debilidad como se muestran en las Tablas 12 y 13. En los Apéndices A y C, se detallan las entrevistas en profundidad a expertos en Educación y Retail.

**Tabla 12**

*Matriz Perfil Competitivo de las Cunus, Colegios, Entretenimiento cerca del Centro Comercial Jockey Plaza*

Factor clave de éxito	Peso	IE Two Sisters		IE Augusto Weberbauer		El Baúl de Antonia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Tecnología	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Seguridad	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1.00
Infraestructura	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Precio	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Ubicación	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Profesional calificado	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		3.25		2.40		3.35

*Nota:* Elaboración propia. Revisado por la Lic. en Educación Janeth Prado y Experto Retail Manuel Belaochaga

**Tabla 13**

*Matriz Perfil Competitivo de las Cunus, Colegios Primaria, Entretenimiento cerca del Real Plaza Salaverry*

Factor clave de éxito	Peso	IE Casa Amarilla		IE Ardillitas		IE Crayolas	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Tecnología	0.20	3	0.60	1	0.20	2	0.40
Seguridad	0.25	2	0.50	2	0.50	2	0.50
Infraestructura	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Precio	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Ubicación	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Profesional calificado	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		3.20		2.00		2.45

*Nota:* Elaboración propia. Revisado por la Lic. en Educación Janeth Prado y Experto Retail Manuel Belaochaga

## 2.4 Análisis del ciclo de vida del servicio

Debido a la pandemia, muchos centros infantiles se encuentran cerrados y los niños están llevando clases de manera remota, pero ha quedado demostrado que, para interiorizar estos aprendizajes, es muy importante que los niños vean, palpen con sus sentidos y con ello, logren su desarrollo cognitivo, social y psicomotriz. (Duque, C. y Lobo, N., 2006)

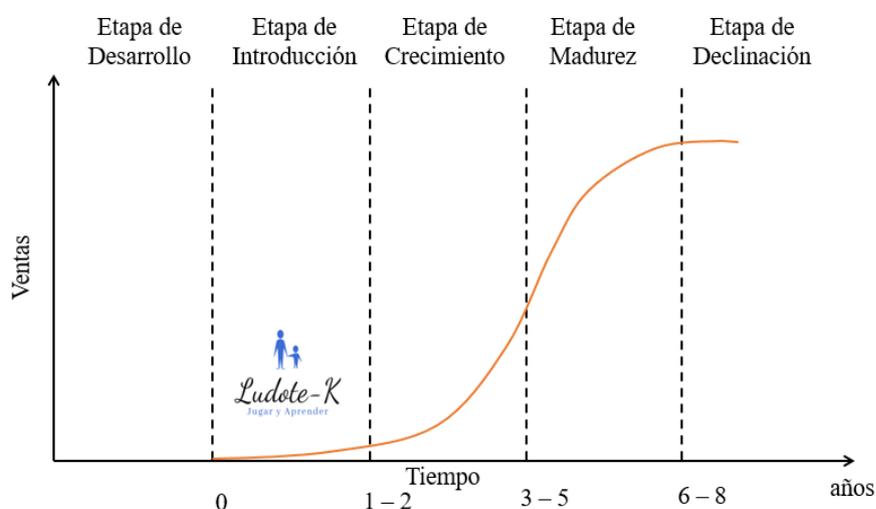
En un contexto post COVID-19, las guarderías deben redefinir sus protocolos de bioseguridad a fin de reanudar el servicio de manera segura y saludable ya que cuenta con la presencia de los niños.

La propuesta de negocios se prepara para atender esa demanda insatisfecha de padres y niños que no han podido hacer uso de los servicios de una guardería debido a las restricciones de aislamiento social dictadas por el Gobierno.

En la Figura 8, se aprecia el ciclo de vida del servicio propuesto en este proyecto de ludotecas, que después de realizarse la inauguración, se ubica en la etapa de introducción donde es probable que las ventas sean bajas debido a que el servicio aún no es conocido y, por otro lado, los costos de inversión y marketing serán elevados. (David, 2013)

### Figura 8

#### *Ciclo de vida del servicio*



Nota: Elaboración propia.

## **2.5 Análisis interno**

En el análisis interno se cuenta con muchas fortalezas para la puesta en marcha de este nuevo negocio como son: la ubicación dentro de un Centro Comercial, App con monitoreo de niño a través de un brazalete, pulsera Tyvek, talleres divertidos, ambiente acogedor y personal entretenido. La oferta de valor está basada en la confianza y seguridad para el cuidado de los niños donde el padre de familia puede programar la hora del taller desde su app/web, mediante un control de aforo en las instalaciones.

Sobre esta propuesta se asegura la diferenciación del servicio en comparación a las guarderías tradicionales existentes en el mercado.

## **2.6 Análisis del mercado**

El presente trabajo de investigación estudia el mercado, el cual ha permitido identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales, cuya información importante aportó en la formulación de la propuesta de negocio.

## **2.7 Diseño de la investigación**

### ***2.7.1 Descripción del Servicio o Producto***

Este plan de negocio plantea la puesta en marcha de un servicio de ludoteca para niños de tres a ocho años ubicada dentro de un Centro Comercial mediante un plan que contempla actividades para desarrollar el aprendizaje psicomotriz, social y cognitivo del niño.

Además, este proyecto considera un servicio basado en la seguridad debido a que se ha estimado la implementación de un sistema de monitoreo a través de cámaras IP's, el cual permite a los padres de familia realizar el seguimiento en tiempo real de las actividades que realizan sus niños mientras permanecen en las instalaciones.

Este sistema de seguridad está implementado en la infraestructura con dispositivos de ubicación como los brazaletes de seguridad Padre e Hijo, así como un Circuito Cerrado de

Cámaras IP que podrán ser revisadas desde la aplicación móvil (APP) a través de una conexión a internet de banda ancha para monitorear en tiempo real la ubicación de los niños.

Esta tecnología exigirá una inversión necesaria inicial que para los nuevos competidores demandará de requisitos de capital importantes.

Asimismo, cuenta con todos los protocolos de Bioseguridad para salvaguardar la integridad de las personas que ingresen a la ludoteca, de cara a prevenir del virus COVID-19.

### ***2.7.2 Selección del Segmento de Mercado***

Como parte de los criterios de segmentación considerados, ha sido la segmentación sociodemográfica que comprende a hombres y mujeres, padres de familia de 25 a 55 años, quienes son responsables de decidir encargar el cuidado de sus niños del nivel socioeconómico A, B y C. Se puede identificar las variables económicas del mercado objetivo que corresponde a personas con empleo dependiente e independiente.

Las características psicográficas del mercado objetivo están definidas por aquellos padres de familia que trabajan de manera dependiente o tienen su negocio propio; son emprendedores y necesitan encargar el cuidado de sus hijos para tener más tiempo en realizar actividades adicionales, a las cuales sus hijos no estarían dispuestos a acompañarlos, tales como trámites bancarios, compras en el supermercado, visitas al cine o tomar un café.

## **2.8 Investigación Cualitativa**

El análisis cualitativo se realizó en dos etapas. La primera investigación se orientó a realizar las entrevistas a expertos en Educación Inicial para generar las hipótesis en base a las opiniones, experiencia y valoraciones que tienen sobre esta idea de negocio.

La segunda investigación se realizó a través de tres Focus Groups a padres de familia para comprender sus actitudes, motivaciones y la percepción que tienen sobre los servicios del cuidado de los niños. Con los hallazgos obtenidos se ha generado hipótesis que fueron la base para la investigación cuantitativa.

### Entrevistas a Profundidad

Se realizó entrevistas a tres profesoras con más de 15 años de experiencia en la educación a niños de Nivel Inicial y Primaria, con la finalidad de obtener sus opiniones y experiencias en el cuidado de los niños.

### Focus Group

Este estudio permitió conocer las opiniones, motivaciones, percepciones, necesidades de los clientes potenciales. Además, analizar su comportamiento como consumidor con respecto al servicio que brindará. En la Tabla 14 se detalla la distribución muestral del Focus Group.

**Tabla 14**

#### *Distribución muestral para el Focus Group*

Ubicación	Genero	Condición Muestral	Edad
Lima Metropolitana	Femenino	Personas que tienen hijos entre los tres a ocho años	25 a 55 años

*Nota:* Elaboración propia.

#### **2.8.1 Proceso de muestreo**

Para el desarrollo del Focus Group, la técnica de muestreo empleada fue el muestreo no probabilístico. Los participantes fueron seleccionados por conveniencia y se consideró los siguientes criterios: (a) selección de 6 participantes para cada Focus Group y (b) no hayan trabajado en una agencia de investigación de mercado.

Para la realización de las Entrevistas en Profundidad, la técnica de muestreo fue dirigida a tres profesionales expertos en Educación Inicial y Primaria. Se incluyó en la investigación, una entrevista a un Experto en Retail, quien nos brindó más información sobre el negocio a implementarse dentro de un Centro Comercial.

### **2.8.2 Diseño de instrumento**

Los lineamientos planteados en este punto ayudarán a cumplir con los objetivos de la investigación cualitativa a través del desarrollo de las Entrevistas en Profundidad y los Focus Groups.

#### **Entrevistas en Profundidad**

Para lograr el desarrollo de las entrevistas se elaboró una Guía de Pautas (ver Apéndice A y C), para la realización de la investigación cualitativa que permitió identificar lo siguiente: (a) características de los niños de este rango de edad; (b) expectativas sobre el negocio del cuidado de los niños; (c) actividades que desarrollan con sus alumnos; (d) seguridad que se brinda en los nidos en los que trabajan; (e) factores críticos de éxito a considerar los negocios ubicados en un Centro Comercial; (f) la viabilidad de la idea de negocio para la implementación de una ludoteca; (g) costos, requisitos para el ingreso de la idea de negocio al Centro Comercial; y (h) recomendaciones sobre este tipo de negocio.

#### **Focus Group**

En la Guía de Pautas (ver Apéndice B) se muestra el desarrollo de preguntas abiertas a padres de familia quienes son clientes potenciales, los mismos que tienen características en común. Conocer cuáles son las opciones que tienen para encargar a sus hijos cuando no los puedan cuidar y analizar la tendencia del mercado. Las preguntas se agruparon según los siguientes temas: (a) cuidado de los niños en general; (b) actitud hacia las ludotecas; (c) actitud al uso de un servicio como la ludoteca; (d) pruebas del nuevo concepto: ludoteca; (e) pruebas en conceptos de Marketing; (f) pruebas sobre las modalidades en los precios; y (g) cuidados por la pandemia de la COVID-19.

En la actualidad, la población se encuentra en cuarentena obligatoria establecido por el Gobierno debido a la pandemia por la COVID-19, lo cual obligó a realizar los Focus

Groups a través de la herramienta digital Zoom, por este motivo se les solicitó a los participantes que tengan prendidas sus cámaras y poder analizar su lenguaje corporal.

El rol del moderador fue fundamental para promover el dialogo entre los participantes, fluyesen las ideas y se despejan las dudas sobre el nuevo negocio.

### **2.8.3 Análisis y procesamiento de datos**

Se realizaron tres Focus Group al mercado objetivo en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María donde los participantes tuvieron las mismas características tal como: ser padres de familia y tener la necesidad de encargar el cuidado de sus hijos cuya ficha técnica del estudio cualitativo se muestra en el Anexo 7.

#### **2.8.3.1 Focus group.**

##### Resultados del Focus Group

Se llevó a cabo, el 10 de mayo del 2020 con la participación de seis personas del NSE B y con una duración de 43 minutos. Entre los puntos más relevantes se detallan:

Sobre el cuidado de los niños:

- Los participantes no tienen un lugar donde encargar el cuidado de sus hijos para lo cual requieren del apoyo de familiares como los abuelos, hermanas.
- Los participantes contratan a personal como las nanas a través de una retribución económica y también realizan un pago adicional al colegio, para dejarlo en su guardería.
- Los familiares directos en ocasiones presentan algunos inconvenientes para cuidar a los niños, debido a que pueden tener algún problema de salud, cita médica, trámite, etc.
- Algunos participantes manifestaron que conocen de guarderías, pero prefieren dejar a sus hijos encargados con algún familiar.

#### **Idea de negocio**

- Todos los participantes estuvieron de acuerdo, que la seguridad es una característica muy relevante para que ellos puedan encargar el cuidado de sus hijos.
- Algunos participantes consideraron que es muy importante la experiencia de los profesionales que atenderán a los niños y prefieren que sean personas jóvenes.
- Los participantes prefirieron a los profesores de Educación Inicial, Auxiliares de Educación y Personal calificado que dediquen su atención a niños con habilidades diferentes como el autismo, asperger.
- Los participantes recomendaron que el servicio debiese tener un asistente de tópico ante cualquier eventualidad que se pueda presentar.
- Consideraron que el servicio implemente un sistema de recepción y entrega de los niños a sus padres o apoderados, para evitar confusiones.
- Sugirieron que de preferencia se brinden talleres de pintura, dibujos, armar legos, repostería, juegos de ajedrez, juegos didácticos.
- No identificaron muchos negocios de cuidado a niños en los Centros Comerciales. Indicaron que existen locales como Happyland, Little Gym, pero no son guarderías.

### **Infraestructura**

- Los participantes valoraron mucho la seguridad que se brinde en el establecimiento. De preferencia indicaron que esté ubicado en un primer piso.
- Algunos participantes señalaron que las instalaciones deben contar con muchos juegos didácticos y que estén organizados por edades.

### **Post COVID-19**

- Debido a la pandemia COVID-19, sugirieron que el aforo del local debe estar relacionado a la cantidad de niños por taller y cantidad de personal que los cuide.
- Los participantes recomendaron que el servicio debe cumplir con los protocolos de bioseguridad para el ingreso de las personas a las instalaciones de la ludoteca.

- Los participantes demostraron que tienen mucho temor y preocupación por la propagación del virus declarado como Pandemia COVID-19.

### **Precio**

- Los participantes estuvieron de acuerdo en que el monto a pagar sea por horas, debido a que no tienen la certeza del tiempo que permanecerán en el Centro Comercial.

### **Técnica Proyectiva (asociación de palabras)**

- Se les propuso las siguientes palabras que ayudó a interpretar la idea del negocio:

Guardería: Centro de estimulación temprana, cuidado de niños, lugar donde puedo dejar a mis niños por horas, espacio donde puedo dejar.

Juegos: Diversión, recreación, estimulación, felicidad, creatividad, imaginación.

Educación: Enseñanza, aprendizaje, estimulación, estudio.

Niños sociales: comunicativos, amistad, socializar, niños felices, niños alegres.

Parque: divertido, felicidad, libertad.

Nido: aprendizaje, enseñanza.

Guardería: cuidado de niños.

Ludoteca: cuidado de niños, felicidad, juegos, diversión, espacio.

### **Conclusiones del Focus Group**

- Los padres de familia solicitan el apoyo de terceras personas como los familiares directos y nanas, quienes les brindan mucha confianza para encargar a sus hijos.
- En cuanto a encargar el cuidado a los familiares, existe la desventaja de que no dispongan de tiempo ya sea por diferentes circunstancias como salud o imprevistos.
- La seguridad es un factor muy importante para que los padres de familia puedan tomar la decisión de dejar encargados a sus hijos en una ludoteca.
- La confianza sobre este servicio se promueve por recomendación de otros padres de familia que hayan dejado encargado a sus hijos.

- Se llegó al consenso de que la ludoteca es un centro dedicado al cuidado del niño, donde los padres puedan encargarse del cuidado de los niños.
- Según el avance de la pandemia, los participantes solicitan que los protocolos de bioseguridad son vitales.
- Consideran que esta idea de negocio es importante para que los niños se diviertan dado que han estado en largo tiempo de confinamiento.
- Exigen que el personal a cargo de las ludotecas, como las profesoras, auxiliares y personal administrativo deben estar vacunados por la Covid-19.
- Las redes sociales más utilizadas para promocionar este servicio son Instagram, Facebook, Tik Tok pero señalan que la mejor difusión de este servicio es por la recomendación boca a boca.
- Resaltan que este servicio de cuidado de niños se debe pagar por horas debido al tiempo en que permanecen en los Centros Comerciales.

### **2.8.3.2 Entrevistas en profundidad.**

#### Resultados de la Entrevista en profundidad

Se realizaron 2 entrevistas a Profesional de Educación Inicial obteniendo las siguientes conclusiones:

La primera entrevista fue realizada a la Licenciada en Educación Silvana Guerrero con más de 15 años de experiencia en Educación Inicial, con fecha 25 de mayo 2020.

La Lic. Guerrero describió las principales características de la primera infancia. Indicó que los niños de tres a cuatro años coordinan sus movimientos como saltar, correr y bailar. Realizan movimientos en manejo de objetos. Tienen mucha precisión para pintar y garabatear. Además, que los niños de cuatro a cinco años mejoran sus movimientos como recortar y colorear. Su vocabulario es más amplio, les gusta explorar el lenguaje de los demás, aprendiendo palabras nuevas. Adicionalmente, los niños más grandes de seis, siete y

ocho años, alcanzan una madurez cerebral. Tiene un aumento en las experiencias académicas y nuevas necesidades a nivel social y afectivo.

Nos indicó que es muy demandante controlar a los niños más pequeños de tres a cinco años, a diferencia de los niños seis a ocho años que ya cuentan con mayor juicio.

La seguridad en el Nido Guardería donde trabaja cuenta con personal calificado para atender emergencias en Primeros Auxilios. Asimismo, mantienen el aforo adecuado por cada aula con un máximo de 15 niños. Los ambientes están debidamente señalados ante la presencia de un sismo y/o emergencia. Con un sistema de videovigilancia en la aulas y ambientes estratégicos como patios y lugares de mucha circulación.

Asimismo, consideran muy importante, mantener una comunicación constante con los padres de familia, ya que permite anticiparse ante alguna molestia que presente el niño.

En un contexto Post COVID-19, recomendó que es muy relevante mantener el aforo limitado para atender a los niños, así como la limpieza y desinfección de los juguetes ya que son continuamente manipulados por todos.

Entre los talleres para implementar, aconsejó los talleres de disfraces, cuenta cuentos, los títeres, los rompecabezas y los talleres psicomotrices.

La segunda entrevista fue realizada a la Licenciada en Educación Janeth Prado con más de 15 años de experiencia en Educación Inicial, con fecha 07 de junio 2020. Según la Lic. Prado, los niños de tres años no son tan independientes en cuanto a su nivel de madurez, estado emocional e intelectual. A los cuatro y cinco años, el desarrollo cognitivo se evidencia a través de las habilidades que van adquiriendo.

En el rango de seis a ocho años, los niños ya se encuentran en edad escolar, copian modelos, expresan su carácter con más facilidad y lo demuestran en la forma de pintar y de trazar. Consideró que es muy demandante trabajar con los niños más pequeños, por lo tanto,

no recomendó juntar en un solo salón a estas edades. Indicó, además, que los educadores deben conocer los comportamientos psicológicos de los niños por edades.

Recomendó que el personal calificado para la ludoteca, sean profesionales en la estimulación temprana con muchas características tales como ser dinámicos, motivadores, alegres, creativos y que sepan interactuar con los niños. En un contexto Post COVID-19, la Lic. Prado agregó que tiene que realizarse un mantenimiento y limpieza, varias veces al día. Limpiar continuamente los juguetes que son manipulados por los niños.

Para la implementación de una ludoteca, sugirió realizar talleres de pintura, cerámica, cuenta cuentos, títeres; que sus instalaciones sean acogedoras, que utilicen materiales didácticos en buen estado y que no haya ningún tipo de peligro. Consideró que la ubicación en un Centro Comercial es un valor agregado ya que no hay muchos negocios que se dediquen a este rubro.

La tercera entrevista fue realizada al Ing. Manuel Belaochaga, experto en el sector retail y tiendas por departamentos, quien brindó su opinión sobre la viabilidad de la propuesta de negocio, la cual incide que debe estar condicionada a la Seguridad que brinde el local y la inocuidad de los ambientes, priorizando los protocolos de bioseguridad. Con su opinión, detalló los principales factores críticos de éxito priorizando la Seguridad y al final, indica el Precio dado que, si los padres de familia y los niños gustan del servicio, si están dispuestos a pagar. Por otro lado, nos proporcionó los requisitos como negocio para arrendar un local dentro del centro comercial como los precios por metros cuadrado, el tiempo mínimo de contrato de arrendamiento, los costos pre-operativos, las penalidades por incumplimiento de contrato, pago de arbitrios. Además, confirmó que la mayor afluencia en la visita de los niños acompañados de sus padres a los Centros Comerciales, son los fines de semana. También, señaló los eventos que podemos desarrollar en el servicio, organizados de la mano con el Departamento de Marketing del Centro Comercial, según campañas tales como el Día del

Niño, Navidad, Día de la Primavera, Black Friday, etc. Su opinión como experto, nos ayudó a otorgar los pesos para la elaboración de las matrices MEFE y MPC.

Conclusiones de la Entrevista en Profundidad:

- El cuidado de los niños depende de la edad pues conforme vayan creciendo, los niños se vuelven más independientes.
- Como idea de negocio, nos señaló que el proyecto de ludoteca tiene una propuesta de valor interesante y que sí recomienda implementarlo debido a que siempre existe la necesidad de encargar el cuidado de los niños mientras los padres realizan otras labores.
- Es importante segmentar por edades los talleres que se brinden en la ludoteca.
- La ubicación de la ludoteca en el centro comercial debe contemplarse en la zona de entretenimiento.
- El principal factor crítico de éxito es la Seguridad y el de menor importancia sería el Precio.
- Recomendó que el pago sea por hora.

## 2.9 Investigación Cuantitativa

La finalidad de la investigación cuantitativa ayudará a determinar la aceptación o rechazo de los clientes potenciales sobre la creación de una ludoteca para niños de tres a ocho años como se indica en la Tabla 15.

**Tabla 15**

### *Brief de Investigación*

Antecedentes	La misión es proporcionar un espacio para el cuidado y diversión de los niños que visiten en familia, el Centro Comercial, contribuyendo a la sana convivencia, aprendizaje y esparcimiento. Ser una cadena de ludotecas ubicadas en los Centros Comerciales reconocidas y consolidada a tres años, por brindar un servicio basado en la confianza y seguridad para los niños.
Objetivos Comerciales	
Objetivo General	Investigar la existencia de un mercado potencial para el servicio del cuidado a niños de tres a ocho años en una ludoteca.

Objetivos Específicos	Segmentar el mercado potencial interesado: demográfico, socio-cultural. Apertura hombres y mujeres en la edad de 25 a 55 años.
	Perfil NSE, Rango de edad, Género, Profesión o actividad laboral, Lugar de residencia, Número y edades de niños en casa. Demostrar nuevas tendencias, que quiere el consumidor post COVID-19
Plan de acción	Implementación de una ludoteca para niños de tres a ocho años. Detectar hallazgos para brindar un excelente servicio de ludoteca.
Tiempo	3 meses

*Nota:* Elaboración propia.

### Metodología

Se propone una investigación Cuantitativa de Diseño Concluyente porque los hallazgos obtenidos ayudan a tomar decisiones sobre la implementación de este plan de negocios; Descriptivo, ya que busca detallar las características del mercado potencial; Transversal y Simple porque se extrae información a través del diseño de una encuesta de muestreo por juicio donde se elige a padres de familia con niños de tres a ocho años y con ello se asegura la obtención de la información y la viabilidad del proyecto. (Malhotra, 2008)

En el Anexo 8 se muestra la Ficha Técnica de la Investigación Cuantitativa.

#### **2.9.1 Proceso de muestreo**

El mercado potencial está conformado por clientes de nivel socioeconómico A, B y C, hombre o mujer, padre de familia de edades de 25 a 55 años, con hijos de tres a ocho años, que trabajan y que tienen la necesidad de encargar el cuidado de sus hijos; y que visitan el centro comercial en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María.

El método usado para la muestra es no probabilístico con muestreo por juicio que nos permite identificar las características de los clientes como edad, cantidad de hijos, NSE, preferencias en el servicio de ludoteca, frecuencia en la asistencia a un centro comercial.

Sobre la recolección de las encuestas, se intentó llegar a las 384 encuestas, pero se obtuvo una muestra de 146 personas que visitan los centros comerciales y que son trabajadores dependientes e independientes en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María, realizado con un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 8.11%. Se ha

considerado una población infinita debido a que la cantidad de la población es mayor 100,000. El mercado efectivo compuesto por los padres con hijos que están dispuestos a tomar el servicio de ludoteca, en el año 2019 ascienden a 3,692,841 quienes visitaron el Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry. La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra se indica en la Figura 9.

### Figura 9

#### Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

■ Valores:

■ n = muestra

■ Z = Nivel de confianza

■ P = Probabilidad de éxito

■ Q = Probabilidad de fracaso

P	0.5
Q	0.5
Confianza	95%
Z	3.8416
Error	8.11%
<b>n</b>	<b>146</b>

*Nota:* Adaptado de Investigación de Mercado, Malhotra, 5ta. Edición, Pearson Educación, México, 2008.

### 2.9.2 Diseño de instrumento

Para el desarrollo del cuestionario se decidió tener en cuenta los siguientes temas: conocer las características del público objetivo, la frecuencia de visita a los Centros Comerciales, su actitud sobre los protocolos de seguridad Post COVID-19, conocer los hábitos de uso del servicio de ludotecas, identificar las características que se valoran de este servicio y medir la intención de adquirir los servicios propuestos. El formato de encuesta del estudio cuantitativo se muestra en el Anexo 9 y los objetivos del Análisis Cuantitativo se muestran en la Tabla 16.

### Tabla 16

#### Objetivos del Análisis Cuantitativo

Objetivo	Variable	Pregunta	Indicador
	Datos generales	Genero	Sexo
		Distrito donde vive	Distrito
Público Objetivo	Preguntas Filtro	Tenencia de hijos	Tiene hijos entre tres a ocho años
		¿Qué edad tiene?	Datos del Padre de Familia
		¿Trabaja actualmente?	Nivel Socio Económico
		¿Qué grado de instrucción?	Nivel Socio Económico

		Tipo de nido/colegio: Privado o Público	Nivel Socio Económico
		Acceso a internet	Nivel Socio Económico
Hábitos sobre el cuidado de los niños		Si alguna vez ha encargado a sus hijos a un tercero	Necesidad
		Que atributos valora para el uso del servicio	Características del uso
		El motivo por el cual no ha dejado a su hijo encargado a un tercero	Características de no uso
		¿Se te ha presentado la necesidad de encargar el cuidado de su niño, mientras realiza algún trámite, compras y/o trabajar cerca o dentro de un Centro Comercial?	Necesidad del servicio
Acerca del proyecto	Prueba de concepto	¿Cómo valoraría el servicio de cuidado de niños con todos los protocolos post COVID-19, cámaras de seguridad integradas con una 'app' para el seguimiento de padre-niño ubicado en un Centro Comercial?	Grado de interés

*Nota:* Elaboración propia.

### **2.9.3 Análisis y procesamiento de datos**

Se realizaron 146 encuestas. Para procesar la data se utilizó el software estadístico SPSS, con la finalidad de realizar el análisis de los datos y generación de los gráficos como se detalla en el Anexo 10.

### **2.9.4 Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo**

- En los Focus Groups realizados, los participantes estuvieron muy interesados y entusiasmados con la idea de negocio expuesta debido a que sus niños podrían pasar momentos divertidos mientras ellos realicen otras labores.
- Se indica que existe una oportunidad de ingresar al mercado debido a que no existen negocios del cuidado de los niños ubicado dentro de un Centro Comercial.
- Se identifican los temores de los padres de familia cuando encargan a sus hijos a terceros.
- Los expertos recomiendan la implementación de este negocio y asegura el éxito de esta a través de la contratación de profesionales de la educación que impartan confianza, seguridad, paciencia, amor y cariño a los niños.
- Como parte de la investigación primaria que se ha obtenido, de las personas encuestadas que visitan el centro comercial de Jockey Plaza, el 44% les pareció interesante el servicio

de cuidado de niños que se brindará, y al 48% les pareció muy interesante. Así mismo, de las personas encuestadas que visitaron el centro comercial Salaverry, manifestaron en un 48% que les pareció interesante la idea de negocio, y con un 52%, muy interesante.

- Las personas encuestadas con niños de tres a ocho años y que van al centro comercial Real Plaza Salaverry representan el 64%, mientras que, en el Jockey Plaza, son el 72%. Esta información nos sirve para calcular el mercado potencial del proyecto.
- Se obtiene porcentajes altos de las personas que están “muy dispuestas” y “dispuestas” en tomar el servicio. Para el Real Plaza Salaverry, el 64% han indicado estar “dispuesto” y el 12% estar “muy dispuesto”. Para el Jockey Plaza, el 52% han indicado estar “dispuesto” y el 12%, “muy dispuesto”.
- Entre las características más valoradas por los encuestados, se demuestra que “limpieza” y “seguridad” son las más votadas en el Jockey Plaza y “limpieza”, “seguridad” y “personal calificado” en el Real Plaza Salaverry.
- Los encuestados tienen como preferencia visitar el Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry, quienes cuentan con estudios superiores, tienen acceso a internet y mayoritariamente tienen a sus hijos en un nido o colegio privado y se tomó como referencia el cuestionario para la aplicación de la regla de AMAI 2018 que es una metodología que utiliza índices para el cálculo de Nivel Socioeconómico. Dicha herramienta es utilizada por más de 20 años por compañías de investigación, consultores y especialistas de mercadotecnia y comunicación, agencias de publicidad, medios, marcas, empresas. En la Tabla 17, se evidencia que, en el peor escenario, se obtuvo una calificación de 173, ubicándose en su tabla de clasificación NSE en el nivel “C+” para los que tenían el grado de Técnico y Universitario Concluido. En otro escenario donde el encuestado tiene grado de instrucción de nivel postgrado o superior y con las mismas condiciones mencionadas, se

obtuvo el puntaje de 201, calificándose en nivel mínimo “C+”, en este estudio no se han considerado que haya más personas en el hogar que estén trabajando, de ser el caso, el puntaje aumentaría y llegaría a NSE “A” o “B”. (Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión [AMAI], 2018)

**Tabla 17**

*Preguntas realizadas para evaluar el nivel socio económico*

Preguntas	Grado de Instrucción	
	Universitario	Posgrado
Encuestado con último año de estudio aprobado	73	101
Mínima cantidad de baños en el hogar (1)	24	24
Mínima cantidad de automóviles en el hogar (1)	18	18
Conexión de internet en el hogar	31	31
Mínima cantidad de personas que trabajan en el hogar (1)	15	15
Mínima cantidad de personas de cuartos para dormir (2)	12	12
	<b>173</b>	<b>201</b>

*Nota:* Elaboración propia con información obtenida de <http://nse.amai.org/wp-content/uploads/2018/04/Cuestionario-NSE-2018.pdf>

## 2.10 Proyección del Mercado Objetivo

### 2.10.1 El ámbito de la Proyección

Para determinar el ámbito de influencia hemos considerado de acuerdo a la distribución de zonas de APEIM la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) donde se ubican los centros comerciales de Salaverry y Jockey Plaza respectivamente, en los que se puede extraer la composición de habitantes en porcentaje, de los niveles NSE A, B y C. Corresponde a los distritos ubicados en Lima Este y Lima Centro, específicamente en los distritos delineados en el mapa como se indica en el Anexo 11. (APEIM, 2020)

### 2.10.2 Selección del Método de Proyección

Para la implementación de la idea de negocio se ha iniciado la proyección con la cantidad promedio mensual de visitantes de los centros comerciales de Jockey Plaza (2.6

millones de visitantes mensuales en promedio, entre los años 2015 y 2019) y Salaverry (0.83 millones de visitantes mensuales en promedio entre los años 2015 y 2019) que nos va a permitir realizar las proyecciones hacia el año 2026. (ACCEP, 2019)

### **2.10.3 Mercado potencial**

Mercado potencial es el conjunto de consumidores que tienen un grado de interés alto en una oferta de mercado podrían comprar mi producto o servicio. Pero ellos no permiten definir el mercado puesto que deben contener el dinero suficiente y alcance al producto. (Kotler y Keller 2012, p. 85)

El mercado potencial para el negocio propuesto está conformado por la población de padres de familia de NSE A, B y C con niños entre las edades de tres a ocho años que visitan los centros comerciales Jockey Plaza ubicado en Santiago de Surco y Real Plaza Salaverry ubicado en Jesús María. En el caso de la ludoteca está conformado por la población de los NSE A, B y C, que llegan al centro comercial para tener acceso al servicio, y tienen los ingresos necesarios para invertirlos en el local.

La población potencial que podrían acceder al servicio está distribuida en hogares por NSE, de acuerdo con la distribución de zonas APEIM por NSE 2020, para la zona 6, donde se ubica el centro comercial Real Plaza Salaverry, está conformado por los NSE A (16.8%), B (46.7%) y C (30.7%), siendo el consolidado de 94.2%. Del mismo modo, en la zona 7, según la misma fuente la estructura de NSE es para A (33.0%), B (45.3%) y C (16.1%) conformando el 94.4% de la población que asiste al centro comercial Jockey Plaza. Se consolida en la Tabla 18. (APEIM, 2020)

**Tabla 18**

*NSE y Zonas*

Centros Comerciales	Zonas	A	B	C	TOTAL
Salaverry	Zona 6	16.8%	46.7%	30.7%	94.2%
Jockey Plaza	Zona 7	33.0%	45.3%	16.1%	94.4%

*Nota.* Elaboración propia con información obtenida de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Según ACCEP, la cantidad de visitas mensuales promedio es de 3.0 millones en el 2015, 2.5 millones en los años 2016, 2017, 2018 y 2019 para el Centro Comercial Jockey Plaza; 0.78 millones para el 2015 y 2016, 0.81 millones para el 2017, 0.85 millones para el 2018, 0.94 millones para el 2019, para el Centro Comercial Real Plaza Salaverry. (ACCEP, 2019)

Con respecto a la proyección para los años 2020 y 2021, dada la situación de pandemia se ha castigado con un 50% menos en la afluencia a los centros comerciales, por decreto del Gobierno, DS N°110-2020-PCM. Para los años 2022 al 2026, en ambos centros comerciales, se ha proyectado el incremento de la afluencia en un 20% con respecto al año anterior, en un escenario pesimista post COVID-19.

A dicha cantidad de visitas se multiplicó por la cantidad de horas promedio por visitante que es de dos horas, obteniendo en el análisis la cantidad de visitantes hora. (Regalado et al., 2009, p. 104)

Adicionalmente, a dicha cantidad de visitantes hora se aplican dos factores: el factor de los porcentajes ponderados de los NSE A, B y C según APEIM (2019), y, además, el factor del 28% obtenido del estudio probabilístico y polietápico realizado por GFK (fuente secundaria), sobre la pregunta ¿Qué es lo que más le gusta del centro comercial que más visita?, cuyos encuestados tienen edades entre 25 años a más y quienes indicaron que tenga zona de juegos para los niños. (GFK, 2016)

Se muestra en el Anexo 12, la proyección del crecimiento de ventas, visitas para el centro comercial Jockey Plaza y para el centro comercial Real Plaza Salaverry.

#### ***2.10.4 Mercado disponible***

Mercado disponible es el conjunto de consumidores que tienen interés en el producto, el dinero suficiente y el producto está a su alcance y cumplen con las condiciones

establecidas para adquirir la oferta de mercado es decir están calificados con las características necesarias para consumir un producto o servicio. (Kotler y Keller 2012, p. 85)

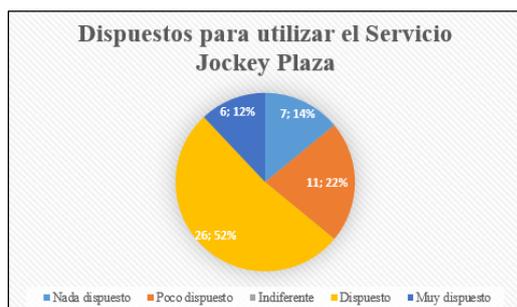
El mercado disponible es aquel conformado por los visitantes identificados en el mercado potencial, que tienen la necesidad de dejar a sus niños en una guardería en el centro comercial. De acuerdo con la información obtenida de la fuente secundaria INEI (2017), se evidencia que el 65.6% de madres trabajan y requieren encargar el cuidado de sus hijos a terceros, siendo la ludoteca una opción válida en el Centro Comercial, dado que el horario de atención es extendido.

### **2.10.5 Mercado efectivo**

Corresponde a los consumidores que tienen la intención de compra que están dentro del mercado disponible. Según el estudio cuantitativo realizado a través de la encuesta, en la pregunta ¿Qué tan dispuesto estaría Ud. para encargar el cuidado de su hijo? Se obtiene los resultados indicados en las Figuras 10 y 11.

#### **Figura 10**

*Sobre la disposición para tomar el servicio en el Jockey Plaza*



*Nota:* Elaboración propia. Base de encuestados: 50.

#### **Figura 11**

*Sobre la disposición para tomar el servicio en el Real Plaza Salaverry*



*Nota:* Elaboración propia. Base de encuestados: 25.

Así mismo, de acuerdo con el autor Jeffrey Pope, considera un sistema común de ponderación para respuestas de intención de compra, se castigue con los siguientes porcentajes. A los que contestaron “muy dispuesto” con el 75%; “dispuesto” con el 25%; “indiferente” con el 10%; “poco dispuesto” con el 3%; “nada dispuesto” con el 2%. Finalmente se obtiene un porcentaje ponderado para el Jockey Plaza de 22.94% y Real Plaza Salaverry de 25.68%, los cuales se aplicarán sobre el mercado disponible para obtener el mercado efectivo, como se muestran en las tablas 19 y 20 para los centros comerciales de Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry, respectivamente (Pope, 1981. p. 161).

**Tabla 19**

*Mercado Efectivo Jockey Plaza*

	Encuesta	Ponderaciones	Puntaje Ponderado
Muy dispuesto	12.00%	75%	9.00%
Dispuesto	52.00%	25%	13.00%
Indiferente	0%	10%	0.00%
Poco dispuesto	22.00%	3%	0.66%
Nada dispuesto	14.00%	2%	0.28%
	100.00%		<b>22.94%</b>

*Nota.* Elaboración propia, considerando la información obtenida de Jeffrey L. Pope. (1981). Investigación de Mercados. Editorial Norma. Bogotá.

**Tabla 20**

*Mercado Efectivo Real Plaza Salaverry*

	Encuesta	Ponderaciones	Puntaje Ponderado
Muy dispuesto	12.00%	75%	9.00%
Dispuesto	64.00%	25%	16.00%
Indiferente	0%	10%	0.00%

Poco dispuesto	20.00%	3%	0.60%
Nada dispuesto	4.00%	2%	0.08%
	100.00%		<b>25.68%</b>

*Nota.* Elaboración propia, considerando la información obtenida de Jeffrey L. Pope. (1981). Investigación de Mercados. Editorial Norma. Bogotá.

### **2.10.6 Mercado objetivo**

Mercado objetivo o mercado meta, es la porción del mercado que está calificado y sobre la cual la empresa pueda atender. (Kotler y Keller 2012, p. 85)

Para el caso de la ludoteca, está conformado por la cantidad de niños a los que puede atender por la capacidad de afluencia y aforo que tienen en sus locales. De acuerdo con la capacidad máxima de cada local, según la encuesta realizada y las entrevistas a los expertos del sector, la mayor cantidad de afluencia se da los viernes, sábado y domingo, por lo tanto, se obtiene una proyección semanal como se especifica en la tabla 21, considerando una estacionalidad semanal y baja afluencia las dos primeras horas y las dos últimas, se podrá atender, semanalmente 2834 horas niño y mensual 11334 horas niño. Consolidando en ambos locales, la proyección de atender 22668 niños, mensualmente.

**Tabla 21**

*Proyección de Niños atendidos en cada local por semana*

Horario 10:00 a 22:00	Niños atendidos						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10	11	11	11	16	21	27	27
11	11	11	11	16	21	27	27
12	27	27	27	40	54	67	67
13	27	27	27	40	54	67	67
14	27	27	27	40	54	67	67
15	27	27	27	40	54	67	67
16	27	27	27	40	54	67	67
17	27	27	27	40	54	67	67
18	27	27	27	40	54	67	67
19	27	27	27	40	54	67	67
20	5	5	5	8	11	13	13
21	5	5	5	8	11	13	13
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>246</b>	<b>246</b>	<b>370</b>	<b>493</b>	<b>616</b>	<b>616</b>

*Nota:* Elaboración propia

El desarrollo de cálculo de la proyección de los mercados se muestra en el Anexo 12, para los centros comerciales de Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry, respectivamente.

Para los tres primeros meses del año 2022 se considera el 5%, 8% y 9% respectivamente del aforo máximo como impacto por negocio nuevo. En el segundo trimestre del año 2022, hemos proyectado el 20% del aforo máximo mensual. Los meses de julio y agosto, tienen el 30% del aforo; setiembre y octubre, tienen el 40% del aforo y solo los meses de noviembre y diciembre, llegan al 60% del aforo que coincide con la campaña navideña agresiva que aplican en los Centros Comerciales, indicado por el experto retail entrevistado Manuel Belaochaga. (Apéndice (C))

A partir del año 2023 en adelante, la tasa que se usa para proyectar el crecimiento de visitas de niños al centro comercial, en el escenario post COVID-19 es de 9%; este porcentaje promedio de crecimiento que se usa es el mismo que se ha calculado entre los años 2015 y 2019 de visitantes a los centros comerciales. (ACCEP, 2019)

En la Tabla 22 se resume, el mercado objetivo al cual podemos atender y el porcentaje del *share of market* (SO(M)) obtenido de la división del mercado objetivo y el mercado efectivo año por año.

**Tabla 22**

*Proyección niños Post COVID-19*

	2022	2023	2024	2025	2026
Nro Horas Niño (Mercado Objetiv(o))	43,020	107,387	187,698	212,180	236,662
Merc. Objetivo/Merc.Efectivo (SO(M))	1.8%	3.8%	5.5%	5.2%	4.9%

*Nota:* Elaboración propia

### **Capítulo III: Plan de Marketing**

En este capítulo se desarrollarán las estrategias de marketing para lograr el posicionamiento del servicio de Ludote-K y obtener la fidelización de clientes potenciales.

#### **3.1 Objetivos**

La planificación estratégica, los objetivos generales y específicos han sido definidos bajo la metodología SMART. (Doran, 1981)

- Obtener el 50% de uso de la capacidad máxima de las instalaciones de Ludote-K al primer año.
- Activar a los seis meses un plan de fidelización con los clientes con un sistema de referidos, entregando cupones de descuentos.
- Medir desde el primer día, la satisfacción de los padres con el servicio, a través de encuestas post-visita de los niños.
- A mediados del 2022, firmar alianzas estratégicas con tiendas en los Centros Comerciales, colegios y nidos entregando descuentos.
- Mayor posicionamiento y reconocimiento de la Marca Ludote-K usando los entornos digitales, para fines del 2022.

#### **3.2 Macro Estrategias**

##### ***3.2.1 Estrategias Genéricas***

Según Porter (1991), en su libro Ventaja Competitiva propone tres estrategias genéricas como una posición defensiva frente a las cinco fuerzas de la competencia. (Porter, M.1991, p. 28)

La estrategia que se propone es la genérica de diferenciación que consiste en ofrecer:  
(a) salubridad, se implementarán y se controlarán de manera rigurosa los protocolos de

bioseguridad establecidos por el gobierno, para evitar se propague el Covid-19 (ver Anexo 13, Proceso de Servicio al Cliente); así mismo, se entregará a cada niño un reloj Smart Watch (brazalete) y se capacitará a los padres de los niños en el control y monitoreo de las variables vitales, tales como, monitor de presión arterial, temperatura corporal, saturación de oxígeno en sangre SPO2; (b) la inclusión de profesionales en educación inicial seleccionados cuidadosamente con experiencia en el manejo, seguimiento y organización de actividades lúdicas, de acuerdo con las edades de cada niño, a través de un proceso de evaluación exhaustiva dirigido por el psicólogo (ver Anexo 24, Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación). El personal contratado seguirá capacitaciones constantes (ver Anexo 25, Programa de Capacitación Anual); (c) un producto exclusivo para el cuidado de los niños dentro de una ludoteca en un Centro Comercial, que en comparación con la competencia indirecta, conformados por locales de entretenimiento para niños, no brindan el servicio de cuidado con el monitoreo y control a través de una Aplicación (APP) detalle que si se propone en este proyecto; así mismo, en el Smart Watch asignado al niño se monitoreará la ubicación a través de la función Global Positioning System (GPS); (d) descuentos entregados por convenios con colegios, centros de educación inicial, tiendas por departamento, como parte del programa de fidelización (ver Anexo 14); (e) una ubicación estratégica en el centro comercial que asegure una afluencia constante de personas, debido a que más del 67% de peruanos suelen ir a uno, según GFK(2016). Es por ello por lo que la ludoteca está ubicada cerca de otros servicios como bancos, cines, cafés y restaurantes, y las tiendas por departamento más importantes y tiendas anclas como Saga Falabella, Ripley, Plaza Vea y Tottus. Según GFK(2016), lo que más le gusta a la gente que visitan un Centro Comercial, es que tiene todo lo que se necesita para comprar en un mismo lugar (45%), las ofertas en fechas especiales (43%), que pueden ir con toda la familia a pasear (23%), por la variedad de tiendas y establecimientos (cines, bancos, etc.) (21%), que está cerca de sus casas, centro de trabajo y

centros de estudio (16%) y que sirve como punto de encuentro de amigos (15%) (GFK, 2016); (f) se ofrecerá amplitud de horarios inclusive los fines de semana, donde las guarderías convencionales están cerradas (ver Tabla 21); (g) aseguramiento de la calidad del servicio (según punto 4.5); (h) rapidez en el ingreso, registro de niños y entrega de niños, a través del APP, o siguiendo procesos optimizados en el área de recepción (ver Anexo 15, Optimización del tiempo en atención al cliente); y (i) cultura organizacional (según punto 5.1).

### **3.2.2 Cartera**

Ludote-K es un emprendimiento nuevo en un mercado existente, donde se ofrecen servicios de cuidados de niños, pero con una ubicación estratégica en centros comerciales y con los beneficios adicionales como el uso de una aplicación para dispositivos móviles, Ludote-K App que es una herramienta creada para el monitoreo y control de los niños.

### **3.2.3 Segmentación**

De acuerdo con las variables de segmentación definidas según Kotler y Keller (2012), el Conductual es el escogido dado que se puede usar ocasionalmente el servicio, por los beneficios que se ofrecen como es el cuidado de niños. El servicio está orientado al segmento constituyente por padres de familia con niños de tres a ocho años, de los niveles socio económicos A, B y C, que necesiten encargar al cuidado de sus niños, dentro de un centro comercial. (Kotler y Keller, 2012, p.227)

### **3.2.4 Posicionamiento**

El servicio diferenciado de la competencia indirecta dado que tiene un valor como es el cuidado de niños a través del monitoreo mediante la aplicación y seguimiento que funciona en los dispositivos móviles de los padres de familia.

### **3.2.5 Competitiva**

La competencia indirecta son los centros de entretenimiento ubicados dentro de los Centros Comerciales, donde se aplica la estrategia de Retador de Mercado, considerada como ataque en la innovación de productos debido a que se incorpora al cuidado de niños, el uso de una aplicación de monitoreo desde el celular, para el seguimiento y control.

### **3.2.6 Fidelización**

Como estrategia de fidelización se considera promociones detalladas en el punto 3.3.4 Estrategias de promoción y publicidad, como son: (a) 2x1 niños - días especiales; (b) Tickets promocionales: Días sin cole, Ticket 1 día, Tickets fin de semana; y (c) Descuentos por convenio: Tiendas por departamento, Colegios, Nidos.

Así como la supervisión de la satisfacción al cliente y la actualización de la base de datos de clientes a fin de informar el calendario de eventos, saludo por cumpleaños y envío de promociones.

## **3.3 Estrategias Funcionales**

### **3.3.1 Estrategia de producto**

#### Descripción del servicio

Se trata de un negocio educativo que ofrece el servicio de cuidado de niños de tres a ocho años que serán atendidos por personal altamente capacitado y especializado en entretenimiento infantil ubicado en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana. Con la finalidad de que los padres puedan realizar sus actividades laborales, trámites, compras en el supermercado o simplemente tiempo libre.

Entre las características del servicio, se señalan: (a) ubicación en una zona comercial como son los Centros Comerciales de Lima Metropolitana en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María; (b) el local es un espacio acogedor con diferentes áreas de zona de juegos, zona de talleres, recepción, servicios higiénicos diferenciados para niños y niñas,

zona de descanso y cafetería; (c) la decoración del ambiente es lúdica que invite a la imaginación y al juego de los niños; (d) personal altamente calificado, profesores de educación inicial con experiencia en diseñar juegos para fomentar el desarrollo social, psicomotor, afectivo y sensorial (ver Anexo 22); (e) los padres encargan el cuidado de sus hijos, previa inscripción y reserva. Este servicio tendrá una tarifa por hora; (f) el servicio diferenciado enfocado en programar talleres que permitan el desarrollo integral del Talento Humano, descubriendo habilidades, repotenciando y fortaleciendo capacidades en los pequeños, cuyo objetivo es lograr niños seguros y responsables en sus acciones y decisiones; (g) se entrega un informe del avance del niño y actividades realizadas a solicitud de los padres, a través de un medio electrónico; (h) se incluye otros talleres como pintura, dibujo, plastilinas, teatro, cuenta cuentos, títeres, fomentando interacción social entre los niños; (i) Ludote-k cuenta con cámaras IP de video vigilancia en tiempo real conectados a una APP para que los padres de familia puedan hacer seguimiento a sus hijos mientras se encuentren en las instalaciones; y (j) el niño dispone de un reloj inteligente asignado para comunicación con los padres a través de las funciones de cámara remota y alerta de llamada.

La Marca: Dado que la marca es el activo más duradero de la empresa, es necesario gestionarla y posicionarla adecuadamente para que no caiga su valor. (Kotler y Keller, 2012, p. 258)

La marca que se necesita promocionar y posicionar será Ludote-K para la idea de negocio de guardería y ludoteca en un Centro Comercial. El nombre definido para la marca es el que se muestra en la Figura 12.

Posicionamiento de Marca: El trabajo de posicionamiento de marca es un trabajo constante que puede tomar tiempo, con el esfuerzo y la calidad de servicio que pueda ser reconocido por los visitantes en los Centros Comerciales.

**Figura 12***Logotipo de la marca**Nota:* Elaboración propia.

La palabra ludoteca corresponde a un lugar dirigido a niños quienes pueden realizar todo tipo de actividades lúdicas y divertidas, que aprendan jugando, beneficiando el desarrollo social, psicomotor, afectivo y sensorial.

### 3.3.2 Estrategia de precio

Para la fijación de precios se utiliza la estrategia de descremado del mercado que significa establecer inicialmente precios altos y que poco a poco van descendiendo por capas, de tal forma, maximizamos los beneficios que se brindarán. (Kotler y Keller, 2012, p. 344)

El precio está fijado de acuerdo con la evaluación de costos y de los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado como se indica en la Figura 13. Se decidió realizar el cobro del servicio por hora y al no tener un competidor cercano, no se puede hacer un comparativo de precios. La pregunta asociada en la encuesta fue: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarifa por hora?

**Figura 13***Precio que pagarían por hora**Nota:* Elaboración Propia.

De acuerdo con la respuesta mayoritaria de la pregunta referida al precio propuesto para el servicio se ha decidido como tarifa S/. 20 por hora, según Tabla 23.

**Tabla 23**

*Precio*

LUDOTE-K	
Tipo	Ludoteca
Modalidad	Particular
Ubicación	Centro Comercial Jockey Plaza Real Plaza Salaverry
Horario	10:00 a 22:00
Precio por hora	S/. 20.00
Niños	De 3 a 8 años

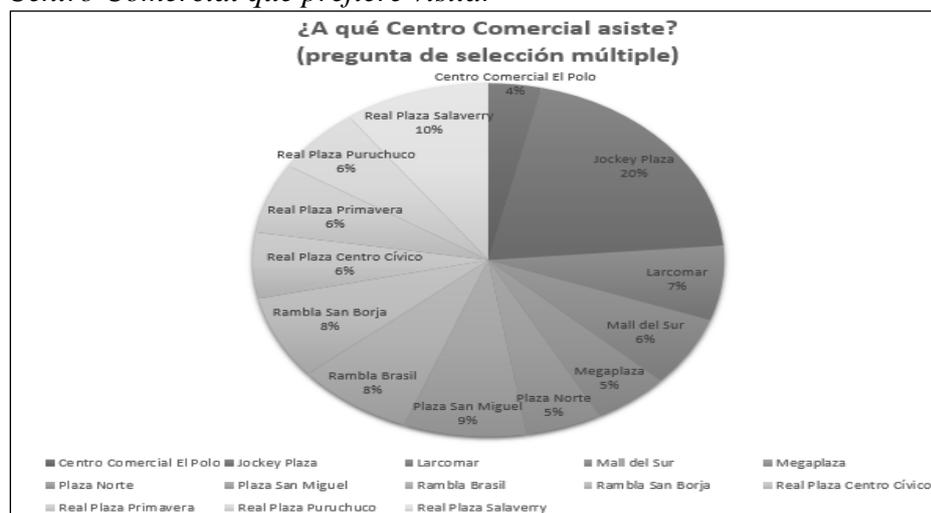
*Nota:* Elaboración Propia.

### 3.3.3 Estrategia de plaza y distribución

La ubicación del proyecto está considerada dentro del Centro Comercial Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry, factor muy valorado por el mercado objetivo. Cabe mencionar, que estos dos centros comerciales son los más visitados según la encuesta realizada del estudio de mercado como se muestra en la Figura 14. Sobre el canal de distribución, la estrategia a emplear es la venta directa, ya que los consumidores deben apersonarse al local.

**Figura 14**

*Centro Comercial que prefiere visitar*



*Nota:* Elaboración Propia.

### ***3.3.4 Estrategia de promoción y publicidad***

Para la comunicación de la propuesta de valor, se utilizarán las siguientes herramientas de promoción: (a) anuncios impresos en las inmediaciones del Centro Comercial; (b) las conversaciones en redes sociales que se han convertido en una fuerza de comunicación muy importante ayudarán a promocionar la marca Ludote-K; a través de estos medios se promoverá un flujo de recomendaciones de boca a boca y la difusión del servicio de ludoteca. Las redes sociales que se utilizan son Facebook, Instagram, YouTube. Se incrementará el alcance y posicionamiento a través de anuncios de beneficios usando Facebook y Google Ads; (c) la promoción dos niños ingresan por el precio de uno, será distribuido por redes sociales para los días lunes a jueves que son de baja demanda; (d) paquetes con descuento con la promoción “Días sin cole”, para los días feriados donde los niños no van al nido o al colegio que serán publicitados por Redes Sociales; (e) se entregarán Tickets en los nidos y colegios: Ticket un día – Ticket fin de semana; (f) difusión en redes sociales sobre Convenios tiendas por departamento para acceder a descuentos de hasta el 20% de la tarifa normal; y (g) el personal se identificará con el uniforme según se muestra en la Figura 15.

#### **Figura 15**

##### *Estrategia de Promoción y Publicidad - Uniforme*



*Nota:* Elaboración propia.

Los consumidores utilizan el método de promoción y publicidad de boca a boca para hablar sobre muchas marcas, todos los días. Todas las empresas están muy conscientes del poder de este método ya que brinda una fuerte promoción a la marca, mediante la difusión boca a boca. (Kotler y Keller 2012, p. 546)

En Ludote-K, la recomendación que los padres de familia puedan brindar sobre el servicio del cuidado de los niños, va a generar un crecimiento en clientes, por ello, se prioriza la calidad y seguridad en el servicio.

Como ventaja competitiva se dispone de un aplicativo que permite el acceso al monitoreo en tiempo real del niño dentro de las instalaciones a través de cámaras IP. El prototipo del APP se detalla en la Figura 16.

### **Figura 16**

#### *Prototipo de APP Ludote-K*



*Nota:* Elaboración propia.

### **3.3.5 Estrategia de personas**

Este punto es importante en Marketing de Servicios debido a que el equipo de profesionales, Licenciados en Educación inicial y primaria, así como el personal de servicio al cliente y ventas, debe ser el más idóneo para llevar este servicio de la mejor forma y así satisfacer las expectativas de la clientela, expresada en la alegría de los niños que visitan el local y en la confianza de los padres para dejarles el cuidado de sus pequeños.

Según Kotler (2012), las empresas de servicios pueden seguir estos lineamientos para aumentar la calidad: (a) “Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación”, con la finalidad que el personal pueda diferenciarse en competencia, cortesía, credibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y habilidad de comunicación; (b) “Estandarizar el proceso servicio-desempeño en toda la organización” debido a que todo el personal está en contacto con los clientes, debe seguir algunos lineamientos estándares para mantener la calidad en la atención, desde todos los frentes, desde la recepción, además, del impecable trato a los niños; y (c) “Supervisar la satisfacción del cliente” al efectivizar las sugerencias y quejas que se reciben, encuestas a los clientes. Contar con una base de datos de los clientes para brindarles un servicio personalizado, como saludo por cumpleaños y envío de promociones en formato digital. (Kotler y Keller 2012, p. 360)

Para el negocio, el personal representa la Imagen de la institución, al estar en contacto con los clientes, es por eso se eligen personas que posean estas habilidades como la cortesía, fiabilidad, credibilidad, capacidad de respuesta y tener una buena comunicación. Deben ser proactivos y creativos para ir mejorando y reforzando los servicios brindados con la finalidad de aumentar los beneficios ofrecidos.

La capacitación debe ser permanente orientado a los clientes, y son ellos los que deben estar en primer lugar, atender sus sugerencias y quejas a tiempo. Adicionalmente, el personal debe seguir talleres de motivación, puesto que son las columnas que soportan la organización y debe ser diferenciador con respecto a negocios similares y efectivo, para reducir la rotación. Identificados por un uniforme y un carnet, que permite sea diferenciado en el local porque estarán en contacto directo con los clientes y darán el soporte necesario ante cualquier necesidad que se presente.

### ***3.3.6 Estrategia de procesos***

En el diseño del servicio se ha contemplado la definición del proceso para la prestación del servicio, que incluye: Proceso de inscripción, ingreso, seguridad y salubridad Post COVID-19.

Proceso de Servicio al Cliente: Consultas recibidas por la APP, redes sociales, correo electrónico, encuestas de satisfacción, manejo y administración de reclamos, contacto con los clientes, como se muestran en el Anexo 13.

### ***3.3.7 Estrategia de presencia física***

Lo más importante de la estrategia de presencia física es la infraestructura, decoración exterior e interior de los ambientes, así como mantener los ambientes limpios, uso de materiales de calidad no tóxicos.

La Ludote-K arrienda un local en el Centro Comercial en la que se instala un aviso luminoso en la entrada con un Logo e imágenes de animales y/o juguetes infantiles de muchos colores vivos, que llame la atención de los pequeños a despertar su curiosidad e imaginación y pueda dirigirse al lugar, quienes son recibidos en la puerta con una atención excepcional.

En la sala de recepción, debe contar con mucho orden, limpieza y deben estar identificado los trabajadores de Ludote-K y se proporcionarán los artículos necesarios para los niños que ingresan al local, así como: (a) folleto informativo sobre los protocolos de seguridad post COVID-19, salubridad que se siguen en el local; (b) actividades programadas del mes; (c) talleres semanales por horas, aforo máximo, capacitadores e invitados especiales; (d) recomendaciones de seguridad; (e) ficha de inscripción de membresía y ficha informativa sobre beneficios de dicha inscripción; y (f) folleto instructivo sobre el uso del Aplicativo Ludote-K.

Detalle de los ambientes de la ludoteca: (a) zona de Desinfección, al ingreso del local se encontrará un pequeño ambiente para lavarse las manos y desinfectar los zapatos; (b) sala de Recepción, con paredes decoradas con dibujos infantiles; (c) biblioteca para niños, con variedad de libros y cuentos para todas las edades, con mesas de cuatro sillas, ubicadas al centro de la sala; (d) sala de juegos y psicomotricidad gruesa para estimulación temprana, se caracterizará porque estará totalmente protegida de espuma recubierta, desde los pisos paredes y columnas; (e) sala de pintura y psicomotricidad fina, área donde los niños podrán desarrollar su creatividad y experimentar con diferentes materiales y disciplinas artísticas; (f) sala de teatro, títeres y cuenta cuentos, un espacio para escenografías similar a un escenario pequeño, con un telón rojo; (g) cafetería. exclusiva para los padres de familia con aforo controlado, y servicio de agua a disposición; (h) servicios higiénicos para niños y niñas; (i) zona de descanso para niños; y (j) oficina de Administración y Operaciones.

### **3.4 Estrategia de Ventas**

Con la finalidad de asegurar ingresos continuos para solventar los costos y gastos mensuales, debe seguirse la estrategia de ventas propuesta.

#### **3.4.1 Plan de ventas**

De acuerdo con la estrategia de Marketing, en la promoción de ventas del servicio, los lineamientos para incrementar las ventas están apoyados en las pruebas del concepto de negocio por parte de los nuevos clientes, que perciban que sus necesidades son cubiertas de la mejor manera, así como de las promociones y difusión de los beneficios otorgados a los futuros consumidores, además de mantener comunicación con los consumidores a través de estrategias de fidelización en desbordar las expectativas con los servicios brindados.

Se realizan las siguientes actividades a fin de incrementar las ventas: (a) repartir folletería de difusión del servicio dentro de los centros comerciales; (b) alimentar el registro de posibles clientes en la base de datos para dirigir promociones; (c) incentivar que los

clientes busquen referidos para que puedan acceder a promociones; y (d) realizar convenios con Tiendas por departamento, Nidos y Guarderías.

Objetivos de Venta: (a) convenios iniciales con Centros Comerciales antes de la fecha de inauguración; (b) según Regalado (2009), los meses de mayor afluencia en los Centros Comerciales son: mayo (Día de la Madre), julio (Fiestas Patrias) y diciembre (Navidad), que se ve reflejado en la atención de la cantidad de niños por hora. (Regalado et al., 2009, p. 105). Además, se considera la proyección del primer año 2022, el efecto post COVID-19 y control de aforos en los centros comerciales según se indica en la Tabla 24; y (c) entre las actividades de Marketing Directo, serán promocionadas a través de las redes sociales tales como Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp, Tik Tok, web, aplicación celular Ludote-K.

**Tabla 24**

*Proyección de Ventas*

Ventas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Niños	3,589	3,553	3,517	2,687	5,219	2,723	4,819	2,663	2,747	2,692	2,718	6,094	43,020
P.Vta.	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20	S/20
<b>Subtotal S/.</b>	<b>71,779</b>	<b>71,062</b>	<b>70,345</b>	<b>53,733</b>	<b>104,379</b>	<b>54,453</b>	<b>96,379</b>	<b>53,253</b>	<b>54,933</b>	<b>53,833</b>	<b>54,353</b>	<b>121,889</b>	<b>860,395</b>

*Nota:* Adaptado de “Factores Críticos de Éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao” por Regalado et al., 2009, p. 105

Actividades indicadas en el Anexo 14 para la fidelización de los clientes: (a) por referir a una persona, una hora gratis, los días de lunes a jueves; (b) de martes a jueves, ingresan dos niños y pagan una tarifa; y (c) para los feriados de lunes a viernes, se implementa la promoción: Días sin cole (50% de descuento).

### **3.4.2 Políticas de servicios y garantías**

Son: (a) para ingresar a las instalaciones, el niño debe contar con la vacuna COVID-19; (b) los padres y/o apoderados deben firmar la ficha de ingreso, y dejar constancia de manera escrita su consentimiento al dejar a sus niños en Ludote-K; (c) asegurar que el personal esté capacitado para brindar el mejor servicio óptimo de cuidado a los niños; (d) capacitar de manera constante al personal en Primeros Auxilios, así como en temas de

desarrollo de habilidades de comunicación. Así mismo deben seguir los talleres sugeridos por la dirección sobre el desarrollo emocional y motivacional; y (e) el pago deberá ser realizado al finalizar el servicio a través de los aplicativos electrónicos como Plin, Wayki App, Yape. También, las reservas podrán realizarse desde el aplicativo Ludote-K, siendo estas reprogramables a solicitud.

## **Capítulo IV: Plan de Operaciones**

En este capítulo se desarrollan las estrategias desde el punto de vista de Operaciones para la elaboración del proceso productivo, selección de equipamiento, la mejora y calidad necesaria para la implementación del proyecto.

### **4.1 Objetivo general y específico**

#### ***4.1.1 Objetivo general***

El objetivo fundamental es brindar un servicio de alta calidad en el cuidado de niños ofreciendo a los clientes la mejor experiencia de entretenimiento, seguridad y confianza, garantizando la satisfacción de los padres y sus hijos.

#### ***4.1.2 Objetivo específico***

- Diseñar un óptimo proceso de servicios que permita ser eficientes en el manejo de los costos y en el desempeño de la atención a los clientes.
- Dimensionar la cantidad de empleados adecuada, detallando las tareas y funciones para la ejecución del servicio.
- Determinar las necesidades de aprovisionamiento de suministros de la ludoteca.
- Optimización en el tiempo de la atención al cliente, evitando reclamos a consecuencia de alguna demora.

### **4.2 Estrategia de operaciones**

Entre las estrategias a implementar para la creación de una ventaja competitiva del servicio son: estrategia de costos, de calidad, de flexibilidad y de tiempo de entrega. (Arbaiza, 2015, p.139)

Para el Plan de Negocio, se ha decidido desarrollar las siguientes estrategias que van en línea a la estrategia genérica y objetivos de la empresa:

Estrategia de calidad: (a) Desarrollar procedimientos y normas para la atención de los clientes quienes reciben un servicio de calidad; (b) Realizar un plan de fidelización a los clientes,

logrando una alta percepción en la experiencia del servicio; (c) Diseñar un proceso en la atención a prueba de fallas que garantice la satisfacción de los clientes; (d) Implementación del APP Ludote-K donde se visualiza en tiempo real la ubicación de los niños durante la estadía en las instalaciones.

Estrategia Tiempo de Entrega: (a) Promover el uso del APP Ludote-K para que los clientes reserven sus citas, separación de talleres, acumulación de puntos obteniendo un ahorro en tiempo y asegurando el cupo; (b) Realizar un eficiente proceso en el registro de salida.

### **4.3 Gestión de Operaciones**

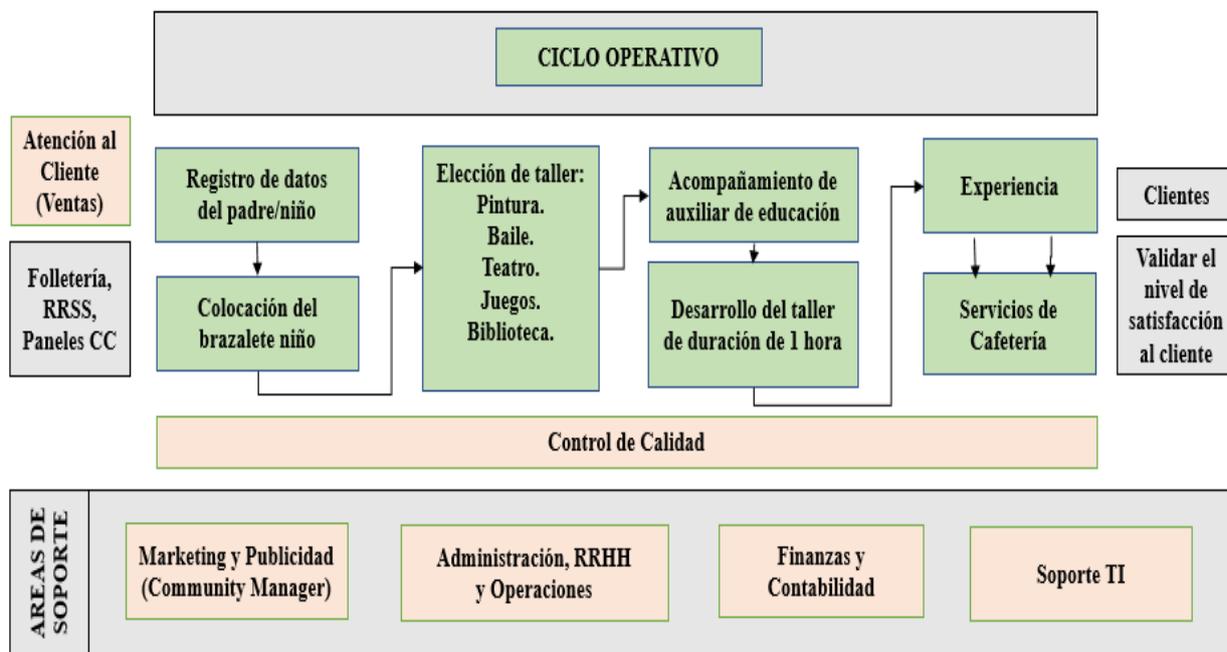
Para el funcionamiento de Ludote-K es indispensable detallar el paso a paso del ciclo productivo-comercial que permita identificar los factores que generen eficiencia y el éxito en la operación. (Arbaiza, 2015, p.140)

La idea de negocio consiste en brindar el servicio de cuidado a niños dentro de un centro comercial, mediante el pago por horas. Entre los servicios de valor agregado ponemos a disposición una pulsera utilizada por el niño mientras permanece en las instalaciones con un sistema conectado a un APP de seguimiento a descargar por el padre de familia para ver en tiempo real a sus hijos, así como, separar cupos, acumulación de puntos, acceso a convenios en el Centro Comercial.

En la Figura 17 se muestra el diagrama de proceso del producto-servicio que está basado en el control de calidad permanente y se muestran las áreas que brindan soporte a la idea de negocio.

### **Figura 17**

*Diagrama de Procesos del Producto – Servicio*



Nota: Adaptado de Modo Generalizado de un Sistema de Operaciones, Monks, J. (1991)

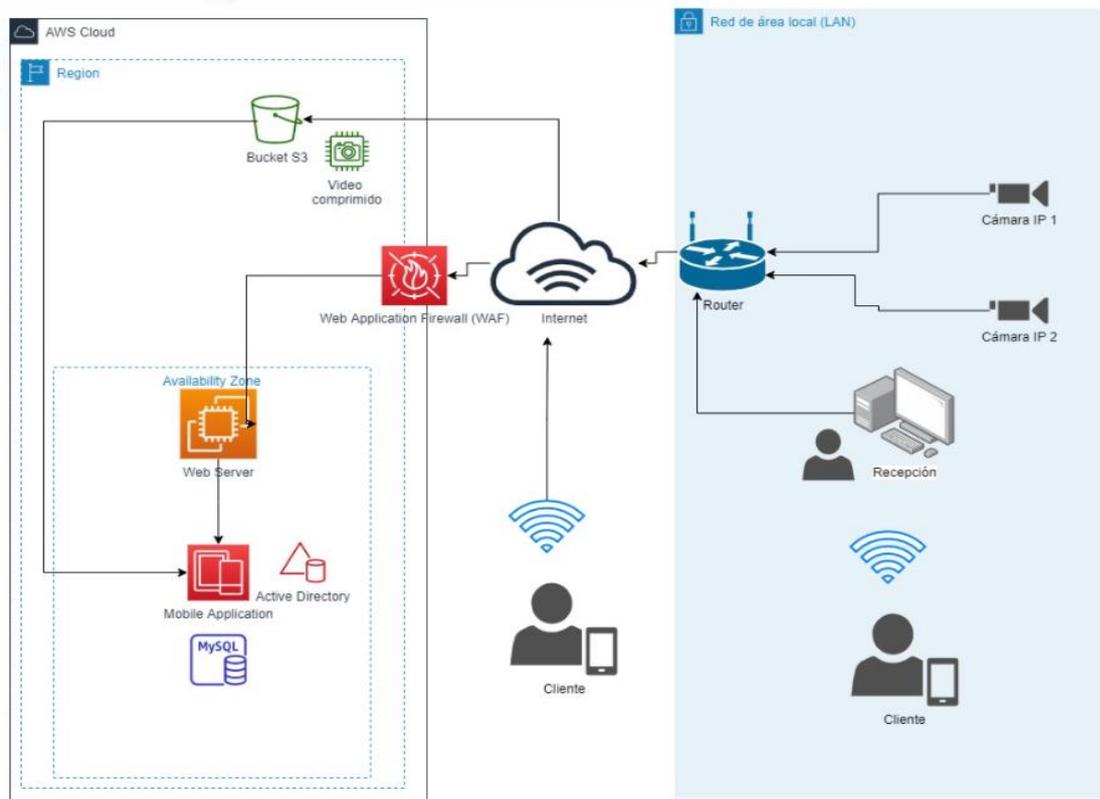
#### 4.3.1 Diseño del producto-servicio

Según Arbaiza, existen cuatro etapas para el diseño de un servicio: “(a) descripción de los procedimientos a seguir; (b) prueba del servicio en una situación real; (c) comprobar su funcionamiento y su aceptación por el mercado; y (d) toma de información recogida para incorporar cambios (Arbaiza, 2015, p.141)

En la primera etapa, se detallan los procedimientos para el registro de los clientes en la Figura 19, Diagrama del diseño Producto-Servicio, resumiéndose en lo siguiente: se inicia con la solicitud del servicio, la cual puede realizarse a través del aplicativo, web o de manera presencial. Si se efectúa a través del aplicativo móvil y web, para un nuevo cliente, se crea una cuenta para el ingreso de sus datos personales y registro de sus hijos, como alergias, medicación especial, si cuenta con seguro médico y un contacto de emergencia. De iniciar el servicio en el local, se seguirá el proceso de ingreso para un cliente nuevo y recurrente, y una vez que el niño se encuentre dentro de las instalaciones y al finalizar el servicio deberá realizar el pago de las horas invertidas dentro del local como se muestra en descripción del Diagrama de Flujo del Proceso según Anexo 15.

**Figura 18**

*Diagrama Lógico del Sistema de Monitoreo con Cámaras IP*



*Nota:* Elaboración Propia

Como apoyo al servicio, se considera el uso de la tecnología para lo cual se implementa una red de cámaras IP, las cuales son accedidas dentro y fuera del local a través de internet como se muestra en la figura 18, Diagrama Lógico del Sistema de Monitoreo con Cámaras IPs. Las cámaras utilizadas son HD de 1800p, la contratación de un servicio de internet por cable en la cual se instala un router configurable que permite publicar las cámaras en internet, para lograrlo técnicamente se utiliza la opción de Port Forward, indicando un puerto diferente para cada cámara interna. Por su parte, las cámaras IP manejan una dirección IP fija privada. Con el proveedor de internet, se contrata una dirección IP pública. De esta manera, se monitorea a través de internet, desde algún navegador, todas las cámaras conectadas. A nivel de las cámaras se crean usuarios de lectura, o clientes (no

administradores) a fin de que se visualicen, y no modifiquen alguna configuración. Para aquellos usuarios que no deseen instalar el aplicativo móvil, puedan monitorear desde un navegador en sus dispositivos móviles. Por otro lado, se planea guardar las grabaciones de video y audio, en Nube (Cloud), que es un espacio alquilado de almacenamiento y servicios en internet, realizando un pago mensual por el contenido almacenado. Así mismo se implementa los servicios de Web, y base de datos en la Nube con la finalidad de reducir costos en la creación de un centro de cómputo, y aprovechar beneficios de uso de servicios en nube como alta disponibilidad, redundancia, escalabilidad, entre otros.

En el Anexo 16, se muestra un glosario de términos del diseño producto–servicio.

Los servicios implementados en el aplicativo móvil como la pasarela de pagos y el monitoreo de cámaras IP estarán interconectándose con códigos API /SDK que los utiliza el proveedor que desarrolla el aplicativo móvil para los sistemas operativos Android / IOS.

(Netec 2021, 08 de abril)

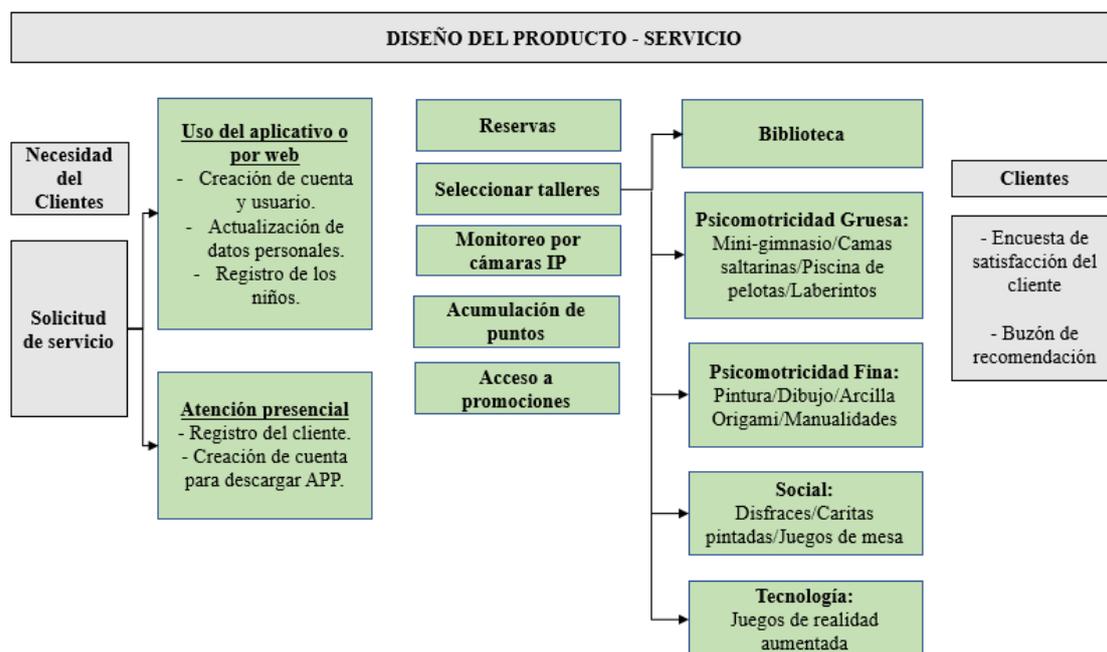
Al ingresar a las instalaciones, los padres e hijos cumplen con el protocolo de bioseguridad, luego de registrarse en Recepción. Asimismo, deben completar la Ficha de Consentimiento para encargar el cuidado de sus hijos según Anexo 17.

Si se desea un taller específico se puede reservar a través del APP Ludote-K, web o de manera presencial. El pago por hora se realiza al final del servicio.

En la segunda etapa, se promueve la utilización del APP Ludote-K para lo cual se realiza una prueba del servicio en el manejo de dicha herramienta, simulando una situación real que permita observar las necesidades de los clientes. A continuación, se detalla cómo los clientes podrán acceder al servicio, ya sea solicitando su cita presencial o por medio del canal web y aplicativo en Ludote-K ubicada en los Centros Comerciales, como se muestra en la Figura 19.

**Figura 19**

### Diagrama del Diseño Producto – Servicio



*Nota:* Adaptado de Modo Generalizado de un Sistema de Operaciones, Monks, J. (1991).

En una tercera etapa, para comprobar el funcionamiento y la aceptación del mercado se realiza una encuesta que mide la satisfacción del servicio brindado, donde se recogerán las sugerencias para mejorar las expectativas de la propuesta de valor y así tomar esta información en vías de realizar los cambios y mejoras como una cuarta etapa, tal como lo sugiere Arbaiza, El formato de la encuesta se muestra en el Anexo 18. (Arbaiza, 2015, p.141)

#### 4.3.2 Proceso productivo

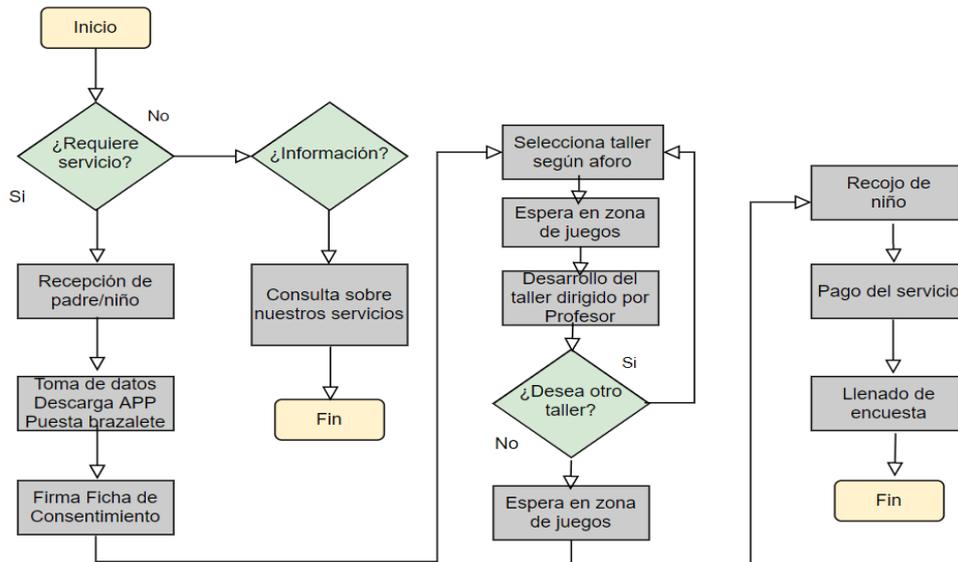
La finalidad del servicio es cubrir la necesidad de los padres de familia para lo cual se ha diseñado un proceso productivo que cumpla con las expectativas de los clientes. A continuación, se explica el detalle de los servicios basados en las estrategias de calidad y tiempo de entrega.

##### 4.3.2.1 Servicio de cuidado de niños.

El servicio que se brinda es el cuidado de los niños que consistirá en la creación de talleres divertidos y creativos orientado a niños de tres a ocho años. El flujo de atención desde que inicia el servicio hasta que finaliza se muestra en la Figura 20.

**Figura 20**

Diagrama de Flujo de atención al cliente

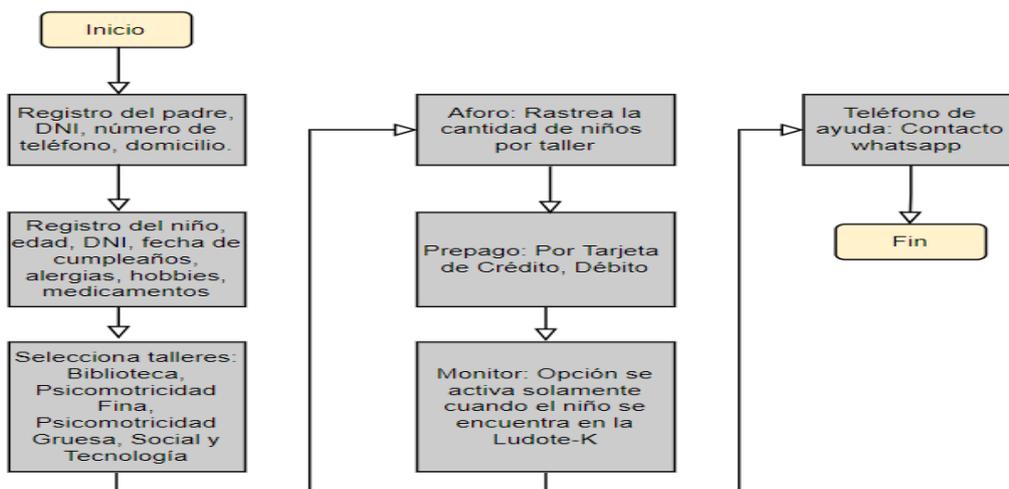


Nota: Elaboración Propia

El proceso operativo también está soportado por un aplicativo llamado APP Ludote-K que ayuda a los clientes puedan reservar el servicio, realizar el pago y tener opción al monitoreo de los niños mientras permanecen en las instalaciones. El flujo de atención del APP se detalla en la Figura 21.

**Figura 21**

Diagrama de Flujo de atención al cliente mediante Aplicativo



Nota: Elaboración Propia

### ***4.3.3 Alcance y limitaciones del diseño de operaciones***

Desde la perspectiva de la calidad, el modelo de negocio depende de la demanda de servicio, en base al tamaño de las instalaciones y la cantidad de profesionales de educación disponibles.

Las limitaciones están expuestas al exceder la cantidad de aforos debido a los nuevos patrones de conducta del consumidor post COVID-19.

### ***4.3.4 Selección del equipamiento***

En el Anexo 19, se detallan los principales equipos del personal administrativo, operativo, el hardware y software a utilizar para brindar el servicio.

### ***4.3.5 Lay Out***

En la Figura 22 se detalla el layout de la ludoteca donde se ha considerado la distribución integral de los espacios para la realización de los talleres y permite controlar los límites de aforos por cada espacio. Las instalaciones se distribuyen de la siguiente manera:

(a) zona de desinfección; (b) sala de recepción; (c) biblioteca; (d) sala de juegos y psicomotricidad gruesa; (e) sala de pintura y psicomotricidad fina; (f) área social; (g) área de descanso; (h) cafetería; (i) servicios higiénicos.

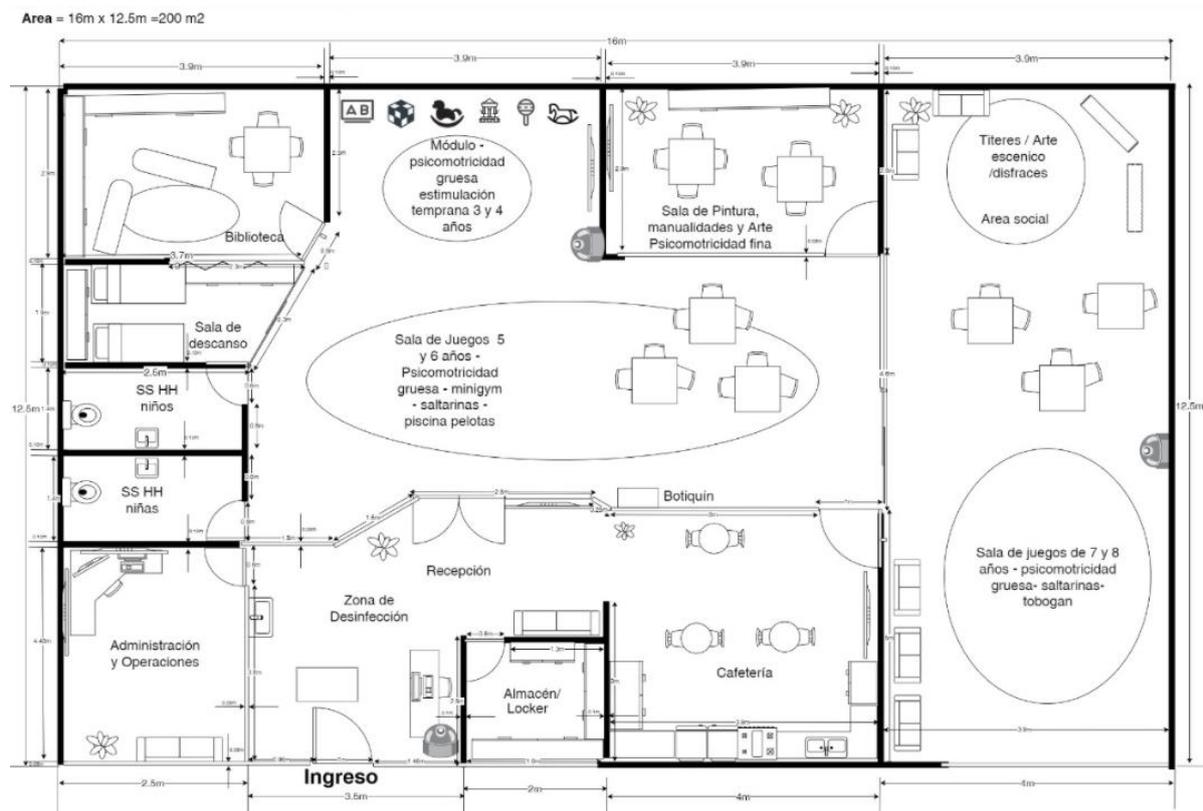
## **4.4 Determinación del tamaño**

### ***4.4.1 Proyección de crecimiento***

El alquiler del local para el funcionamiento de Ludote-K tiene una infraestructura que permite atender el 100% de la capacidad instalada y se dispone de dos locales ubicados dentro de un Centro Comercial.

### **Figura 22**

Layout Ludote-K



Nota: Elaboración Propia

#### 4.4.2 Consideraciones legales

Para la creación de la empresa Ludote-K resume los siguientes trámites legales: (a) Constituir la empresa en Registros Públicos; (b) Licencia de Funcionamiento de la Ludote-K ubicada en el Centro Comercial en los distritos de Santiago de Surco y Jesús María según Anexo 20; (c) Tramitar el registro de la marca ante INDECOPI.

El nuevo negocio está basado en el ordenamiento jurídico del Decreto Supremo 013-2013, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial y por el acceso al empleo que se detalla, en resumen: (a) Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta; (b) Régimen Laboral de Micro y Pequeña Empresa; (c) Aseguramiento en Salud y Sistema de Pensiones Sociales; (d) Instrumentos de Promoción para el Desarrollo y la Competitividad.

Identificación del marco legal

Para la creación de esta empresa, la forma societaria elegida es la de una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), debido que sus características se encuentran indicadas en la Ley General de Sociedades 26887, según el siguiente marco legal: Ley N°26887 en el Título I, Artículo N° 234.

La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada.

#### **4.5 Aseguramiento de la calidad del servicio**

La calidad del servicio se basa en los siguientes pilares: (a) La seguridad, se sustenta en el funcionamiento óptimo de los sistemas de información y de video vigilancia implementados en la Ludote-K. La disponibilidad del servicio en la APP que puede ser descargada en los teléfonos móviles de los clientes. Las protecciones físicas instaladas en muros, columnas y pisos de los ambientes de juegos. La calidad de juguetes libres de componentes tóxicos como el plomo. La salubridad a través de la desinfección de los juguetes, mesas, pisos y toda superficie que entrarán en contacto con los niños, es ejecutada cada dos horas. Se llena un formato de control de desinfección de artículos y áreas. La capacitación que reciben los colaboradores en atención al cliente y mejora continua y de los clientes para el uso de la APP. El tiempo de espera sea el menor que se invierta en la atención de registro e ingreso al local de los niños y la espera en el recojo de los niños. La selección de personal para los puestos claves como la optimización en el número de colaboradores según los períodos de alta y baja demanda del servicio y la optimización en la disposición de los ambientes de acuerdo con el diseño de las actividades a brindar en la Ludote-K; (b) El Aseguramiento de Calidad, para medir el desempeño del servicio en varios aspectos, se prepara una encuesta entregada a los clientes con la finalidad de recibir sus apreciaciones del

servicio. Se evalúa: los juguetes, el personal de cuidado, los ambientes, los servicios higiénicos, la APP, la atención en la recepción del niño, la atención al recoger al niño. Promover el desarrollo del personal mediante entrenamientos y capacitación. Aseguramiento, debe seguirse los procedimientos establecidos en la atención del cliente y Control de Registro de usuarios nuevos y recurrentes. Certificar el procedimiento de verificación de entrega de niño a su padre o apoderado y finalizar el servicio con el cliente como se señala en el Diagrama de Flujo del Proceso según Anexo 15. Brindar incentivos a los colaboradores por proponer mejoras en el servicio; (c) Control, se utiliza en la revisión periódica de las encuestas, y de los comentarios que se reciben a través de las redes sociales, Inspección de registros de inscripciones de niños, consentimientos, eventos registrados, formato de control de desinfección de artículos y áreas. Para los análisis de complejidad mediana o alta, se usan los diagramas de causa y efecto o diagrama de Ishikawa a fin de ilustrar los diversos factores que puedan estar vinculados con los posibles problemas o efectos. Se revisa con frecuencia semestral los procedimientos establecidos y los procesos detallados en el Diagrama de Flujo del Proceso según Anexo 15; (d) Mejora Continua, proponer acciones correctivas y preventivas según los hallazgos obtenidos de las encuestas, inspecciones, buzón de sugerencias, libro de reclamaciones, comentarios en las redes sociales. (Project Management Institute, 2008, p.189)

## Capítulo V: Gerencia y Organización

En el presente capítulo vamos a desarrollar la cultura y la estructura organizacional del proyecto nuevo de ludotecas, así como las estrategias para atraer y retener el talento humano con características sobresalientes en atención a los niños.

### 5.1 Cultura Organizacional Deseada

La cultura del proyecto nuevo está marcada por la aplicación de los valores especificados en el punto 1.2.2.3, sobre todo la seguridad en el cuidado de los niños. A ellos se les entregará una esmerada dedicación, diligencia, atención y observación permanente. Con el propósito de fortalecer alguna cualidad en su desarrollo psicomotriz, social y cognitivo, se despliegan actividades diseñadas por especialistas en educación direccionadas por edades para fortalecer la propuesta de valor del nuevo proyecto de ludotecas.

Con respecto a la filosofía de Ludote-K, los niños son los principales actores del servicio. El servicio está enfocado en las preferencias de los pequeños, con escucha activa y observación, recogiendo y proponiendo las mejores actividades adaptativas. Se guía en el aprendizaje, con la imitación, la repetición y aplicación, persiguiendo aumentar la motivación en los pequeños, en el descubrimiento de nuevos conocimientos.

Según la clasificación de Roger Harrison, el servicio de ludotecas está establecido bajo una cultura organizacional orientada a las personas, la cual se centra en el desarrollo personal y profesional de cada miembro del equipo, fomentando valores sociales y guiándolos a la motivación y creatividad, conllevando además a la satisfacción de los clientes internos y externos. (Harrison, 1990)

Estos puntos se verán reflejados y desarrollados en las estrategias de retención, atracción, motivación y fomento del desarrollo de los colaboradores del nuevo proyecto. El lema por seguir es: jugar y aprender. El ambiente empresarial es caracterizado por ser un lugar en el que prime el profundo respeto, la alegría y la diversión, entre los miembros del

equipo, reforzando el sentido de identidad, con dicho lema “jugar y aprender”, donde puedan aflorar todas sus capacidades de creatividad para deleitar a los pequeños clientes, los niños.

Por otro lado, los líderes de la empresa mantienen en todo momento un canal de comunicación directo, abierto, constante y sincero con los colaboradores, empáticamente, en busca de satisfacer las inquietudes y necesidades dentro y fuera de las instalaciones.

### **5.1.1 Formulación de Estrategias del Negocio (RR H(H))**

Las estrategias desarrolladas para el servicio de Ludote-K están orientadas a Atraer, Motivar, Retener, Fomentar el desarrollo de los colaboradores. Se muestra en la Tabla 25:

**Tabla 25**

#### *Estrategias de retención, atracción, motivación y fomento del desarrollo de personas*

Estrategias	Objetivo
Favorecer la comunicación a todo nivel.	Motivar / Retener
Los colaboradores se deben sentir libres de proponer cambios o mejoras, comunicar dificultades, dar libertad en la toma de decisiones en su área.	Retener / Fomentar el desarrollo de personas
Incentivos de desempeño, como viajes o estímulos económicos.	Retener / Atraer / motivar
Reconocimiento público por buen desempeño.	Motivar / Retener
Facilidades y horarios flexibles para estudios.	Fomentar el desarrollo de personas
Desarrollo Profesional. Planes de Carreras por méritos y logros alcanzados.	Retener / Fomentar el desarrollo de personas
Contrataciones en planilla con todos los beneficios de ley.	Atraer / Retener
En el día de cumpleaños del trabajador: "Día Libre".	Motivar / Retener

*Nota:* Elaboración propia

### **5.1.2 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas**

Ludote-K es un negocio nuevo en el mercado de guarderías y locales de entretenimiento. Para resultar atractivo a los postulantes se han definido lineamientos en las políticas que se desarrollan en los puntos 5.6 y 5.7: Integración, Capacitación y entrenamiento continuo, Ascensos y promociones, así como incentivos y bonificaciones.

Para la planificación de este servicio, se está siguiendo las recomendaciones de Arbaiza, quien indica que es conveniente manejar los incentivos de desempeño, no solo

capacitaciones, viajes o bonos económicos, además de ello reconocimientos en público, y sobre todo mantener un equilibrio del aspecto laboral y personal. Lo cual, es importante y valorado por los trabajadores, que hacen notar la empatía con la institución, que traduce a una satisfacción de los clientes internos y por ende a sus clientes externos. (Arbaiza, 2015, p.181)

### ***5.1.3 Diseño de la Estructura Organizacional Deseada***

Se sustenta en la elección de una estructura que permita alcanzar los objetivos del nuevo negocio de manera eficiente, permitiendo organizar a los colaboradores de acuerdo con las funciones y responsabilidades para llevar con éxito a la demanda y los cambios en el entorno. (Arbaiza, 2015, p. 166)

Para definir la estructura, se debe considerar el tamaño de la empresa, las características del entorno, tecnología, la cultura organizacional y el estilo en la toma de decisiones. (Arbaiza, 2015, p.167)

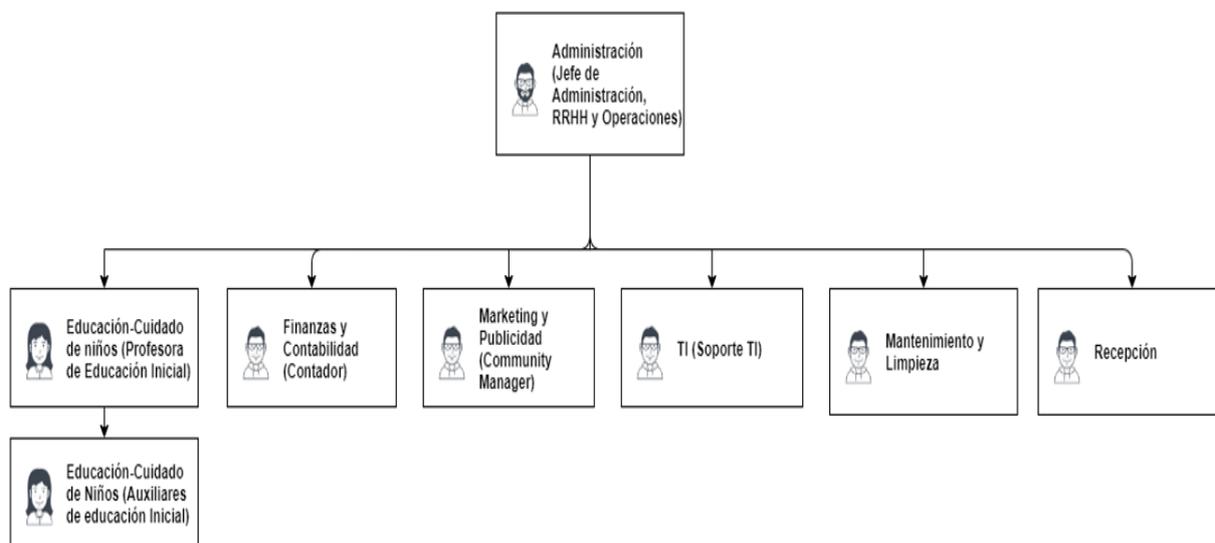
El modelo organizacional para Ludote-K se sustenta en constituirse como una empresa nueva y pequeña, en la que se cuenta con personal propio que podrá desempeñar más de una función. Además, se cuenta con personal en algunas posiciones a tiempo parcial en ambos locales, para compartir costos. Las decisiones se toman desde arriba hacia abajo en la estructura, para centralizar y uniformizar la organización del trabajo en ambos locales. De esta forma, Ludote-k tiene una estructura jerárquica vertical, donde se respeta la autoridad, el poder y responsabilidad concentrado en los niveles más altos de la estructura. (Arbaiza, 2015, p.169)

La estructura organizacional del nuevo proyecto de ludoteca se muestra en la Figura 23, de acuerdo con Robbins y Judge, será una estructura simple, la cual se caracteriza por tener un grado bajo de departamentalización, al ser una organización pequeña contará con los siguientes tres departamentos: El Departamento de Administración, que contará con una persona en cada local, quien tendrá autoridad sobre el contador, psicólogo, el soporte de TI y

el personal de mantenimiento y limpieza. El Departamento de Operaciones, que está conformado por las profesoras y auxiliares de educación. El Departamento de atención al cliente y ventas, el cual está conformado por el *community manager* y recepcionista. El tramo de control del Administrador del local es amplio, abarca a todo el personal del local del cual son jefe; para el caso de los profesores de educación, tiene como extensión de control hasta cinco auxiliares. La cadena de mando sigue desde la cima encabezada por el administrador del local, a quien reporta el contador, el psicólogo, el personal de soporte IT, el personal de mantenimiento y limpieza, el *community manager* y el recepcionista; la línea media constituido por los profesores de educación a quienes reportan los auxiliares de educación inicial. La autoridad es centralizada en el administrador de cada local, quien cumple con el puesto de jefe de administración y operaciones. (Robbins y Judge, 2013, p. 480)

**Figura 23**

Estructura Organizacional



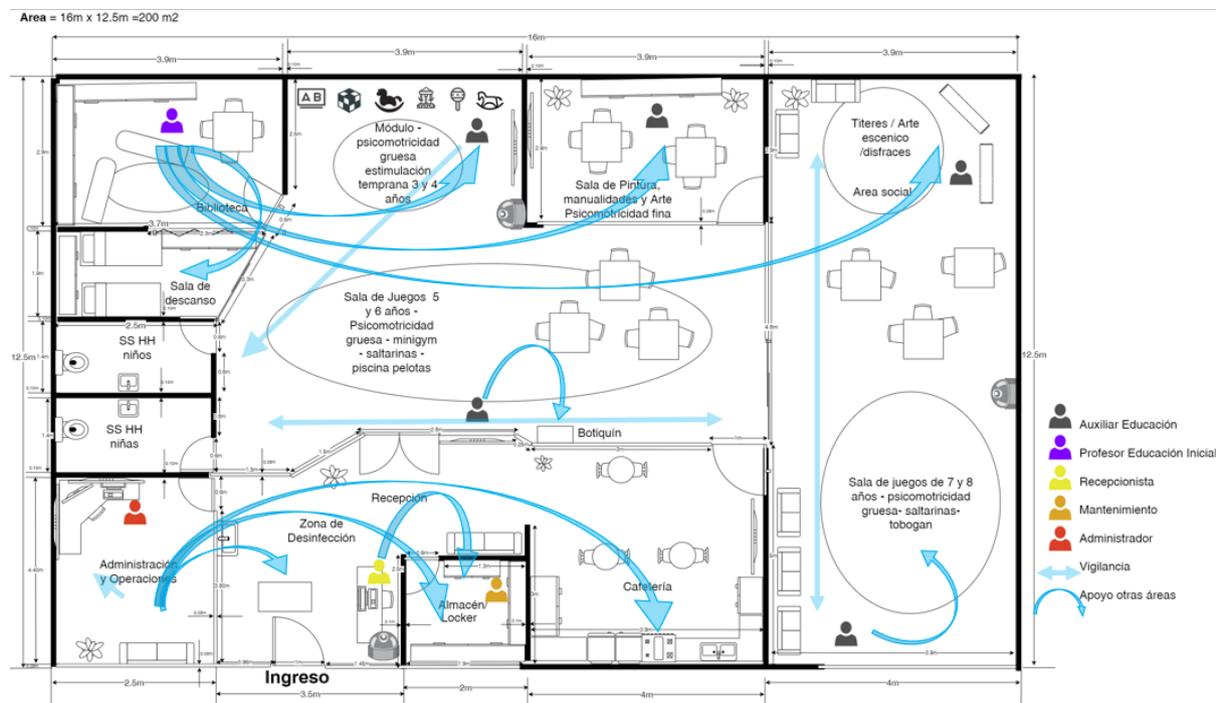
Nota: Elaboración Propia.

Según la categorización de Mintzberg (2005), el núcleo operativo está constituido por el personal que hace contacto directo con el cliente, como son, los auxiliares y las recepcionistas. Como ápice estratégico están los administradores de los locales, que tiene el cargo de jefe de Administración, Recursos Humanos y Operaciones. La línea media, conformado por los profesores de educación. El *staff* de apoyo conformado por las unidades administrativas que proveen servicios internos, tales como el contador en las actividades de contabilidad y financieras, el *community manager* encargado del mercadeo y publicidad, el soporte de Tecnología e Información (TI) que brinda asesoría y soporte técnico a todas las áreas del negocio, y el personal de mantenimiento y limpieza que lleva un riguroso control de desinfección periódico en las áreas de la empresa siguiendo las recomendaciones de bioseguridad post COVID-19. (Mintzberg, 2005)

De acuerdo con el análisis de las funciones del personal identificado dentro de la estructura organizacional y según la distribución de áreas presentadas en el layout y la división de trabajo, se puede determinar la cantidad de personas necesarias para que el servicio pueda funcionar, optimizando el mínimo número de personas por cada puesto. En la Figura 24 se señala que la función del Administrador apoya en la recepción y bienvenida de los clientes, la atención en almacén y supervisión en la cafetería. Por otro lado, la profesora de educación que se ubica en la Biblioteca puede prestar apoyo en el Módulo de Psicomotricidad Gruesa de tres a cuatro años y Talleres de Arte. Y las auxiliares están al pendiente del ingreso y salida de los niños de los servicios higiénicos, asimismo por su ubicación estratégica son encargadas del botiquín ante cualquier eventualidad y su apoyo en el monitoreo en el Módulo de Psicomotricidad Gruesa de cinco a seis años.

**Figura 24**

*Diagrama de layout con el número de colaboradores y ubicaciones*



Nota. Elaboración Propia.

#### 5.1.4 Diseño de los Perfiles de Puestos Clave RR HH

Se muestran los perfiles de puestos claves para el negocio Ludote-K, en el Anexo 21.

### 5.2 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

Según Arbaiza, las remuneraciones y compensaciones se deben diseñar como un programa acorde a lo existente en el mercado y de acuerdo con las posiciones jerárquicas, especificando la frecuencia, tipos de contratos, beneficios como seguro de salud, gratificaciones, compensación por tiempo de servicio y otros. (Arbaiza, 2015)

En Ludote-K se han tomado las recomendaciones que van acorde a las estrategias de retención de los colaboradores. Se resume en la Tabla 26.

**Tabla 26**

*Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos*

Tipo	Detalle	Frecuencia
Remuneraciones	De acuerdo con los contratos establecidos y especificados en la estructura de puestos claves, será por planilla, Recibos por Honorarios.	Mensual
Incentivos	Se elegirá al colaborador del mes, evaluando: - iniciativa en alguna mejora en el servicio, - a quien desarrolle talleres innovadores, - por votación y recomendación entre los colaboradores. - mejor atención a los niños (encuesta). Recibirán un reconocimiento público y a quien pueda alcanzar 03 reconocimientos, es acreedor a un bono. - Día libre el día de su cumpleaños.	Mensual
Bonificaciones	Premios anuales. A quienes muestren un desempeño sobresaliente, se entrega medio sueldo a fin de año.	Anual
Gratificaciones	Se entregan gratificaciones en julio y diciembre conformado por medio sueldo en cada caso y canasta navideña.	Semestral

*Nota:* Elaboración propia.

### 5.3 Política de Recursos Humanos

Según Arbaiza, se deben definir las políticas según la filosofía y cultura de la empresa, con el propósito de captar personal que puedan adaptarse al tipo de negocio. Las políticas pueden agruparse en atracción de personal, desarrollo de personas, control de gestión de personas, así como políticas de despido, renuncias, promociones, entre otros aspectos. (Arbaiza 2015, p. 117)

Las políticas que marcan las directrices para el reclutamiento, selección y contratación, renuncias y despidos, actividades de integración, capacitación, evaluación de desempeño, beneficios, promociones y ascensos, administrados por el área de Recursos Humanos en Ludote-K, se especifican en el Anexo 22. Así mismo, el programa de capacitación anual a los colaboradores se detalla en el Anexo 23.

## Capítulo VI: Planificación Financiera

En este capítulo, se evalúa si es viable la implementación de la Ludote-K ubicadas en el distrito de Santiago de Surco y Jesús María, para lo cual se han elaborado los presupuestos de la inversión preoperativa requerida, el cálculo del capital de trabajo, el costo de oportunidad y la presentación de los estados financieros proyectados.

### 6.1 La Inversión

#### 6.1.1 Inversión preoperativa

Se indica los costos de los activos fijos e intangibles necesarios para el desarrollo de la etapa pre-operativa de la idea de negocio.

##### 6.1.1.1 Inversión preoperativa Activo Fijo.

La inversión del activo fijo asciende a S/. 87,954 nuevos soles distribuido en los centros de costos de Operaciones, Administración y Ventas cuyo resumen se muestra en la Tabla 27 y en el Anexo 19 se detalla la Inversión Preoperativa de Activo Fijo.

**Tabla 27**

#### *Inversión Preoperativa de Activo Fijo*

<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>S/.</b>	<b>sin IGV</b>
Operaciones	29,149	24,703
Administración	60,562	51,324
Ventas	2,200	1,864
	<b>91,911</b>	<b>77,891</b>

*Nota:* Elaboración propia.

##### 6.1.1.2 Inversión preoperativa Activo Intangible.

Los activos intangibles constan de una inversión de S/. 265,590 nuevos soles como se consolida en la Tabla 28. En el Anexo 24, se muestra el detalle.

**Tabla 28**

#### *Inversión Preoperativa de Activo Intangible*

<b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b>	<b>S/.</b>
-------------------------------	------------

Activo intangible	282
Constitución, Licencias y Permisos	1,956
Software, Contabilidad, Marketing	56,024
Alquileres, Servicios y Mantenimiento	207,329
	<b>265,590</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Para el cálculo de los costos de alquiler, se ha tomado de referencia la clasificación de los centros comerciales que se agrupan según su tamaño y características. En tal sentido, el Jockey Plaza es considerado como Super Regional y el Real Plaza Salaverry, como Regional. (Class&Asociados S.A., 2017, p.14)

De acuerdo con dicha clasificación, los centros comerciales catalogados como Super Regionales, la media del metro cuadrado es S/. 165 y para los Regionales, es de S/. 142. Entre las condiciones solicitadas por los arrendadores consideran gastos de mantenimiento, de publicidad y otros costos. Estos datos también fueron validados por el experto retail Ing. Manuel Belaochaga. (Colliers International, 2018, p.10)

#### **6.1.1.2.1 Inversión en capital de trabajo.**

Para llevar a cabo este proyecto se requiere calcular el Capital de Trabajo, por ello se ha emplea el método del déficit acumulado máximo, obteniendo como resultado el importe de S/. 263,845 nuevos soles como se desglosa en la Tabla 29.

#### **Tabla 29**

*Resumen de Inversión del Capital de Trabajo*

<b>INGRESOS EFECTIVO</b>	<b>Ene-22</b>	<b>Feb-22</b>	<b>Mar-22</b>	<b>Abr-22</b>	<b>May-22</b>	<b>Jun-22</b>	<b>Jul-22</b>	<b>Ago-22</b>	<b>Set-22</b>	<b>Oct-22</b>	<b>Nov-22</b>	<b>Dic-22</b>
Ventas mensuales	72,915	72,915	72,915	51,040	51,040	51,040	72,915	72,915	51,040	51,040	106,515	106,515
IGV Ventas	13,125	13,125	13,125	9,187	9,187	9,187	13,125	13,125	9,187	9,187	19,173	19,173
Venta total mensual	86,040	86,040	86,040	60,228	60,228	60,228	86,040	86,040	60,228	60,228	125,688	125,688
Cobranza (contado)	86,040	86,040	86,040	60,228	60,228	60,228	86,040	86,040	60,228	60,228	125,688	125,688
Capital Trabajo Adicional												
<b>TOTAL INGRESOS EFECTIVO</b>	<b>86,040</b>	<b>86,040</b>	<b>86,040</b>	<b>60,228</b>	<b>60,228</b>	<b>60,228</b>	<b>86,040</b>	<b>86,040</b>	<b>60,228</b>	<b>60,228</b>	<b>125,688</b>	<b>125,688</b>
Costo del servicio	18,525	18,525	18,525	18,525	18,525	18,525	18,525	18,525	18,525	18,525	18,525	18,525
IGV Costo del servicio	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Comisión Visanet 3.3% con TC	2,839	2,839	2,839	1,988	1,988	1,988	2,839	2,839	1,988	1,988	4,148	4,148
Gastos administrativos	73,708	73,708	73,708	73,708	73,708	73,708	73,708	73,708	73,708	73,708	73,708	73,708
IGV Gastos administrativos	11,010	11,010	11,010	11,010	11,010	11,010	11,010	11,010	11,010	11,010	11,010	11,010
Gastos ventas	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538	5,538
IGV Gastos ventas	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pago IGV Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IR	-8,745	-8,745	-8,745	-15,198	-15,198	-15,198	-8,745	-8,745	-15,198	-15,198	-8,745	-8,745
<b>TOTAL EGRESOS EFECTIVO</b>	<b>103,170</b>	<b>103,170</b>	<b>103,170</b>	<b>95,866</b>	<b>95,866</b>	<b>95,866</b>	<b>103,170</b>	<b>103,170</b>	<b>95,866</b>	<b>95,866</b>	<b>104,479</b>	<b>104,479</b>
INGRESOS - EGRESOS	-17,131	-17,131	-17,131	-35,638	-35,638	-35,638	-17,131	-17,131	-35,638	-35,638	21,209	21,209
ACUMULADO I-E	-17,131	-34,262	-51,393	-87,031	-122,669	-158,307	-175,438	-192,569	-228,207	-263,845	-242,636	-221,428
SALDO CAJA	246,714	229,583	212,452	176,814	141,176	105,538	88,407	71,276	35,638	0	21,209	42,417

Nota: Elaboración propia.

#### 6.1.1.2.2 Costo del proyecto.

El costo total del proyecto se obtiene de la suma de los Activos Fijos, Activos Fijos Intangibles y el Capital de Trabajo por un importe de S/. 621,346 nuevos soles (incluido el IGV), como se muestra en la Tabla 30.

**Tabla 30**

#### *Costo del Proyecto*

<b>Costo del Proyecto</b>	<b>S/.</b>
Activos fijos	91,911
Activo intangible	265,590
Capital de trabajo	263,845
<b>Total</b>	<b>621,346</b>

Nota: Elaboración propia.

#### 6.1.2 Inversiones futuras

Se han considerado como desembolsos futuros, la adquisición de mobiliario, brazaletes y juegos para niños como costos operativos anuales. Así mismo, el mantenimiento y mejoras en las plataformas digitales con la finalidad de mantenerla actualizada, libre de errores para no afectar la experiencia del usuario, como gastos anuales de ventas y marketing.

Los reemplazos de equipos y reparaciones están considerados en el ítem de imprevistos dentro de gastos administrativos, como se muestra en el Anexo 25.

De acuerdo con la recomendación del experto Willmar Sandoval (2021), el gasto de mantenimiento anual para una APP podría llegar al 20% de la inversión inicial. Para el proyecto, se ha estimado el 38% de la inversión pre-operativa como gasto de mantenimiento anual. (Sandoval, 2021)

## **6.2 Financiamiento**

Para la obtención de un financiamiento, se buscó un préstamo con las entidades bancarias quienes informaron que no realizan financiamiento para este tipo de proyecto o emprendimiento como es la creación de una ludoteca.

Por lo tanto, se decidió que el proyecto no contará con financiamiento y el costo de la inversión del proyecto será asumido por los inversionistas.

### **6.2.1 Capital y costo de oportunidad**

Conceptualmente, el costo de oportunidad es cuando se prefiere una inversión disponible, renunciando a una segunda opción de inversión disponible. En consecuencia, para hallar el costo de oportunidad (COK) del proyecto ubicado en el sector de Educación, se ha considerado lo siguiente:

- Beta apalancado (BL) obtenido de la web de Damodaran equivalente a 1.15 que corresponde al Sector Educación y consultado el 08 de marzo 2021. (Damodaran, 2020)
- Tasa libre de riesgo (Rf), es el promedio de los diez últimos años de los bonos del Tesoro Americano por 0.93%. (Departamento del tesoro de los Estados Unidos, 2020)
- Tasa de rendimiento americano (RM), extraído de la web de Damodaran tomando el mismo criterio, el promedio de los diez últimos años, con un valor de 9.98%. (Damodaran, 2020)

- El riesgo país de Perú actualizado al mes de marzo del 2021 es de 1.78%.  
(Damodaran, 2020).

- Se utiliza la tasa de riesgo del 4% por tratarse de un proyecto nuevo.

Aplicando la fórmula CAPM (Capital Asset Pricing Model), podemos demostrar que el costo de oportunidad del proyecto es de 16.79%.

#### MODELO CAPM

Datos:

Bu	0.97
Rf	0.93%
(Rm - Rf)	9.05%
BL	1.15
D/E	0.00
Riesgo País	1.78%
COK (Bu)	
COK (BL) EE UU + Riesgo País Perú	13.12%
COK (BL) Perú	16.79%
Riesgo de proyecto Nuevo	4.00%
Inflación de EEUU	1.4%
Inflación Perú	2.0%

	<b>Beta (Bu)</b>	<b>Beta (BL)</b>
RM USA	<b>0.97</b>	<b>1.15</b>
Riesgo País	<b>1.78%</b>	

RM USA	<b>9.98%</b>	Damodaran
Rf USA	<b>0.93%</b>	Tesoro Americano

$$\text{CAPM Perú} = ((1 + \text{CAPM USA} + \text{Riesgo País Perú}) * (1 + \text{Inf Perú}) / (1 + \text{Inf EEUU})) - 1 + \text{Riesgo de proyecto nuevo}$$

$$\text{CAPM Perú} = 16.79\%$$

## 6.3 Presupuestos Base

### 6.3.1 Presupuesto de venta

Se proyecta la cantidad de niños para cada año como se muestra en la Tabla 31 tomando en cuenta la capacidad instalada de la infraestructura y el aforo de cada Ludote-K. Para el primer año de operación se considera una demanda con impacto por negocio nuevo y el efecto post COVID-19.

**Tabla 31**

#### Presupuesto de Venta 2022-2026

Ventas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
2022	3,585	3,585	3,585	3,585	3,585	3,585	3,585	3,585	3,585	3,585	3,585	3,585	43,020
2023	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	107,387
2024	15,641	15,641	15,641	15,641	15,641	15,641	15,641	15,641	15,641	15,641	15,641	15,641	187,698
2025	17,682	17,682	17,682	17,682	17,682	17,682	17,682	17,682	17,682	17,682	17,682	17,682	212,180
2026	19,722	19,722	19,722	19,722	19,722	19,722	19,722	19,722	19,722	19,722	19,722	19,722	236,662

Nota: Elaboración propia.

### 6.3.1.1 Presupuesto de costo de ventas del servicio.

En la Tabla 32 se muestra el resumen anual del costo de servicio para los años 2022 al 2026. En el Anexo 26, se detallan los costos de planillas de la Ludote-K para obtener las remuneraciones anuales, las mismas que son utilizadas para las proyecciones de los servicios profesionales que corresponden a los puestos de profesoras y auxiliares de educación.

**Tabla 32**

*Resumen Costo de Servicio – 2022 al 2026*

<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Servicios Profesionales	220,010	301,891	367,931	419,441	482,358
Consumo de Materiales	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288
<b>Costo Total</b>	<b>222,298</b>	<b>304,180</b>	<b>370,219</b>	<b>421,730</b>	<b>484,646</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### 6.3.2 Gastos administrativos, marketing y ventas, financieros

#### 6.3.2.1 Gastos administrativos.

En la Tabla 33, se muestra el presupuesto con los gastos administrativos y de ventas de forma anual para los cinco primeros años del proyecto. En el Anexo 27, se explica la definición para el cálculo de la planilla del personal administrativo y de ventas que son utilizados como base para las proyecciones.

**Tabla 33**

*Presupuesto de gastos administrativos por año*

<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Planilla Administrativa	150,470	150,470	150,470	150,470	150,470
Alquiler de local Surco	341,727	341,727	341,727	341,727	341,727
Alquiler de local Jesús María	341,727	341,727	341,727	341,727	341,727
Seguros de local	4,068	4,068	4,068	4,068	4,068
Arbitrios	5,085	5,085	5,085	5,085	5,085
Pago de servicios (agua, luz, internet)	18,305	18,305	18,305	18,305	18,305
Dispensador de alcohol 4 Litros	1,422	1,422	1,422	1,422	1,422
Mantenimiento y limpieza	5,288	5,288	5,288	5,288	5,288
Recarga de extintor	136	136	136	136	136
Imprevistos	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271
<b>Gasto Total Administrativo</b>	<b>884,499</b>	<b>884,499</b>	<b>884,499</b>	<b>884,499</b>	<b>884,499</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### 6.3.2.2 Marketing y ventas.

En la Tabla 34, se muestra el presupuesto con los gastos de Marketing y Ventas.

**Tabla 34**

*Presupuesto de gastos de Marketing y Ventas por año*

<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Planilla de Ventas	45,950	45,950	45,950	45,950	45,950
Infraestructura, Plataforma APP	16,177	16,177	16,177	16,177	16,177
Marketing (Google Ads/Anuncios Facebook(k))	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
<b>Gasto Total de Ventas y MKT</b>	<b>63,327</b>	<b>63,327</b>	<b>63,327</b>	<b>63,327</b>	<b>63,327</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## 6.4 Presupuestos de Resultados

### 6.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

El Estado de Resultados, muestra una utilidad neta a favor del proyecto a partir del segundo año donde se refleja un incremento en las ventas de manera progresiva para los siguientes años, debido al efecto post COVID-19 y la re-apertura de los Centros Comerciales, como se muestra en la Tabla 35.

**Tabla 35**

*Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado*

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	729,149	1,820,121	3,181,316	3,596,271	4,011,225
(-) Costo de Ventas	222,298	304,180	370,219	421,730	484,646
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>506,850</b>	<b>1,515,941</b>	<b>2,811,097</b>	<b>3,174,541</b>	<b>3,526,579</b>
(-) Gastos de Operación	1,008,419	1,008,419	1,008,419	1,008,419	1,008,419
Alquiler Local	683,455	683,455	683,455	683,455	683,455
Planillas	150,470	150,470	150,470	150,470	150,470
Gastos Publicidad	63,327	63,327	63,327	63,327	63,327
Gastos Generales	50,574	50,574	50,574	50,574	50,574
Depreciación	15,578	15,578	15,578	15,578	15,578
Amortización	45,015	45,015	45,015	45,015	45,015
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-501,569</b>	<b>507,522</b>	<b>1,802,678</b>	<b>2,166,122</b>	<b>2,518,160</b>
(+) Otros ingresos	-	-	-	-	-
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos	-501,569	507,522	1,802,678	2,166,122	2,518,160
(-) Impuesto a la Renta	150,471	-152,257	-540,803	-649,836	-755,448
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-351,098</b>	<b>355,265</b>	<b>1,261,874</b>	<b>1,516,285</b>	<b>1,762,712</b>

*Nota:* Elaboración propia.

#### **6.4.2 Estado de Situación Financiera proyectado**

El estado de situación financiera proyectada de Ludote-K, muestra los saldos a un año determinado por las transacciones que realizamos, según la tabla 36.

#### **Tabla 36**

##### *Balance General Proyectado*

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>					
CAJA BANCOS	- 235,971	179,888	1,502,355	3,079,234	4,902,539
CREDITO FISCAL	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	263,845	263,845	263,845	263,845	263,845
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>27,874</b>	<b>443,733</b>	<b>1,766,200</b>	<b>3,343,079</b>	<b>5,166,384</b>
ACTIVO FIJO	77,891	77,891	77,891	77,891	77,891
(-) DEPREC.ACUM	- 15,578	- 31,156	- 46,735	- 62,313	- 77,891
ACTIVO INTANGIBLES	225,076	225,076	225,076	225,076	225,076
(-) AMORTIZAC.ACUM.	- 45,015	- 90,030	- 135,045	- 180,060	- 225,076
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>242,374</b>	<b>181,781</b>	<b>121,187</b>	<b>60,594</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>270,248</b>	<b>625,513</b>	<b>1,887,388</b>	<b>3,403,673</b>	<b>5,166,385</b>
<b>PASIVO</b>					
IGV POR PAGAR	-	-	-	-	-
PRESTAMOS POR PAGAR	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
CAPITAL	621,346	621,346	621,346	621,346	621,346
RESULTADO ACUMULADO	-	351,098	4,167	1,266,041	2,782,327
RESULTADO EJERCICIO	- 351,098	355,265	1,261,874	1,516,285	1,762,712
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>270,248</b>	<b>625,513</b>	<b>1,887,388</b>	<b>3,403,673</b>	<b>5,166,385</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>270,248</b>	<b>625,513</b>	<b>1,887,388</b>	<b>3,403,673</b>	<b>5,166,385</b>

Nota: Elaboración propia.

### 6.4.3 Flujo de caja proyectado

El Estado Financiero Flujo de Caja muestra la proyección de los ingresos y egresos en referencia a los presupuestos indicados anteriormente. En la tabla 37, se detalla la proyección anual para los cinco años de vida del proyecto.

#### Tabla 37

##### Flujo de Caja Proyectado

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Entradas de Efectivo</b>	<b>860,395</b>	<b>2,147,743</b>	<b>3,753,953</b>	<b>4,243,599</b>	<b>4,733,245</b>
Ventas	860,395	2,147,743	3,753,953	4,243,599	4,733,245
Recuperación capital trabajo	-	-	-	-	-
Recuperación en venta A.F.	-	-	-	-	-
Recuperación en venta intangible	-	-	-	-	-
<b>Salidas de Efectivo</b>	<b>1,096,366</b>	<b>1,731,884</b>	<b>2,431,486</b>	<b>2,666,721</b>	<b>2,909,940</b>
Inversiones	-	-	-	-	-
Pago Liquidación del IGV	-67,223	183,686	428,701	503,393	578,084
Pago del Impuesto a la Renta	-150,471	152,257	540,803	649,836	755,448
Pago Compra	222,710	304,592	370,631	422,142	485,058
<b>Pago Gastos Operativos</b>	<b>1,091,350</b>	<b>1,091,350</b>	<b>1,091,350</b>	<b>1,091,350</b>	<b>1,091,350</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-235,971</b>	<b>415,859</b>	<b>1,322,468</b>	<b>1,576,878</b>	<b>1,823,305</b>
<b>Financiamiento</b>					
Préstamo	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-
Escudo Fiscal	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-235,971</b>	<b>415,859</b>	<b>1,322,468</b>	<b>1,576,878</b>	<b>1,823,305</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	0	-235,971	179,888	1,502,355	3,079,234
SALDO FINAL DE CAJA	-235,971	179,888	1,502,355	3,079,234	4,902,539

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja descontado	(621,346)	(202,053)	304,900	830,240	847,662	839,247
Por Recuperar	621,346	823,399	518,499	(311,741)	(1,159,403)	(1,998,650)

$$\text{Payback} = 3.50 \text{ años} \quad 0.62$$

Nota: Elaboración propia.

Con el cálculo realizado se puede evidenciar que el Retorno de la Inversión o Payback se obtiene en 3.5 años desde que se pone en marcha el proyecto.

## 6.5 Evaluación Financiera

### 6.5.1 TIR

El valor resultante de la tasa interna de retorno (TIR) permite determinar si el proyecto es rentable. Dicho valor debe ser mayor o igual al Costo de Oportunidad de Capital (CO((K) para demostrar la viabilidad, en función a ello, se ha realizado el cálculo tomando los flujos de caja financieros de cada año.

Se puede apreciar, que la TIR resultante es de 44% cuyo valor es superior al COK de 16.8%, el mismo que se calculó en el capítulo anterior tal como se observa en la Tabla 38. Se concluye que la idea de negocio es rentable y se recomienda su implementación.

Asimismo, el TIR con perpetuidad para este proyecto ubicado dentro del sector Educación, se obtiene un valor de 73%, según la Tabla 39.

**Tabla 38**

*Cálculo de la TIR*

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Financiero	(621,346)	(202,053)	304,900	830,240	847,662	839,247
TIR	44%					

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 39**

*Cálculo de la TIR con perpetuidad del proyecto*

Año	0	1	2	3	4	5
TIR	(621,346)	(202,053)	304,900	830,240	847,662	839,247
Perpetuidad						4,999,437
Flujo con Perpetuidad	(621,346)	(202,053)	304,900	830,240	847,662	5,838,684
TIR (Perpetuidad)	73%					

Nota: Elaboración propia.

### 6.5.2 VAN

El indicador de rentabilidad Valor Actual Neto (VA(N)) considera traer a valor presente los flujos de caja de cada período. El valor resultante debe ser mayor o igual a cero para confirmar que el proyecto es viable. El importe del VAN es de S/. 1,998,650 nuevos soles como se indica en la Tabla 40.

**Tabla 40**

*Cálculo del Valor Actual Neto*

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Financiero	(621,346)	(202,053)	304,900	830,240	847,662	839,247
VAN	1,998,650	1,998,650				

Nota: Elaboración propia.

### 6.5.3 ROA

El ROA es la tasa de Rendimiento Operativo del Activo Total que demuestra la eficiencia del negocio para la utilización de los activos y la rentabilidad obtenida. En la Tabla 41 se muestra los porcentajes conseguidos para los cinco primeros años del proyecto.

**Tabla 41***Cálculo del ROA*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad Neta	(351,098)	355,265	1,261,874	1,516,285	1,762,712
Activo Total	621,346	270,248	625,513	1,887,388	3,403,673
<b>ROA</b>		<b>131.5%</b>	<b>201.7%</b>	<b>80.3%</b>	<b>51.8%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**6.5.4 ROIC**

El indicador de rentabilidad ROIC es la tasa de retorno en base al capital invertido de los activos operativos, excluyendo de este cálculo a los pasivos sin costos según Tabla 42.

**Tabla 42***Cálculo del ROIC*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
EBIT* (1-IR)	(652,040)	659,779	2,343,481	2,815,958	3,273,608
INVESTED CAPITAL (ANC+AC-PC)	270,248	625,513	1,887,388	3,403,673	5,166,385
<b>ROIC</b>	<b>-241.3%</b>	<b>105.5%</b>	<b>124.2%</b>	<b>82.7%</b>	<b>63.4%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**6.5.5 ROE**

El ROE mide la rentabilidad del capital invertido por los accionistas del proyecto como se muestra en la Tabla 43.

**Tabla 43***Cálculo del ROE*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad Neta	(351,098)	355,265	1,261,874	1,516,285	1,762,712
Patrimonio	270,248	625,513	1,887,388	3,403,673	5,166,385
<b>ROE</b>		<b>56.8%</b>	<b>66.9%</b>	<b>44.5%</b>	<b>34.1%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**6.6 Análisis de Riesgo****6.6.1 Análisis de punto de equilibrio**

Para analizar el riesgo del proyecto, el punto de equilibrio ayuda a determinar el mínimo nivel de ventas y que sea igual a los costos totales que necesita el proyecto para su

implementación como se muestra en la Tabla 44 y se grafica en la Figura 25. Se resume en la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{CF}}{\text{MCU}} = \frac{\text{CF}}{\text{PUV}-\text{CUV}}$$

**Tabla 44**

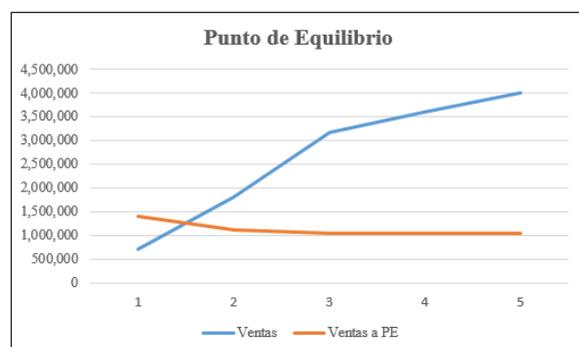
*Punto de Equilibrio del Proyecto*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Q niños	43,020	107,387	187,698	212,180	236,662
Ventas	1,093,723	2,730,181	4,771,975	5,394,406	6,016,837
PUV	25.42	25.42	25.42	25.42	25.42
Costos Variables	258,296	340,178	406,217	457,728	520,644
CUV	6.004	3.168	2.164	2.157	2.200
Margen de Contribución Unitario	19	22	23	23	23
Costos Fijos	911,828	911,828	911,828	911,828	911,828
Punto de Equilibrio (n° niños mínimo)	46,954	40,970	39,202	39,191	39,263
<b>Ventas a PE</b>	<b>1,193,746</b>	<b>1,041,612</b>	<b>996,670</b>	<b>996,372</b>	<b>998,204</b>

Nota: Elaboración propia.

**Figura 25**

*Punto de Equilibrio*



Nota: Elaboración Propia.

### 6.6.2 Análisis de sensibilidad

Es importante realizar un análisis de sensibilidad mediante la revisión de escenarios y su impacto de cada variable para lo cual, se ha evaluado el riesgo que puede ocasionar la variación en las ventas y la disminución o incremento del precio de venta unitario.

#### 6.6.2.1 Variación de Ventas.

Se han considerado cinco escenarios sobre el nivel de ventas y podemos validar que es una variable muy sensible ante los resultados de VPN. Como se muestra en la Tabla 45, si el nivel de ventas disminuye en un 20% entonces el VPN continúa siendo positivo para el proyecto y viable.

**Tabla 45**

*Análisis de sensibilidad según variación de ventas*

<b>Escenario</b>								
<b>Var. % ventas</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Inversión</b>	<b>FC Año1</b>	<b>FC Año2</b>	<b>FC Año3</b>	<b>FC Año4</b>	<b>FC Año5</b>	<b>VPN</b>
-20%	20.0%	(621,346)	(289,460)	118,073	550,629	577,014	580,762	915,671
-10%	20.0%	(621,346)	(245,757)	211,487	690,434	712,338	710,005	1,457,161
0	20.0%	(621,346)	(202,053)	304,900	830,240	847,662	839,247	1,998,650
10%	20.0%	(621,346)	(158,349)	398,314	970,045	982,986	968,490	2,540,139
20%	20.0%	(621,346)	(114,645)	491,728	1,109,850	1,118,310	1,097,732	3,081,629

<b>VPN*Prob</b>	<b>VPNP-VPN</b>	<b>(VPNP-VPN) ^2</b>	<b>(VPNP-VPN) ^2*Prob</b>	<b>TIR</b>
183,134	(1,698,923)	2,886,338,854,601	577,267,770,920	22%
291,432	(1,157,433)	1,339,652,298,335	267,930,459,667	33%
399,730	(615,944)	379,387,185,203	75,877,437,041	44%
508,028	(74,455)	5,543,515,205	1,108,703,041	54%
616,326	467,035	218,121,288,341	43,624,257,668	63%
	<b>Varianza</b>		<b>388,540,857,417</b>	
	<b>DS</b>		<b>623,330</b>	
	<b>CV</b>		<b>0.31</b>	

		- DS	+ DS
<b>VAN</b>	1,998,650	1,375,320	2,621,981

<b>Escenarios Var de Niños</b>	<b>Variación en % de ventas</b>	<b>VPN</b>	<b>TIR</b>
Esc. A	-20%	915,671	22%
Esc. B	-10%	1,457,161	33%
Esc. C	0%	1,998,650	44%
Esc. D	10%	2,540,139	54%
Esc. E	20%	3,081,629	63%

Nota: Elaboración propia.

### 6.6.2.2 Variación en Precio de Ventas Unitario.

Según la encuesta realizada en el estudio de mercado se preguntó sobre el precio promedio por hora que el público objetivo estaría dispuesto a pagar. En base a ello, se obtiene cuatro tarifas y los porcentajes definidos corresponde a la cantidad de personas que contestaron dichas alternativas.

El coeficiente de variación (CV) obtenido es 0.55% que es menor a 5%, lo cual indica que el proyecto es de bajo riesgo.

Asimismo, se demuestra que en un escenario normal con un precio de S/. 20 se obtiene un VPN de S/. 1,998,650, pero si requiere bajar el precio a S/.15, es decir, escenario pesimista, el VPN también es positivo para el proyecto, como se demuestra en la Tabla 46.

**Tabla 46**

*Análisis de sensibilidad según precio de venta unitario*

Var. de PU en S/.	Probabilidad	Inversión	FC Año1	FC Año2	FC Año3	FC Año4	FC Año5	VPN
15	19.3%	(621,346)	(311,312)	71,366	480,727	509,352	516,141	644,927
20	39.8%	(621,346)	(202,053)	304,900	830,240	847,662	839,247	1,998,650
25	17.0%	(621,346)	(92,793)	538,435	1,179,752	1,185,972	1,162,354	3,352,374
30	23.9%	(621,346)	16,467	771,969	1,529,265	1,524,282	1,485,460	4,706,097

VPN*Prob	VPNP-VPN	(VPNP-VPN) ^2	(VPNP-VPN) ^2*Prob	TIR
124,471	(1,969,668)	3,879,590,173,910	748,760,903,565	16%
795,463	(615,944)	379,387,185,203	150,996,099,711	44%
569,903	737,779	544,318,216,084	92,534,096,734	68%
1,124,757	2,091,503	4,374,383,266,554	1,045,477,600,707	90%
<b>Varianza</b>			<b>2,037,768,700,716</b>	
<b>DS</b>			<b>1,427,504</b>	
<b>CV</b>			<b>0.55</b>	
		- DS	+ DS	
<b>VAN</b>	2,614,594	1,187,090	4,042,099	

Escenarios Var. de Niños	Variación en PV en S/.	VPN	TIR
Pesimista	15	644,927	16%
Normal	20	1,998,650	44%
Optimista	25	3,352,374	68%
Muy optimista	30	4,706,097	90%

*Nota:* Elaboración propia.

### 6.6.3 Análisis de escenarios (multidimensional)

Se puede apreciar que las variables Ventas y Precio Unitario son muy sensibles e impactan de manera directa a los indicadores de rentabilidad. En el Anexo 28, se ha realizado la combinación de 5 escenarios para la primera variable y 4 escenarios para la segunda variable obteniendo 20 resultados donde se observa que, para los tres primeros escenarios, no son favorables para invertir dado que el TIR es menor que el COK o el VPN es negativo.

## Conclusiones

- En los Focus Groups y Entrevista a Expertos, acuerdan que la propuesta de valor es interesante y recomiendan su implementación debido a que siempre existirá la necesidad de encargar el cuidado de los niños mientras los padres realizan otras labores. Asimismo, identifican que no existe un negocio de guardería parecido dentro de un Centro Comercial.
- En el estudio de mercado, se destaca que la confianza y la seguridad son las características más valoradas por el público entrevistado. Por tal motivo, nos apoyamos en la tecnología para que los padres a través del APP Ludote-k puedan ver a sus hijos en tiempo real, mientras permanecen en las instalaciones.
- Debido a que es un negocio nuevo no cuenta con una aprobación crediticia, por lo que se tiene un financiamiento de una entidad bancaria.
- De acuerdo con la evaluación financiera, el negocio genera valor dado que el Valor Actual Neto S/. 1'998,650, se obtiene mayor a cero. Asimismo, la tasa interna de retorno es de 44% y es mayor al COK que es de 16.8%, esto quiere decir que la tasa de interés que paga el proyecto es más alta que la rentabilidad de una alternativa de similar riesgo, siendo esta propuesta aceptable por los inversionistas.
- Sobre el análisis financiero y en un escenario pesimista, para el cálculo de los indicadores de rentabilidad se demuestra que éstos son viables, al analizar el precio establecido al público. Lo indicado, asegura que, si se repotencia la propuesta de valor, se podrá obtener mayores ingresos.
- Según el análisis de sensibilidad unidimensional de la variable precio de venta unitario, se evidencia que si el precio baja a S/. 15, el VPN sigue siendo positivo y genera valor. Sin embargo, el TIR está muy cerca al COK. En un escenario optimista,

se observa que el TIR aumenta, concluyendo que el proyecto es sensible a la variación del precio de venta unitario.

- Con respecto a la variable variación en las ventas podemos validar que es muy sensible ante los resultados del VPN, por ejemplo, si disminuye en 20% las ventas, este indicador continúa siendo positivo. Además, se puede concluir que hay un 67.5% de probabilidad que el VPN este entre el valor esperado (S/. 1,998,650) y más menos la desviación estándar ( $\pm$  S/. 623,330).
- De acuerdo al análisis de riesgo, la variación del precio de venta unitario y el coeficiente de variación obtenido es de 0.55% siendo menor al 5%, lo cual demuestra que el proyecto es de muy bajo riesgo. Con referencia a la variable variación de ventas, el coeficiente obtenido es de 0.31% que es menor al 5%, demostrando el bajo riesgo.
- Sobre el punto de equilibrio, se evidencia que en el primer año no se logra cubrir los costos fijos, debido a que el punto de equilibrio expresado en números de horas de niños es de 86,888, siendo la proyección de 43,020. A partir del segundo año, se observa que el punto de equilibrio se cubre con las proyecciones de ventas siendo éstas mayores que en el punto de equilibrio.
- Asimismo, se demuestra que el proyecto es de bajo riesgo debido a que el Coeficiente de Variación es menor a 5%. Se presenta un 67.5% de probabilidad que el VPN tiene una caída dentro de la curva de Gauss entre el valor VPN Esperado  $\pm$ DS, y es positivo.
- En el peor escenario donde el precio es de S/. 15 y con un nivel de ventas de -20% se obtiene un VPN negativo que indica que el proyecto no es viable. Considerando el precio sea S/. 15 y con valores de ventas del -20%, -10% y 0%, el valor de TIR sería menor al COK equivalente a 16.8%, lo cual hace que el proyecto no sea viable.

## Recomendaciones

- Realizar dos encuestas post COVID-19 por cada centro comercial cuando ya se encuentren aperturados al 100%.
- Se recomienda franquiciar la marca Ludote-K para expandirnos en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana y Provincias.
- En esta idea de negocio, para aprovechar la infraestructura del local, los días de baja afluencia como los lunes, martes y miércoles, se podrá implementar el desarrollo de las fiestas infantiles y/o cafeterías generando ingresos adicionales para la institución, definiendo diferentes paquetes personalizados.
- Implementar talleres especializados por edades basados en el desarrollo social, cognitivo y seguimiento de cada niño.
- Establecer una membresía que permita desarrollar un programa integral de coaching infantil en la que permita hacer un seguimiento en el progreso de cada niño que ayude a la fidelización de los clientes. Asimismo, a través de la responsabilidad social, se contribuirá con la sociedad en el desarrollo de mejores personas.
- Analizar la posibilidad de realizar un financiamiento para la implementación del proyecto.
- Incluir en el análisis económico Pestel y proyección financiera, la variable del tipo de cambio debido a la inestabilidad política actual presentada a partir del segundo semestre del año 2021.

## Apéndice A

### Guía de Pautas para la Entrevista en Profundidad a profesional en Educación Inicial

Buenas tardes / noches estimado señor ((a) \_\_\_\_\_), queremos agradecerle el tiempo brindado para poder realizar esta entrevista, asimismo comentarle que somos egresados de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y que estamos elaborando nuestro proyecto de Tesis para obtener el grado de MBA, y nos gustaría conocer mejor su experiencia como experto en el tema de Educación Inicial.

Esta entrevista será grabada, esperamos no tenga inconveniente ya que su información es muy importante y valiosa para realizar nuestro proyecto.

1. ¿Qué características tienen los niños de 3 a 8 años?
2. ¿Qué tan demandante es trabajar con niños de 3 a 8 años?
3. ¿Creen que los educadores deben conocer el comportamiento psicológico de los niños por edades para abordar la forma de educarlos?
4. ¿Qué es lo que más esfuerzo conlleva al trabajar con los niños de 3 a 5? y ¿6 a 8 años?
5. ¿Qué proceso de selección debe pasar una profesora de Educación Inicial?
6. ¿Cómo manejan las situaciones con los niños, cuando se golpean o se enferman dentro de las instalaciones del nido?
7. ¿Qué opinión tienen los padres acerca del trabajo que usted realiza?

En un contexto Post Covid-19:

8. ¿Qué esperarías un padre de familia que deba cumplir como medidas de seguridad y salubridad mínimo para que se sientan seguros al llevar a sus niños?
9. ¿Cómo podrían garantizar que los juguetes que deja un niño no contagien al siguiente?
10. ¿Podría ser tóxico el cloro que se utiliza para desinfectar los juguetes?
11. ¿Cómo podría cumplir el aislamiento social entre los niños una vez se restablezcan las actividades en el nido o guardería?
12. ¿Qué le parece la idea de implementar una ludoteca como complemento al servicio de una guardería o nido, en el desarrollo de habilidades sociales principalmente, y de reforzar otras habilidades motora y cognitivas?
13. Según la definición de una ludoteca y la ausencia de este tipo de establecimientos en el distrito ¿Usted invertiría en una Ludoteca? ¿Porque?
14. ¿Qué otro servicio cree usted se podrían brindar en una Ludoteca en complemento a los que se brindan en un nido/guardería?
15. **Técnica Mundo ideal.** ¿Qué otro servicio cree usted se podrían brindar en una Ludoteca en complemento a los que se brindan en un nido/guardería?
16. Se imagina Ud, que se instale en un centro comercial, siguiendo todo el protocolo de salud, a fin de dar el soporte a los padres de familia puedan hacer sus actividades con mayor libertad en menor tiempo, ¿cree podría tener acogida?
17. ¿Podría ayudarnos con calificación a las siguientes tablas?, según los factores claves de éxito para las guarderías que tenemos cercanas al Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry?

Factor clave de éxito	Peso
Tecnología	
Seguridad	
Infraestructura	
Precio	
Ubicación	
Profesional calificado	
Total	100%

## Apéndice B

### Guía de Pautas para el Focus Group (vía Zoo(m)) – Ludoteca en Centro Comercial

1. Saludo y presentación.
2. Preparación para el dialogo.
3. Desarrollo de preguntas y respuestas.
4. Cierre.

#### 1. Saludo y presentación

Buenas tardes / noches a todos los participantes de esta sesión, agradecemos su asistencia en este conversatorio. Los hemos convocado con el fin de despejar dudas que tenemos con respecto a sus puntos de vista que será muy valioso para nosotros y fortalecer la idea de negocio que tenemos con fines académicos y su posterior implementación.

El día de hoy, seré el moderador de este Focus Group. Quisiéramos solicitarle nos permita realizar una grabación de la sesión sólo con el fin de evidenciarla, para el proyecto que nos solicitan presentar a finales de la maestría que estamos llevando en la Universidad San Ignacio de Loyola.

Por favor, si cada uno se puede presentar indicando su nombre, edad y mencionar a que se dedica.

#### 2. Presentación para el dialogo

Este conversatorio tiene como finalidad conocer sus experiencias sobre el cuidado de sus hijos. Asimismo, informarles que se mantendrá total confidencialidad sobre sus datos personales, por lo que pueden expresar abiertamente sus ideas que nos serán de mucha utilidad para realizar nuestro emprendimiento.

#### 3. Desarrollo de preguntas:

- Cuidados de los niños en general
  - ¿Qué alternativas tienen cuando necesitan encargar el cuidado de sus niños?
  - ¿Cuáles son las características que valoran de esos lugares?
  - ¿Qué les daría tranquilidad dejarlos, estar con ellos?
  - ¿Qué les daría tranquilidad dejarlos con ellos?
- Actitud hacia las ludotecas
  - ¿Qué experiencia han tenido en una guardería?
  - ¿Qué servicios conocen que puede brindar una ludoteca?
  - ¿Qué talleres podrían brindar?
- Actitud al uso de un servicio como la ludoteca
  - ¿Tendrían confianza en dejar a sus niños en una ludoteca?
  - ¿Qué profesión creen sean los recomendables que deban cuidar a los niños en una ludoteca?

¿Que deberían considerar que deba tener una ludoteca que sea ventajoso en comparación a una guardería?

- Pruebas del nuevo concepto: Ludoteca

Digan Uds. la primera idea que se les viene a la mente al escuchar lo siguiente:

Guardería / Cuidado de los Niños / Juegos / Educación / Seguridad / Covid-19 / Niños

Podría calificar con un adjetivo a los siguientes locales para niños:

Parque / Nido / Guardería / Ludoteca

- Pruebas de estrategias de Marketing

¿Qué nombre le evoca el servicio?

¿Cuál creen sea el mejor método de darlo a conocer?

¿Cómo debería entregarse el servicio, a través de reservas? ¿En el mismo local?

¿Lo usarías? ¿Llevarías a sus niños a experimentar el nuevo local para el cuidado de niños?

- Precio

¿Lo usarías? ¿Llevarías a sus niños a experimentar el nuevo local para el cuidado de niños?

Por hora / Por día / Por semana / Por mes / Por convenio con el Centro Comercial

- Promoción

¿Qué webs visita continuamente para buscar este tipo de servicios?

¿Cuáles son las redes sociales más utilizadas para promocionar nuestro servicio?

- Post COVID-19

¿Actualmente, está visitando los centros comerciales con sus hijos con la misma frecuencia antes de iniciarse la pandemia?

¿Cuáles son los protocolos de bioseguridad que deben incluirse para el cuidado de los niños dentro de la ludoteca?

#### 4. Cierre.

Muchas gracias por sus respuestas, comentarios y recomendaciones muy interesantes. ¿Si tuvieran alguna sugerencia adicional?

## Apéndice C

### Guía de pautas para entrevista en profundidad a experto Retail

Buenas tardes/ noches estimado señor ((a) \_\_\_\_\_), queremos agradecer el tiempo brindado para poder realizar esta entrevista, en nombre de mí Yohana Huamaní y mi compañero Aldo Vergara, quienes somos egresados de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Estamos elaborando nuestro proyecto de Tesis para obtener el grado de MBA en coautoría y nos gustaría conocer mejor su experiencia como experto en el tema de Centros Comerciales y nos ayude a resolver algunas observaciones del jurado asignado.

Esta entrevista será grabada, esperamos no tenga inconveniente, será reservada y privada para fines sólo educativos, no comerciales, no públicos, ya que su información es muy importante y valiosa para realizar la propuesta de Ludoteca:

“El servicio consiste en brindar el cuidado a niños de tres a ocho años, por horas, en una ludoteca ubicada dentro de un Centro Comercial por especialistas en educación. En este servicio se permitirá el acceso a juegos bien controlados, talleres para desarrollar los aspectos psicomotriz, social y cognitivo, con los niveles de seguridad adecuados que no pongan en peligro la integridad física del niño, clasificados en áreas diferentes por edades. Con un control de aforo en cada ambiente, protocolos de bioseguridad y monitoreo a través de un sistema de cámaras IP conectado a una Aplicación (AP(P) que permita el seguimiento en tiempo real de la ubicación del niño quien utilizará un brazalete con GPS, mientras permanece en las instalaciones”.

Se ha evaluado implementar una ludoteca en dos centros comerciales de Lima Metropolitana, en el Real Plaza Salaverry y Jockey Plaza, puesto que en las encuestas realizadas fueron los centros comerciales más visitados.

1. ¿Le parece viable esta propuesta, tendría acogida?
  2. ¿Le parece correcto, que designemos 200 metros cuadrados para un local de entretenimiento para niños?, ¿existe un promedio que exija el Centro Comercial?
  3. ¿Cuál es el tiempo de duración que estima de este modelo de negocio de ludoteca en el Centro Comercial?
  4. El servicio está soportado en la conectividad de cámaras IP y los celulares de los padres de familia, en la que se instalará una APP para el monitoreo de las imágenes de dichas cámaras IP. ¿Se presentan problemas de comunicación en los locales del Centro Comercial?
- 
1. ¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las horas y días de mayor concurrencia de niños en el mall?

5. ¿Considera que las siguientes oportunidades para este negocio de entrenamiento para niños, son importantes? que peso le otorgaría del 1 al 9 donde 1 es el más importante y 9 el menos importante.

Oportunidades	Peso
Atención a los niños en el desarrollo psicomotriz y social luego del confinamiento.	
Préstamos a la MYPE a bajas tasas de interés.	
Incremento de niños según proyección 2022-2026.	
Incremento de población inmigrante.	
La confianza de los padres y la seguridad de los niños con el uso de tecnología.	
El uso extensivo de celulares inteligentes para monitoreo de los niños en el local.	
Participar en el desarrollo educativo y social del país.	
Concientización en el cuidado del medio ambiente desde niños.	
Posibilidad de ampliar las ludotecas en otros Centros Comerciales.	

6. ¿Considera que las siguientes amenazas para este negocio de entrenamiento para niños, son relevantes? que peso le otorgaría del 1 al 9 donde 1 es el más importante y 9 el menos importante.

Amenazas	Peso
Entorno político inestable por ingreso de nuevo gobierno.	
Aforos limitados en locales de afluencia del público.	
Disminución de ingreso familiar por pérdidas de empleos.	
Reducción del ingreso en las ventas de los Centros Comerciales.	
Incertidumbre en la población al no contar con vacunas para la COVID-19.	
Alta inversión en la adquisición del sistema de seguridad.	
Entorno tecnológico que cambia rápidamente.	
Extensos trámites documentarios para la creación de la Ludoteca.	
Uso de juguetes de baja calidad que impacten en la salud de los niños.	

7. Está de acuerdo con los siguientes factores críticos de éxito que debería tener la Ludoteca a implementarse en un Centro Comercial, qué % le daría:

Factor clave de éxito	Peso
Tecnología	
Seguridad	
Infraestructura	
Precio	
Ubicación	
Profesional calificado	
Total	100%

8. ¿Qué factores consideraría usted que podrían originar el fracaso de un centro comercial?

9. Dado la alta afluencia en los centros comerciales, que datos considera relevantes para que podamos hacer nuestro pronóstico de ventas.
10. ¿Nos confirma el precio por metro cuadrado en el mall? Existen condiciones adicionales exigidas por el Centro Comercial.
11. De existir convenios con las grandes tiendas como Saga, Ripley, Oechsle para que los clientes puedan realizar sus compras con mayor comodidad y dejen encargado a sus hijos al cuidado de este negocio. ¿Usted cree que funcionaría?
12. Según la información del sector, se estima que en los próximos tres años en el Perú se duplicarían los centros comerciales de 20 a 40. ¿Usted cree que este nivel de crecimiento sea sostenible en el tiempo? ¿El país y el mercado ofrecen las condiciones necesarias para un mayor crecimiento?
13. Según su opinión con respecto al sector, ¿cómo cree que será el desarrollo del retail en los próximos cinco años?
14. Podría contarnos un poco su trayectoria profesional.

**Anexo 1. Niños por distritos de Lima Metropolitana en edades de 0 a 9 años**

<b>Año y Distrito</b>	<b>0-4</b>	<b>5-9</b>	<b>Total</b>
Lima	17,667	17,915	271,814
Ancón	3,890	4,110	43,382
Ate	57,122	55,787	630,086
Barranco	1,577	1,663	29,984
Breña	4,631	4,600	75,925
Carabaylo	28,416	28,871	301,978
Chaclacayo	3,222	3,264	43,428
Chorrillos	25,559	26,160	325,547
Cieneguilla	4,189	3,742	47,080
Comas	42,565	42,677	524,894
El Agustino	16,419	16,041	191,365
Independencia	17,288	17,655	216,822
Jesús María	3,337	3,461	71,589
La Molina	10,045	11,133	171,646
La Victoria	12,203	11,700	171,779
Lince	2,406	2,516	50,228
Los Olivos	28,897	27,533	371,229
Lurigancho	19,468	19,566	218,976
Lurín	8,309	8,004	85,132
Magdalena del Mar	2,946	3,045	54,656
Miraflores	3,313	3,277	81,932
Pachacamac	13,546	13,403	129,653
Pucusuna	1,797	1,723	17,044
Pueblo Libre	3,832	3,935	76,114
Puente Piedra	34,537	33,596	353,327
Punta Hermosa	642	591	7,609
Punta Negra	647	714	7,934
Rímac	11,582	11,826	164,911
San Bartolo	573	636	7,699
San Borja	5,677	5,859	111,928
San Isidro	2,262	2,379	54,206
San Juan de Lurigancho	95,874	91,741	1,091,303
San Juan de Miraflores	32,034	32,615	404,001
San Luis	3,980	3,939	57,600
San Martín de Porres	54,142	54,635	700,177
San Miguel	7,874	8,076	135,506
Santa Anita	20,192	18,257	228,422
Santa María del Mar	114	120	1,608
Santa Rosa	1,689	1,807	18,751
Santiago de Surco	20,375	21,976	344,242
Surquillo	5,661	5,671	91,346
Villa El Salvador	42,187	42,670	463,014
Villa María del Triunfo	39,913	39,932	448,545
<b>Total 2015</b>	<b>712,599</b>	<b>708,821</b>	<b>8,894,412</b>

*Nota:* Total representa la cantidad de niños y niñas entre las edades de 0 a 9 años de los distritos de Lima Metropolitana. Adaptado del Compendio Estadístico Provincia de Lima 2017, INEI 2017. Población total al 30 de junio, por grupos quincenales de edades, según distrito, 2014 - 2015

## **Anexo 2. Código de Ética**

Con su trabajo, todo colaborador deberá:

- Ser competente en las funciones y responsabilidades que se les confiere.
- Ser eficientes en la realización de su trabajo, sin desperdiciar los recursos, como los materiales de los talleres, el agua, luz, u otros recursos con los que esté en contacto.
- Seguir las buenas prácticas de reciclaje y reutilización de materiales.
- Debe ser diligente, consistente en el cuidado, atención, agilidad y exactitud que deben poner en su trabajo
- Debe ser responsable, es decir responder ante sí mismo, ante el resto de sus compañeros y directivos y ante los clientes de las consecuencias de lo que hace y dice.
- Debe mantener la confidencialidad de la información personal y sensitiva que se maneje dentro de la institución, como por ejemplo confidencialidad con los datos de los niños.

Con otros colaboradores:

- Deberá actuar dentro de un marco de tranquilidad y respeto, responsable y seguro de sí mismo.
- Deberá ser flexible y guardar respeto a la opinión de sus compañeros.
- Deberá actuar con honestidad, es decir en base a la verdad y la auténtica justicia, y no practicar la difamación.
- Deberá ser justo, respetar la dignidad de las otras personas, contribuir al bien común, establecer de manera clara los derechos y deberes de cada una de las partes.
- Deberá fomentar la inclusión de todos los colaboradores en las actividades de integración que se realicen.
- Así mismo, demostrar la mayor disposición en colaborar, con responsabilidad, voluntad, armonía y creatividad y el mayor esmero en realizar un trabajo en equipo.

Con los niños:

- Deberá respetar las iniciativas de los niños y de sus compañeros.
- Deberá motivar a los niños en todo momento la creatividad, responsabilidad, libertad de toma de decisiones, la crítica constructiva, análisis y el diálogo.
- Que esté en contacto con los niños debe practicar la justicia, en la resolución de conflictos y diferencias entre otros niños. Mantener el orden y no tolerar la falta de respeto. Ante la presencia de agresión entre niños, deberá tomar medidas asertivas, como separar y reubicar en salas diferentes.
- Deberá mantener la paciencia y tolerancia, ante el comportamiento de los niños. Ante algún evento incontrolable debe solicitar apoyo entre sus compañeros. No deberá llegar a la agresión física ni verbal, ante un evento descontrolado. Deberá intentar por todos los medios la negociación efectiva y disolución de conflictos.

Con los actos ilegales o no éticos de otros:

- Tendrá el deber de dar a conocer algún evento o falta ética de otro colaborador que haya cometido o presuma algún acto no ético o inmoral, a través de los canales siguientes, e-mail, teléfono o

WhatsApp, ante los representantes de la institución, como el Administrador o Gerente General. Las autoridades se encargarán de investigar y validar dicha presunta falta cometida.

- No se tolerará cualquier acto de represalias y se mantendrá en anonimato a quien revele dichos actos.

Con respecto a las faltas graves:

- No realizar hurto, difamación, deshonestidad, conflicto de intereses, amenazas y conductas violentas, tenencia de armas de cualquier índole, discriminación contra algún compañero en base a diversidad, uso, distribución o venta de drogas ilegales (no incluye aquellos con fines médicos probados), consumo de bebidas alcohólicas en el centro de trabajo, salvo aprobación del gerente general.
- Todo colaborador que cometa alguna de las faltas graves listadas anteriormente, deberán ser sometidos a evaluación por las autoridades de la institución a fin de corroborarlas. De verificarse, se aplicará las sanciones correspondientes según la gravedad de los actos.
- Se indican las siguientes sanciones:
  - con una Amonestación, de descubrirse como primer evento, catalogado como falta grave. Será acreedor de una llamada de atención.
  - con una Suspensión, de ser recurrente en una falta grave. Será acreedor de tres días sin goce de haber.
  - con una Expulsión, al cometer una falta muy grave. Será acreedor del despido.

### Anexo 3. Matriz VRIO

<b>Recurso/Capacidad/I&amp;D</b>	<b>Tipo</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Implicancia competitiva</b>
Ubicación privilegiada en un Centro Comercial	Físico	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
Amplia gama de juegos y talleres	Físico	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
Sistema de seguridad novedoso mediante un APP	RRHH	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Personal calificado para entretener a los niños	RRHH	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
Cultura organizacional	RRHH	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Política de precios en relación con el pago por hora	Organizacional	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva
Capacidad de inversión en el sistema de seguridad	Organizacional	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
Sólida inversión financiera	Organizacional	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva

*Nota:* Elaboración propia.

#### Anexo 4. Gasto Público en Educación, total (%PBI)

País	Año más reciente	% PBI
Cuba	2010	12,8
Costa Rica	2018	7
Venezuela	2009	6,9
Brasil	2015	6,2
Honduras	2018	6,1
Puerto Rico	2014	6,1
Argentina	2017	5,5
Chile	2017	5,4
Jamaica	2018	5,4
Ecuador	2015	5
Estados Unidos	2014	5
México	2016	4,9
Uruguay	2017	4,8
Colombia	2018	4,5
América Latina y el Caribe	2016	4,5
Nicaragua	2017	4,3
España	2016	4,2
Perú	2018	3,7
El Salvador	2018	3,6
Paraguay	2016	3,4
Panamá	2011	3,2
Antigua y Barbuda	2009	2,5
Bahamas	2000	2,2

*Nota:* Adaptado de Gasto Público en Educación, total (%PB(I), del Banco Mundial.

## Anexo 5. Guarderías, Centros Educativos cerca de los Centros Comerciales

### *Guarderías, Centros Educativos cerca del Centro Comercial Jockey Plaza*

Centro	Educación	Ubicación (A:)	Categoría	Pensión
IE: CARITAS FELICES 6	Inicial	Ocho cuadras	Pública	-
IE: 6087 PABLO MARIA GUZMAN	Inicial - Jardín	Diez cuadras	Pública	-
IE: CARITAS FELICES 4	Inicial	Once cuadras	Pública	-
IE: SANTA MARIA DE VILLA	Inicial - Jardín	Ocho cuadras	Privada	200
IE: NIDO SMILE AND PLAY	Inicial - Jardín	Siete cuadras	Privada	500
<b>IE: TWO SISTERS</b>	<b>Inicial - Cuna-Jardín</b>	<b>Cinco cuadras</b>	<b>Privada</b>	<b>800</b>
<b>IE: AUGUSTO WEBERBAUER</b>	<b>Inicial - Jardín</b>	<b>Cinco cuadras</b>	<b>Privada</b>	<b>872</b>
IE: SAINT PATRICK'S CHRISTIAN	Inicial - Jardín	Once cuadras	Privada	950
IE: LEONARDO DA VINCI	Inicial - Jardín	Doce cuadras	Privada	1,470
IE: SAGRADOS CORAZONES RECOLETA	Inicial - Jardín	Doce cuadras	Privada	1,500

*Nota:* Elaboración propia en base a la información de Identicole, MINEDU. Adaptado de <http://identicole.minedu.gob.pe/>

### *Guarderías, Centros Educativos cerca del Centro Comercial Real Plaza Salaverry*

Centro	Educación	Ubicación (A:)	Categoría	Pensión
IE: DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA	Inicial - Cuna-Jardín	Doce cuadras	Pública	-
IE: TERESA GONZALES DE FANNING	Primaria	Doce cuadras	Pública	-
IE: 090 SANTA ROSITA DE LIMA	Inicial - Cuna-Jardín	Siete cuadras	Pública	-
IE: MODELO	Inicial - Cuna-Jardín	Doce cuadras	Privada	300
IE: CRAYOLAS	Inicial - Jardín	Ocho cuadras	Privada	500
IE: TRILCE SALAVERRY	Primaria	Doce cuadras	Privada	405
IE: MIS MEJORES AÑOS	Inicial - Cuna-Jardín	Ocho cuadras	Privada	600
IE: ARANYAI	Inicial - Jardín	Doce cuadras	Privada	700
<b>IE: LA CASA AMARILLA</b>	<b>Inicial - Cuna-Jardín</b>	<b>Seis cuadras</b>	<b>Privada</b>	<b>1640</b>
IE: ARDILLITAS	Inicial - Jardín	Seis cuadras	Privada	670

*Nota:* Elaboración propia en base a la información de Identicole, MINEDU. Adaptado de <http://identicole.minedu.gob.pe/>

## Anexo 6. Información geográfica para emprendedores INEI



*Nota:* Distrito de Santiago de Surco. Obtenido de INEI. <http://sige.inei.gob.pe/sige/>



*Nota:* Distrito de Jesús María. Obtenido de INEI. <http://sige.inei.gob.pe/sige/>

## Anexo 7. Ficha Técnica de la Investigación Cualitativa

Población Meta	Hombre y mujer, padre de familia del nivel socioeconómico A, B y C entre edades 25 años a más que visitan los Centros Comerciales Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry, con hijos de edades de 3 a 8 años
Ámbito geográfico	Distritos de Lima Metropolitana
Técnica de recolección	Focus Group Entrevista en profundidad
Tipo de muestreo	Focus group: Homogéneo, evaluación previa de los participantes Entrevista en profundidad: expertos en el sector retail y educación
Distribución muestral	3 Focus Group con 6 a 8 participantes por cada sesión 2 Entrevistas en profundidad a profesoras de Educación Inicial 1 Entrevista en profundidad en Retail
Diseño o enfoque	Focus Group: Guía de Tópicos estructurada Entrevista en profundidad: Entrevista no estructurada, directa y personal
Trabajo de campo	Desarrollado por los integrantes del grupo
Duración	Focus Group: 1 hora aproximadamente por cada sesión Entrevista en profundidad: 1 hora aproximadamente por cada sesión
Fecha de realización	1 Focus Group realizado el 10 de mayo 2020 1 Focus Group realizado el 26 de setiembre 2021 1 Focus Group realizado el 01 de octubre 2021 1 Entrevista en profundidad a profesor de Educación Inicial realizado el 20 de mayo 2020 1 Entrevista en profundidad a profesor de Educación Inicial realizado el 07 de junio 2020 1 Entrevista en profundidad con experto en Retail realizado el 22 de setiembre 2021

*Nota:* Elaboración Propia

### Anexo 8. Ficha Técnica de la Investigación Cuantitativa

Población Meta	Hombre y mujer, padre de familia del nivel socioeconómico A, B y C entre edades de 25 a 55 años que visitan el Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry, con hijos de edades de tres a ocho años y que tienen la necesidad de encargar el cuidado de sus hijos mientras realizan las compras en el supermercado, trámites bancarios, realizan sus labores, etc.
Ámbito geográfico	Lima Metropolitana
Tipo de investigación	Descriptivo / Transversal / Simple (encuesta por muestreo(o))
Instrumento	Cuestionario semi-estructurado elaborado según los objetivos de la investigación
Tamaño de la muestra	146 encuestas efectivas Nivel de confianza del 95% Margen de error del 8.11%
Diseño	Utilizando la técnica de muestreo No Probabilístico Muestreo por juicio
Distribución de la muestra	Se efectuarán encuestas online a padres de familia
Trabajo de campo	Desarrollado por los integrantes del grupo
Limitación	La población encuestada se encuentra en Cuarentena Obligatoria por el Gobierno - Pandemia COVID-19. Realizada desde 19 de diciembre 2020 hasta 10 de enero 2021

*Nota:* Elaboración propia.

### Anexo 9. Formato de encuesta del Estudio Cuantitativo

LUDOTE-K es un lugar divertido donde los niños aprenden jugando y desarrollan habilidades cognitivas, sociales y emocionales guiados por profesionales en educación, auxiliares, enfermera en tópico.

Con ambientes diseñados para entretener a niños y niñas desde los 3 hasta los 8 años, ofreciendo así un beneficio a los padres que necesitan hacer sus trámites, compras y/o trabajar cerca o dentro de un Centro Comercial, con cámaras de seguridad integrada a una 'app' de monitoreo para que los padres vean a sus hijos en tiempo real.

1. ¿Cómo valoraría nuestro servicio de cuidado de niños con todos los protocolos post COVID-19?

- a) Muy interesante
- b) Interesante
- c) Indiferente
- d) Poco indiferente
- e) Nada interesante

2. ¿Qué tan dispuesto estaría Ud. para encargar el cuidado de su hijo?

- a) Muy dispuesto
- b) Dispuesto
- c) Indiferente
- d) Poco dispuesto
- e) Nada dispuesto

3. De seguirse los protocolos de seguridad en el escenario Post COVID-19 ¿Qué días asiste a un Centro Comercial?

- a) Domingo
- b) Lunes
- c) Martes
- d) Miércoles
- e) Jueves
- f) Viernes
- g) Sábado

4. ¿Qué Centro Comercial prefiere visitar para hacer sus trámites, compras, pasear con la familia y/o amigos?

- a) Centro Comercial El Polo
- b) Jockey Plaza
- c) Larcomar
- d) Mall del Sur
- e) Megaplaza
- f) Plaza Norte
- g) Plaza San Miguel
- h) Rambla Brasil
- i) Rambla San Borja
- j) Real Plaza Centro Cívico
- k) Real Plaza Primavera
- l) Real Plaza Puruchuco
- m) Real Plaza Salaverry

5. ¿Actualmente tiene niños de edades entre 3 a 8 años?

- a) Si
- b) No

6. ¿Qué atributos valora más en un servicio de Ludoteca (Guarderí(a) y cuál es el grado de importancia? (Ver desde No es Importante hasta Muy Important(e))

	No es importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante
(a) Seguridad					
(b) Personal calificado					
(c) Limpieza					
(d) Infraestructura					
(e) Tópico					
(f) Precio					

7. ¿Cuál sería el precio promedio por hora que Ud. estaría dispuesto a pagar?

- a) Menor de S/. 15
- b) Entre S/. 15 y S/. 20
- c) Entre S/. 20 y S/. 25
- d) Entre S/. 25 y S/. 30

- e) Más de S/. 30
  - f) Otros: \_\_\_\_\_
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarifa fija por día?
- a) Entre S/. 40 y S/. 45
  - b) Entre S/. 45 y S/. 50
  - c) Entre S/. 50 y S/. 55
  - d) Entre S/. 55 y S/. 60
  - e) Más de S/. 60
  - f) Otros: \_\_\_\_\_
9. ¿Qué Edad tiene Ud.?
- a) Menor de 25 años
  - b) Entre 26 y 30 años
  - c) Entre 31 y 35 años
  - d) Entre 36 y 45 años
  - e) Entre 46 y 55 años
  - f) Mayor de 56 años
  - g) Otros: \_\_\_\_\_
10. ¿Cuál es su sexo?
- a) Femenino
  - b) Masculino
11. ¿En qué distrito vive?
- \_\_\_\_\_
12. ¿Cuál es su grado de instrucción?
- a) Secundaria
  - b) Técnico
  - c) Universitario

d) Posgrado

e) Otros: \_\_\_\_\_

13. ¿Usted trabaja actualmente?

a) Dependiente

b) Independiente

c) No trabaja

14. ¿Su hijo/a asiste a un nido/colegio?

a) Público

b) Privado

c) No tengo hijos en el nido/colegio

15. ¿Tiene acceso a internet en su teléfono móvil?

a) Si

b) No

## Anexo 10. Gráficos del Estudio Cuantitativo

1. Con la pregunta ¿Actualmente tiene niños de edades entre tres a ocho años? se obtuvieron los resultados que se grafican en los siguientes gráficos:

*Encuestas niños que visitan el centro comercial Real Plaza Salaverry*



*Nota:* Elaboración Propia. Base de encuestados: 50.

*Encuestas niños que visitan el centro comercial Jockey Plaza*



*Nota:* Elaboración Propia. Base de encuestados: 25.

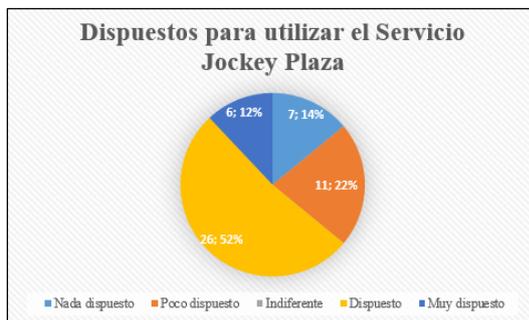
2. De acuerdo con la pregunta, ¿Qué tan dispuesto estaría Ud. para encargar el cuidado de su hijo? Se obtuvieron los resultados mostrados:

*Interés por adquirir el servicio en el Real Plaza Salaverry*



*Nota:* Elaboración Propia. Base de encuestados: 25.

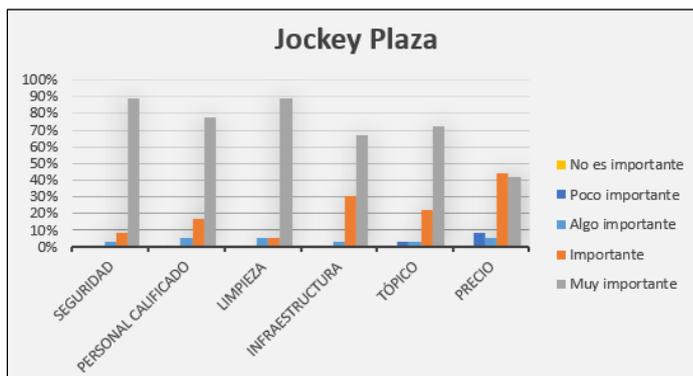
*Interés por adquirir el servicio en Centro Comercial Jockey Plaza*



Nota: Elaboración Propia. Base de encuestados: 50.

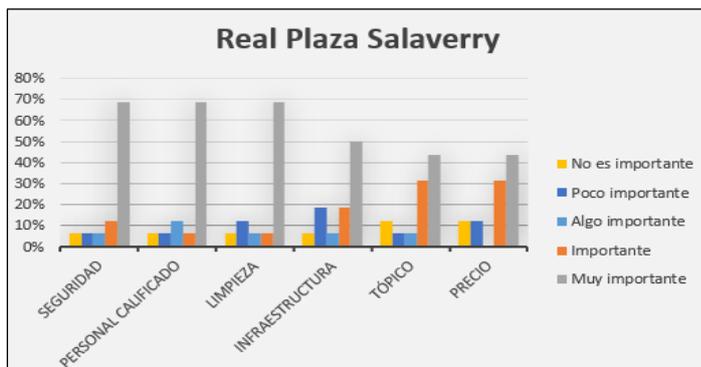
3. Según la pregunta ¿Qué atributos valora más en un servicio de ludoteca (guarderí(a) y cuál es el grado de importancia? Se obtuvieron respuestas graficadas:

*Atributos más valorados en el Centro Comercial Jockey Plaza*



Nota: Elaboración Propia.

*Atributos más valorados en Centro Comercial Real Plaza Salaverry*



Nota: Elaboración Propia.



### Anexo 12. Proyección Crecimiento Ventas, Visitas en el Centro Comercial

Visitantes/mes (millones)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CC Jockey Plaza (ACCEP 2019)	3.00	2.50	2.50	2.50	2.50	1.25	1.25	1.50	1.80	2.16	2.59	3.11
Nro. de horas promedio/visitante	6.00	5.00	5.00	5.00	5.00	2.50	2.50	3.00	3.60	4.32	5.18	6.22
NSE A, B y C	5.66	4.72	4.72	4.72	4.72	2.36	2.36	2.83	3.40	4.08	4.89	5.87
Mercado. Potencial	1.59	1.32	1.32	1.32	1.32	0.66	0.66	0.79	0.95	1.14	1.37	1.64
Mercado. Disponible	1.04	0.87	0.87	0.87	0.87	0.43	0.43	0.52	0.62	0.75	0.90	1.08
Mercado. Efectivo	0.24	0.20	0.20	0.20	0.20	0.10	0.10	0.12	0.14	0.17	0.21	0.25
Mercado. Objetivo	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02
Mercado. Efectivo por mes (unidades)	238,659	198,883	198,883	198,883	198,883	99,441	99,441	119,330	143,196	171,835	206,202	247,442
Mercado. Objetivo por mes (unidades)	23,866	19,888	19,888	19,888	19,888	9,944	9,944	11,993	14,320	17,183	20,620	24,744
Mercado. Efectivo por año (unidades)	2,863,913	2,386,594	2,386,594	2,386,594	2,386,594	1,193,297	1,193,297	1,431,956	1,718,348	2,062,017	2,474,421	2,969,305

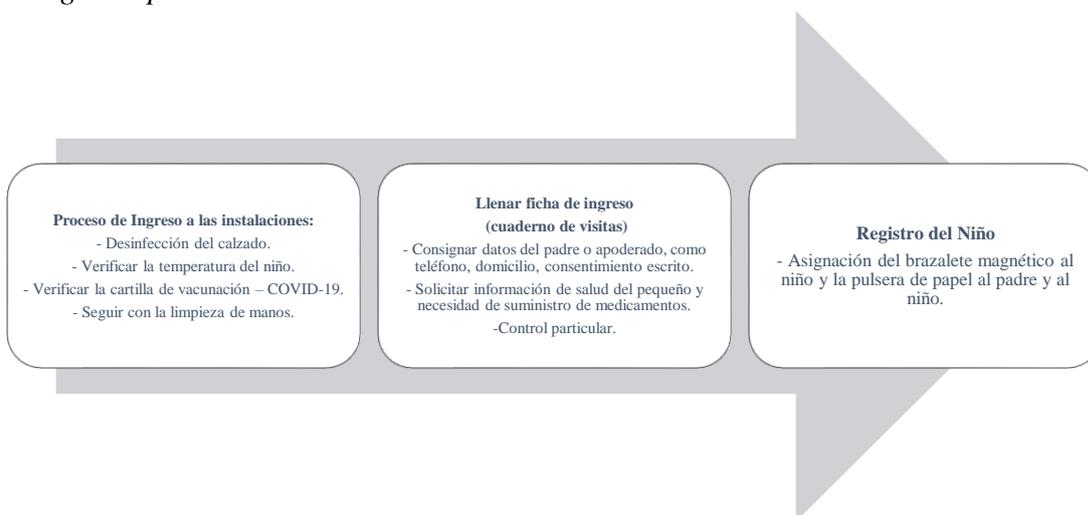
*Nota:* Las visitas promedio mensual al CC Jockey Plaza (Post covid19) se ha proyectado un crecimiento del 20% para los años 2022 al 2026. Obtenida de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/mes-66-millones-personas-visitantes-centros-comerciales-noticia-625619-noticia/>. Adaptado de ACCEP, 2019. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020, A, B y C información obtenida de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>. El mercado efectivo se calcula según información obtenida <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

Visitantes/mes (millones)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Real Plaza Salaverry (ACCEP 2019)	0.78	0.78	0.81	0.85	0.94	0.47	0.47	0.57	0.68	0.81	0.98	1.17
Nro. de horas promedio/visitante	1.57	1.56	1.62	1.70	1.89	0.94	0.94	1.13	1.36	1.63	1.96	2.35
NSE A, B y C	1.48	1.47	1.53	1.60	1.78	0.89	0.89	1.07	1.28	1.53	1.84	2.21
Mercado. Potencial	0.41	0.41	0.43	0.45	0.50	0.25	0.25	0.30	0.36	0.43	0.52	0.62
Mercado. Disponible	0.27	0.27	0.28	0.29	0.33	0.16	0.16	0.20	0.23	0.28	0.34	0.41
Mercado. Efectivo	0.07	0.07	0.07	0.08	0.08	0.04	0.04	0.05	0.06	0.07	0.09	0.10
Mercado. Objetivo	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Mercado. Efectivo por mes (unidades)	69,690	69,316	71,982	75,536	83,788	41,894	41,894	50,273	60,328	72,393	86,872	104,246
Mercado. Objetivo por mes (unidades)	6,969	6,932	7,198	7,554	8,379	4,189	4,189	5,027	6,033	7,239	8,687	10,425
Mercado. Efectivo por año (unidades)	836,280	831,790	863,782	906,438	1,005,460	502,730	502,730	603,276	723,931	868,718	1,042,461	1,250,953

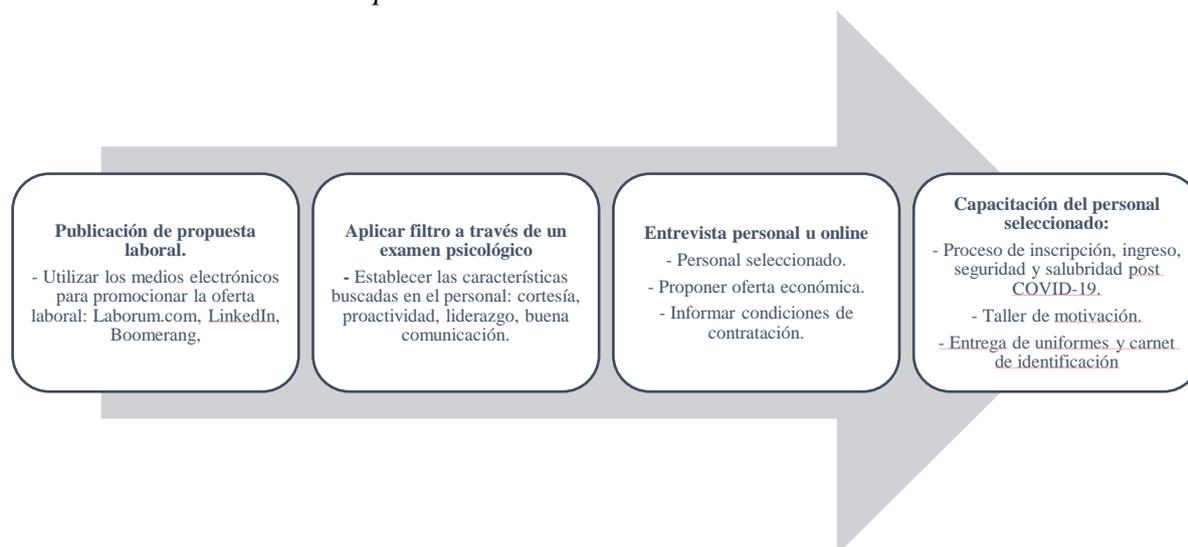
*Nota:* Las visitas promedio mensual al CC Real Plaza Salaverry (Post covid19) se ha proyectado un crecimiento del 20% para los años 2022 al 2026. Obtenida de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/mes-66-millones-personas-visitantes-centros-comerciales-noticia-625619-noticia/>. Adaptado de ACCEP, 2019. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020, A, B y C información obtenida de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>. El mercado efectivo se calcula según información obtenida <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

## Anexo 13. Proceso de Servicio al Cliente

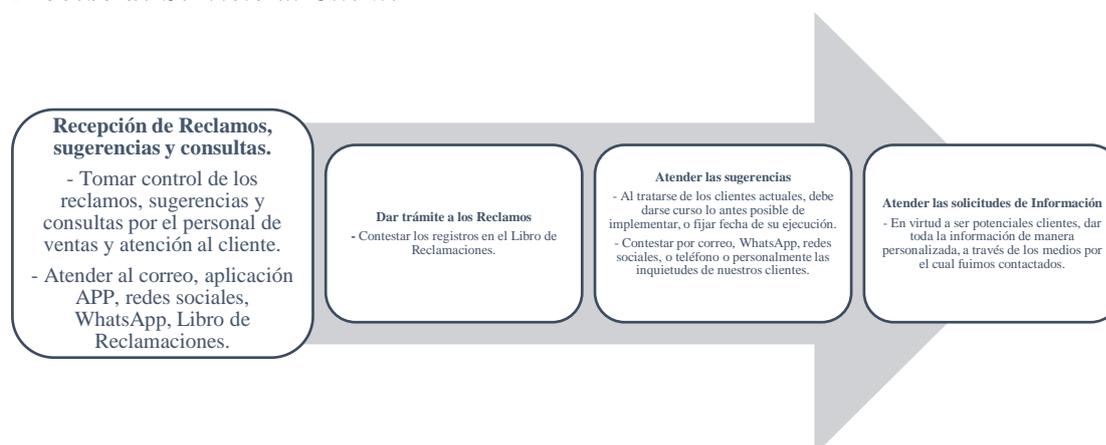
### Estrategia de procesos



### Proceso de contratación de personal



### Proceso de Servicio al Cliente



### Anexo 14. Plan de Ventas Anuales

Actividades \ Meses	2021				2022											
	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Programador Mobile de APP																
Diseño de página web																
Prueba de Aplicación (Tester)																
Encartes publicitarios																
Alquiler del local																
Remodelación de local																
Contratación de personal																
Capacitación al personal																
Encuesta de Satisfacción al Cliente																
Membresía por inscripción																
Repartir folletería con promociones																
Convenios de clientes corporativos (Nidos y Guarderías)																
Promociones 2x1 (Lunes a Jueves)																
Promociones Referidos																
Promociones Días sin cole (50% descuento)																
Ticket 1 día / Ticket fin de semana																
Posicionamiento utilizando entornos digitales																
Convenios Tiendas por Departamento																

*Nota:* Elaboración propia.

### Anexo 15. Diagrama de Flujo del Proceso

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Objetivo: Optimización del tiempo de atención al cliente Actividad: Servicio de atención al cliente	RESUMEN		
	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ECONOMIA
Proceso analizado: Ingreso del cliente nuevo	Operación	7' 5"	
Metodo: Actual propuesto	Transporte	2'	
	Espera	2'	
Localización: Ludote-K	Inspección		
	Almacenamiento	1'	
	Tiempo (hr/hombre)		
	Costo		
	Total	12' 5"	
Operario: Auxiliar de Educación Inicial	Tiempo min -seg	Símbolo	
<b>Descripción de la actividad</b>		○ → □ D ▽	Observaciones
Ingreso al local del niño y padre, saludo y bienvenida	5"	●	
Desinfección del calzado, verificación de temperatura padre-niño	30"	●	
Lavado de manos y cambio de mascarilla de niño	1'	●	
Tiempo de espera en el área de recepción	2'		●
Toma de datos cliente nuevo y puesta de brazaletes (folleto informativo uso)	5'	●	
Pago del servicio	30"	●	
Custodia de cosas personales	1'		●
Acompañamiento de niño a taller	2'	●	

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Objetivo: Optimización del tiempo de atención al cliente Actividad: Servicio de atención al cliente	RESUMEN		
	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ECONOMIA
Proceso analizado: Salida del cliente nuevo y recurrente	Operación	2'	
Metodo: Actual propuesto	Transporte		
	Espera	5'	
Localización: Ludote-K	Inspección	10"	
	Almacenamiento	1'	
	Tiempo (hr/hombre)		
	Costo		
	Total	8' 10"	
Operario: Auxiliar de Educación Inicial	Tiempo min -seg	Símbolo	
<b>Descripción de la actividad</b>		○ → □ D ▽	Observaciones
Recojo de niño de taller	5'	●	
Validación de datos del padre	1'	●	
Retiro del brazaletes del niño	1'	●	
Entrega de cosas personales custodiadas	1'		●
Encuesta de satisfacción al cliente	10"		●

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Objetivo: Optimización del tiempo de atención al cliente Actividad: Servicio de atención al cliente	RESUMEN		
	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ECONOMIA
Proceso analizado: Ingreso de cliente recurrente	Operación	3' 10"	
Metodo: Actual propuesto	Transporte	10"	
	Espera	2'	
Localización: Ludote-K	Inspección	30"	
	Almacenamiento		
	Tiempo (hr/hombre)		
	Costo		
	Total	5' 50"	
Operario: Auxiliar de Educación Inicial	Tiempo min -seg	Símbolo	
<b>Descripción de la actividad</b>		○ → □ D ▽	Observaciones
Ingreso al local del niño y padre, saludo y bienvenida	5"	●	
Desinfección del calzado, verificación de temperatura padre-niño	30"	●	
Lavado de manos y cambio de mascarilla de niño	30"	●	
Tiempo de espera en el área de recepción	2'		●
Toma de datos cliente	2'	●	
Pago del servicio	5"	●	
Custodia de cosas personales	30"		●
Acompañamiento de niño a taller	10"	●	

Nota: Elaboración propia

### Anexo 16. Glosario de Términos del Diseño de Producto-Servicio

Término	Definición
Dirección IP	La dirección IP es un conjunto de números que identifica, de manera lógica y jerárquica, a la interfaz en la red de un dispositivo (computadora, laptop, teléfono inteligent(e) que utilice el protocolo (Internet Protocol) o, que corresponde al nivel de red del modelo TCP/I.
IP Fija	La dirección IP fija, es una dirección que no cambia en el tiempo, definida manualmente en la configuración de red (TCP/I(P) del dispositivo, y que no es entregada en préstamo por el servicio DHCP local. Debe especificarse en el rango de direcciones IP en excepción a fin que no las preste.
Servicio DHCP	Sus siglas en ingles Dynamic Host configuration Protocol, es un servidor de Red el cual permite una asignación automática de direcciones IP, getaways predeterminadas, así como otros parámetros de red que necesiten los clientes, como las direcciones IPs de los servicios DNS.
Router	Se llama router o enrutador a un dispositivo que permite la interconexión de subredes, administrando el modo en que los paquetes de datos se encaminan de una hacia otra. Esto quiere decir que el enrutador, como su nombre lo indica, le consigue a los paquetes enviados un camino adecuado, analizando su información de origen y destino.
ISP	El ISP (siglas en inglés de Internet Service Provider), en informática, es el Proveedor de Servicios de Internet, es decir, a la empresa que vende a los usuarios la conexión a Internet.
Centro de Datos	Un centro de cómputo o data center (en inglés). Es una sala por lo común bastante grande en donde se almacenan datos de cualquier índole. Datos que luego son tratados para realizar estadísticas y para atender las necesidades de una clientela en particular.
H.264	MPEG-4 parte 10 es una norma que define un códec de vídeo de alta compresión, desarrollada conjuntamente por el ITU-T Video Coding Experts Group (VCE(G) y el ISO/IEC Moving Picture Experts Group (MPE(G). La intención del proyecto H.264/AVC fue la de crear un estándar capaz de proporcionar una buena calidad de imagen con tasas binarias notablemente inferiores a los estándares previos (MPEG-2, H.263 o MPEG-4 parte 2), además de no incrementar la complejidad de su diseño.

*Nota:* (extraído de <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>)

**Anexo 17. Ficha de consentimiento para encargar el cuidado de sus hijos**

Yo (Nombre y Apellid(o), identificado con documento de identidad (DNI N° XXXXXXXX) y domicilio en (Direcció(n), encargo el cuidado de mi menor hijo en sus instalaciones, manifestando la confianza y seguridad a través de esta Carta de Consentimiento y ante cualquier emergencia puede comunicarse al teléfono N° XXXXXXXXXXXX.

Asimismo, declaro que mi menor hijo presenta una enfermedad pre-existente y/o alergias:

SI  Especificar: \_\_\_\_\_

NO

---

**FIRMA**

## Anexo 18. Encuesta de satisfacción del cliente

1. ¿Cómo calificaría nuestro servicio?



2. Califique los siguientes rubros:

Juegos					
Cuidado de los Niños					
Actividades programadas					
Satisfacción de los niños					
Facilidad de Uso del Aplicativo					
Facilidad de Uso de la Página Web					
Presentación del personal					
Atención en la recepción					
Vigilancia					
Servicios Higiénicos					

3. Sugerencias

---



---

## Anexo 19. Detalle de inversión del producto tangible

<b>Inversión Preoperativa Tangible - Equipos y Muebles de Operaciones</b>							
<b>N°</b>	<b>Item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Valor de Venta</b>	<b>Valor de Venta</b>	<b>Valor Total</b>	<b>IGY en \$/.</b>
1	Refrigeradora de 150 litros	2	609	516	1,032	1,218	186
2	Cafetera	2	109	92	185	218	33
3	Cocina de 02 hornillas Eléctrica	2	89	75	151	178	27
4	Hervidor eléctrico	2	35	30	59	70	11
5	Horno microondas	2	199	169	337	398	61
6	Mesa con 6 sillas para comedor -Ad	2	1,200	1,017	2,034	2,400	366
7	Tazas	24	89	75	1,810	2,136	326
8	Azucarera	4	19	16	64	76	12
9	Termo con dispensador	2	139	118	236	278	42
10	Tacho de residuos	2	76	64	129	152	23
11	Televisor de 32 pulgadas-Smart TV	12	579	491	5,888	6,948	1,060
12	Estantes para libros y juegos de cad	2	199	169	337	398	61
13	Colchonetas	16	39	33	529	624	95
14	Estanterías	2	300	254	508	600	92
15	Piscina de espuma con pelotas	2	120	102	203	240	37
16	Centro de estimulación de espuma	2	1,128	956	1,912	2,256	344
17	Comedor para infantes con 5 sillas	4	144	122	488	576	88
18	Kit de Juegos para psicomotricidad	2	900	763	1,525	1,800	275
19	Kit de Juegos para psicomotricidad	2	900	763	1,525	1,800	275
20	Flexipiso para los pisos	2	300	254	508	600	92
21	Juegos didácticos	4	180	153	610	720	110
22	Botiquín	2	109	92	185	218	33
23	Aviso Luminoso	2	750	636	1,271	1,500	229
24	Banquitos plegables	2	19	16	32	38	6
25	Pulsera Tyvek	2	90	76	153	180	27
26	Brazaletes con GPS (China)	100	35	30	2,990	3,528	538
<b>Subtotal</b>				<b>24,703</b>	<b>29,149</b>	<b>4,447</b>	
<b>Inversión Preoperativa Tangible - Equipos y Muebles de Administración</b>							
<b>N°</b>	<b>Item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Valor de Venta</b>	<b>Valor de Venta</b>	<b>Valor Total</b>	<b>IGY en \$/.</b>
1	Computadoras de escritorio	2	600	508	1,017	1,200	183
2	Impresora	2	190	161	322	380	58
3	Poket Niubiz	2	389	330	659	778	119
4	Escritorio Melamina	2	500	424	847	1,000	153
5	Silla ejecutiva	2	150	127	254	300	46
6	Silla de visita	12	39	33	396	467	71
7	Estantes para archivadores	2	159	135	269	318	49
8	Dispensador de agua	2	179	152	303	358	55
9	Lockers	2	599	508	1,015	1,198	183
10	Camaras IP	6	169	143	859	1,014	155
11	Extintor	4	94	80	319	376	57
12	Kit Detección de Incendio	2	180	153	305	360	55
13	Aire Acondicionado	2	949	804	1,608	1,898	290
14	Acondicionamiento del local	2	25,000	21,186	42,373	50,000	7,627
15	Fotochecks	30	13	11	318	375	57
16	Uniformes (polos)	36	15	13	458	540	82
<b>Subtotal</b>				<b>51,324</b>	<b>60,562</b>	<b>9,238</b>	
<b>Inversión Preoperativa Tangible - Equipos y Muebles de Ventas</b>							
<b>N°</b>	<b>Item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Valor de Venta</b>	<b>Valor de Venta</b>	<b>Valor Total</b>	<b>IGY en \$/.</b>
1	Computadoras de escritorio	2	600	508	1,017	1,200	183
2	Escritorio Melamina	2	500	424	847	1,000	153
<b>Subtotal</b>				<b>1,864</b>	<b>2,200</b>	<b>336</b>	
<b>Costo Total</b>				<b>77,891</b>	<b>91,911</b>	<b>14,020</b>	

Nota: Elaboración propia

## **Anexo 20. Requisitos para solicitar la Licencia de Funcionamiento**

- a) SOLICITUD DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO, con carácter de Declaración Jurada, que incluya para personas jurídicas con número de R.U.C. y el número de D.N.I. o Carné de Extranjería de su representante legal. Posteriormente, llenar el formato de matriz de riesgo, y presentarla en la ventanilla de la Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastres para que se realice su calificación del nivel de riesgo de la edificación.
  
- b) En el caso de PERSONAS JURÍDICAS U OTROS ENTES COLECTIVOS, Declaración Jurada del representante legal o apoderado señalando que su poder se encuentra vigente, consignando el número de Partida Electrónica y asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNAR(P)). Tratándose de representación de personas naturales, adjuntar carta poder simple firmada por el poderdante indicando de manera obligatoria su número de documento de identidad, salvo que se trate de apoderados con poder inscrito en SUNARP, en cuyo caso basta una Declaración Jurada en los mismos términos establecidos para personas jurídicas.
  
- c) EDIFICACIONES CALIFICADAS CON RIESGO ALTO O MUY ALTO: Adjuntar la documentación señalada en el Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones. En el caso que se haya emitido informe favorable respecto de las condiciones de seguridad de la edificación y no el correspondiente certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones en el plazo de tres (3) días hábiles de finalizada la diligencia de inspección, el administrado se encuentra facultado a solicitar la emisión de la licencia de funcionamiento, siempre que se cumplan con los otros requisitos señalados en la presente Ley. En tal caso, es obligación del funcionario competente de la Municipalidad emitir la licencia de funcionamiento, bajo responsabilidad.

### Anexo 21. Perfiles de Puestos Claves

Nro.	Proyección	Área	Puesto	Funciones	Requisitos	Contratos
1	01. Local Medio tiempo	Atención al cliente y ventas	Profesora Educación Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el aprendizaje de los niños, incentivando a través del juego, el desarrollo del lenguaje oral y escrito.</li> <li>- Identificar las habilidades, intereses y necesidades especiales para proponer actividades.</li> <li>- Promover la buena convivencia en la Ludoteca-K.</li> <li>- Programación de Talleres dirigidos para el desarrollo cognitivo, psicomotricidad fina y gruesa, social de niños entre 3 y 8 años.</li> <li>- Atención a los niños y padres en los locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseer Título Profesional pedagógico en la especialidad de Educación Inicial.</li> <li>- Disposición para el trabajo con niños, padres de familia y comunidad.</li> <li>- Estar inscrito en el Colegio de Profesores del Perú.</li> <li>- Gozar de salud física y mental, acreditado mediante un Certificado Médico, renovable cada 3 años.</li> <li>- No tener antecedentes policiales ni penales.</li> <li>- Certificación en Primeros Auxilios.</li> <li>- Tener un carnet de vacunación COVID-19.</li> <li>- Características evaluables por el área de psicología: afectiva, alegre, cordial, cálida.</li> <li>- Trabajo a medio tiempo en horario de 5pm a a 9pm de martes a domingo.</li> </ul>	Planilla
2	Auxiliares máximo 05 (S-D), mínimo 02 (L-V) por local y en función a la demanda	Atención al cliente y Ventas	Auxiliar educación inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar apoyo a docente de educación inicial, en actividades formativas, disciplinarias, actividades extracurriculares.</li> <li>- Emplea principios básicos de la nutrición infantil, cuidado de la salud e integridad en su desempeño laboral.</li> <li>- Registro de clientes en el área de Recepción.</li> <li>- Cuidado de niños en el servicio de guardería.</li> <li>- Participar de la fuerza de ventas y promoción.</li> <li>- Bienvenida a los niños. Ejecución de dinámicas y cantos.</li> <li>- Liderar/implementar Talleres creativos, manualidades, ejercicios, juegos y canciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseer formación especializada en Educación Inicial o con estudios en atención integral al niño menor de 8 años.</li> <li>- Acreditar un año de experiencia en el trabajo con menores de tres años, como mínimo.</li> <li>- Gozar de salud física y mental, acreditada mediante Certificado Médico, renovable cada 3 años.</li> <li>- No tener antecedentes policiales y penales.</li> <li>- Certificación en Primeros Auxilios.</li> <li>- Tener un carnet de vacunación COVID-19.</li> <li>- Características evaluables por el área de psicología: afectiva, alegre, cordial, cálida.</li> </ul>	Planilla
3	01 rotativo en los dos locales	TI	SopORTE TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soporte remoto de equipos de cómputo e impresoras.</li> <li>- Instalación y/o coordinación servicios con terceros (proveedores externos): Internet, Cámaras IP, APP Móvil.</li> <li>- Soporte sistema de Ludoteca y BD.</li> <li>- Soporte aplicativo Web, servicio de correo y APP móvil.</li> <li>- Soporte medios de pagos.</li> <li>- Soporte control de monitoreo de brazaletes para niños.</li> <li>- Interconexión de redes LAN: impresoras, computadoras, wifi, monitores de visualización, cámaras IP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egresado(a) de la carrera técnica de Computación e Informática, Técnico en Redes y Computación o Sistemas o afines.</li> <li>- Conocimiento en gestión de tecnología de la información.</li> <li>- Experiencia laboral mínima de 6 meses como técnico soporte.</li> <li>- Disponibilidad para laborar 48 hrs semanales (incluido sábados y domingos, descansando 2 días hábiles a la semana).</li> <li>- Conocimientos en Redes de Computadora. Certificación CCNA deseable.</li> <li>- Conocimientos en programas de Office, Office 365, Windows.</li> </ul>	Planilla

Nota: Adaptado de

<https://www.educacioninicial.com/c/001/918-perfil-de-educadora/>

<https://www.careeronestop.org/toolkit/careers/occupations/occupation-profile.aspx?keyword=Education%20Administrators,%20Preschool%20and%20Childcare%20Center/Program&onetcode=11903100&location=Kentucky&lang=es>

Nro.	Proyección	Área	Puesto	Funciones	Requisitos	Contratos
4	01 medio tiempo	Marketing y Publicidad	Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear y actualizar el perfil de la empresa. Crear contenido, programar y publicar.</li> <li>- Gestionar promociones, campañas publicitarias.</li> <li>- Responder comentarios de redes sociales.</li> <li>- Controlar y generar un reporte de frecuencia mensual de los indicadores.</li> <li>- Monitorear la marca (reputación online).</li> <li>- Diseñar publicaciones adaptadas y optimizadas para cada red social.</li> <li>- Ampliar la red de seguidores en las redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional de las carreras de comunicación, periodismo, comunicación audiovisual o publicidad.</li> <li>- Experiencia mínimo 03 años en Marketing Digital.</li> <li>- Dominio herramientas de edición gráfica: Photoshop, Corel Draw u otros.</li> <li>- Conocimiento y experiencia en el uso de herramientas de monitoreo como Wildfire, Like alyzer, Post cron, Facebook Insights, Pinterest Analytics, entre otros. Uso de Facebook Ads, Google Adwords.</li> <li>- Sólida experiencia en Promocionar y Vender, Posicionamiento de Marca, aumentar Comunidad.</li> <li>- Experiencia en el diseño de páginas web con Wordpress.</li> </ul>	Recibo por honorarios
5	01	Administración, RRHH y Operaciones	Jefe de Adm. y Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, dirigir, coordinar o las instituciones académicas y de las actividades de educación preescolar y nonacademic guarderías o programas.</li> <li>- Planificar, dirigir, asegurar el buen manejo de los recursos.</li> <li>- Participar en las entrevistas a candidatos para las vacantes que se presenten.</li> <li>- Dar la bienvenida a los nuevos empleados.</li> <li>- Debe tener la capacidad de tomar decisiones, resolución de problemas. Control riguroso de los procesos y cumplimiento de los indicadores.</li> <li>- Gestionar la logística interna.</li> <li>- Desarrollar estrategias para la optimización de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional con formación en Administración de Empresas, Ingeniería industrial, Educadores con Maestría o diplomado en Administración de empresas, o carreras afines.</li> <li>- 05 años de experiencia en cargos similares, en el rubro de educación, guarderías y/o centros de entretenimiento infantil.</li> <li>- Conocimientos en planificación estratégica, Costos, interpretación de Estados Financieros,</li> <li>- Conocimiento en la Norma ISO 9001, ISO 14001, OSHA 18001.</li> <li>- Otras competencias del puesto: Liderazgo, dirección motivación, adaptación, flexibilidad e influencia; Comunicador, Desarrollo de Equipo.</li> </ul>	Planilla
6	01	Finanzas y Contabilidad	Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener al día la información financiera de la empresa, valorizada adecuadamente, de acuerdo a las normas contables.</li> <li>- Cumplir con el pago de impuestos evitar pagar multas por declaraciones incompletas, errores u omisiones. Llenar los libros contables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contador público habilitado.</li> <li>- Experiencia 03 años asesorando empresas como freelance.</li> </ul>	Recibo por honorarios
7	01 cuando sea requerido	RRHH	Psicólogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones psicológicas a los candidatos para ocupar vacantes en alguno de los puestos.</li> </ul>		Recibo por honorarios

Nota: Adaptado de

<https://www.beetrack.com/es/blog/perfil-de-gerente-de-operaciones#:~:text=As%C3%AD%2C%20un%20gerente%20de%20operaciones>

<https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/para-pymes-conoce-la-importancia-de-tener-un-contador>

## Anexo 22. Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación

Políticas	Detalle
Estrategias de Reclutamiento	Se usarán los medios de comunicaciones más conocidos, para búsqueda de personas: bolsa de trabajo universitarias, anuncios en periódicos, contactos internos, páginas de empleo en internet.
Selección	Se revisarán los CV de los candidatos. A los que se ajusten mejor al perfil de la vacante pasarán por una evaluación psicológica por el Psicólogo y una entrevista personal con su jefe inmediato, de acuerdo con la estructura organizacional.
Contratación	Se hará con contratos personales firmados entre la empresa y el trabajador. El tiempo de contrato será por un período de prueba de 03 meses, luego de los cuales, se firmarán contratos por períodos de 01 año.
Renuncias y despidos	Los despidos se ejecutarán en cuanto se cometa una falta grave, tales como hurto, difamación, deshonestidad, conflicto de intereses, amenazas y conductas violencia, tenencia de armas de cualquier índole, discriminación contra algún compañero en base a diversidad, uso, distribución o venta de drogas ilegales (no incluye aquellos con fines médicos probados), consumo de bebidas alcohólicas en el centro de trabajo, salvo previa aprobación del Gerente General. Las renuncias por ley son aceptadas con 30 días de anticipación y bajo común acuerdo pueden reducirse hasta en 15 días. El Gerente General o el Administrador hará la presentación del nuevo personal a sus demás compañeros.
Integración	Se dará al inicio de su contratación con el fin que se adapte con mayor facilidad al puesto de trabajo, en el menor tiempo posible, familiarizándose con los procedimientos internos como canales de comunicación, medios de pago, horarios y permisos. Así mismo conozca a sus compañeros de trabajo, asimile la cultura organizacional. Como política, todos los empleados llevarán:
Capacitación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un curso de ética y cultura organizacional, con frecuencia anual.</li> <li>- Un curso de Primeros Auxilios, y uso de extintores también anualmente.</li> <li>- Curso taller de Atención al Cliente.</li> <li>- Talleres de habilidades blandas, como liderazgo, empowerment, resolución de problemas, inteligencia emocional, entre otros.</li> <li>- Capacitación en el sistema de ingreso y Aplicación Móvil.</li> <li>- Capacitación en el monitoreo por cámaras IP, uso de equipos multimedia.</li> <li>- Seguridad y Salud en el trabajo (Ley 29783).</li> <li>- Jornada con frecuencia anual sobre Calidad en el servicio a niños, Mejora Continua y Responsabilidad Social, con la participación de los trabajadores y su entorno familiar directo.</li> </ul>
Control y Registro	Se llevará un control de asistencia y tardanzas de los colaboradores, por el administrador del local.
Evaluación de Desempeño	Frecuencia anual. Se les solicitará un reporte a todos los trabajadores sobre los logros efectuados en diversos rubros, con frecuencia semestral: Desarrollo profesional, innovación en el servicio, puntualidad.
Beneficios	Se seguirán las regulaciones legales, compensaciones horas extras, beneficios acordes al mercado, seguro de salud, vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicio, otras asignaciones como bonos de productividad.
Ascensos y promociones	De tener más de 01 año laborando en Ludote-K serán considerados en las oportunidades que se presenten para ascensos, de acuerdo a sus rendimientos y perspectivas. Se les estará asignando nuevas responsabilidades a fin de fortalecer el empoderamiento.

*Nota:* Elaboración propia.

### Anexo 23. Programa de Capacitación Anual

	2021			2022									
	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
Curso de ética y cultura organizacional, con frecuencia anual	x												x
Un curso de Primeros Auxilios, y uso de extintores también anualmente	x												
Curso taller de Atención al Cliente				x									
Taller de liderazgo y motivación				x									
Taller de empowerment							x						
Taller Resolución de problemas									x				
Taller de Inteligencia emocional													x
Capacitación en el sistema de ingreso y Aplicación Móvil	x												
Capacitación en el monitoreo por cámaras IP, uso de equipos multimedia													
Seguridad y Salud en el trabajo (Ley 29783)							x						
Jornada con frecuencia anual sobre Calidad en el servicio a niños, Mejora Continua y Responsabilidad Social, con la participación de los trabajadores y su entorno familiar directo										x			

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 24. Detalle de inversión del producto intangible

Activos Intangibles							
N°	Item	Cantidad	Precio de venta unitario en S/.	Valor Venta unitario en S/.	Desembolso total en S/. (sin IGV)	IGV en S/.	Valor Total con IGV en S/.
1	Licencias de Office (pack 5 dispositivos)	2	77	65	131	23	154
2	Licencia antivirus (pack 10 dispositivos)	2	64	54	108	20	128
<b>Subtotal</b>					<b>239</b>	<b>43</b>	<b>282</b>
Inversión Preoperativa Intangible - Gastos Pre-Operativos							
N°	Item	Cantidad	Precio de venta unitario en S/.	Valor Venta unitario en S/.	Desembolso total en S/. (sin IGV)	IGV en S/.	Valor Total con IGV en S/.
1	Búsqueda y Reserva de Nombre	1	20	17	17	3	20
2	Inscripción en Registros Públicos	1	74	63	63	11	74
3	Elaboración de Minuta de Constitución y Escritura Pública	1	600	508	508	92	600
4	Elevación de escritura a Registros Públicos	1	45	38	38	7	45
5	Derecho de inscripción	1	9	7	7	1	9
6	Registro de marca	1	535	453	453	82	535
7	Licencia Municipal de Funcionamiento Jesús Maria	1	150	127	127	23	150
8	Licencia Municipal de Funcionamiento Surco	1	150	127	127	23	150
9	Certificado de Defensa Civil	1	223	189	189	34	223
10	Certificado de Seguridad de Defensa Civil	1	150	127	127	23	150
<b>Subtotal</b>					<b>1,657</b>	<b>298</b>	<b>1,956</b>
Inversión Preoperativa Intangible - Software, Contabilidad, Marketing							
N°	Item	Cantidad	Precio de venta unitario en S/.	Valor Venta unitario en S/.	Desembolso total en S/. (sin IGV)	IGV en S/.	Valor Total con IGV en S/.
1	Legislación de libros contables	2	250	212	424	76	500
2	Autorización de planilla de pago	2	120	102	203	37	240
3	Desarrollo del Aplicativo / Software	1	50,875	43,114	43,114	7,761	50,875
4	Marketing (Google Ads/Adm. Anuncios Facebook)	1	118	100	100	18	118
5	Infraestructura, Plataforma APP	1	1,591	1,348	1,348	243	1,591
6	Evento de inauguración	2	1,000	847	1,695	305	2,000
7	Volantes	1	700	593	593	107	700
<b>Subtotal</b>					<b>47,478</b>	<b>8,546</b>	<b>56,024</b>
Inversión Preoperativa Intangible - Administración							
N°	Item	Cantidad	Precio de venta unitario en S/.	Valor Venta unitario en S/.	Desembolso total en S/. (sin IGV)	IGV en S/.	Valor Total con IGV en S/.
1	Alquiler de local Surco (2 meses garantía, 1 mes de adelanto)	3	33,603	28,477	85,432	15,378	100,810
2	Alquiler de local Jesús Maria (2 meses garantía, 1 mes de adelanto)	3	33,603	28,477	85,432	15,378	100,810
3	Seguros de local	2	200	169	339	61	400
4	Arbitrios	2	250	212	424	76	500
5	Pago de servicios (agua, luz, internet)	2	900	763	1,525	275	1,800
6	Dispensador de alcohol 4 Litros	2	70	59	118	21	140
7	Mantenimiento de oficinas	2	260	220	441	79	520
8	Capacitación	2	250	212	424	76	500
9	Extintor	2	125	106	212	38	250
10	Imprevistos	2	800	678	1,356	244	1,600
<b>Subtotal</b>					<b>175,702</b>	<b>31,626</b>	<b>207,329</b>
<b>Costo Total</b>					<b>225,076</b>	<b>40,514</b>	<b>265,590</b>

Nota: Elaboración propia

## Anexo 25. Costo de Ventas, Gastos Administrativos y Ventas

### Presupuesto para Consumo de Materiales

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Consumo de Materiales	2,288	4,284	7,235	8,682	10,853
<b>Costo Total</b>	<b>2,288</b>	<b>4,284</b>	<b>7,235</b>	<b>8,682</b>	<b>10,853</b>

### Presupuesto de Costo de Servicio sin IGV

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Servicios Profesionales	220,010	301,891	367,931	419,441	482,358
Servicios Adicionales	-	-	-	-	-
Consumo de Materiales	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288
<b>Costo Total</b>	<b>222,298</b>	<b>304,180</b>	<b>370,219</b>	<b>421,730</b>	<b>484,646</b>
<b>IGV 18%</b>	<b>412</b>	<b>412</b>	<b>412</b>	<b>412</b>	<b>412</b>
<b>Precio de venta</b>	<b>222,710</b>	<b>304,592</b>	<b>370,631</b>	<b>422,142</b>	<b>485,058</b>

### Presupuesto de Gastos Administrativos

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Planilla Administrativa	150,470	150,470	150,470	150,470	150,470
Alquiler de local Surco	341,727	341,727	341,727	341,727	341,727
Alquiler de local Jesús María	341,727	341,727	341,727	341,727	341,727
Seguros de local	4,068	4,068	4,068	4,068	4,068
Arbitrios	5,085	5,085	5,085	5,085	5,085
Pago de servicios (agua, luz, internet)	18,305	18,305	18,305	18,305	18,305
Dispensador de alcohol 4 Litros	1,422	1,422	1,422	1,422	1,422
Mantenimiento y limpieza	5,288	5,288	5,288	5,288	5,288
Recarga de extintor	136	136	136	136	136
Imprevistos	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271
<b>Gasto Total Administrativo</b>	<b>884,499</b>	<b>884,499</b>	<b>884,499</b>	<b>884,499</b>	<b>884,499</b>
<b>IGV 18%</b>	<b>132,125</b>	<b>132,125</b>	<b>132,125</b>	<b>132,125</b>	<b>132,125</b>
<b>Precio venta</b>	<b>1,016,624</b>	<b>1,016,624</b>	<b>1,016,624</b>	<b>1,016,624</b>	<b>1,016,624</b>

### Presupuesto Gastos de Ventas y Marketing

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Planilla de Ventas	45,950	45,950	45,950	45,950	45,950
Infraestructura, Plataforma APP	16,177	16,177	16,177	16,177	16,177
Marketing (Google Ads/Adm. Anuncios Facebook)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
<b>Gasto Total de Ventas y MKT</b>	<b>63,327</b>	<b>63,327</b>	<b>63,327</b>	<b>63,327</b>	<b>63,327</b>
<b>IGV 18%</b>	<b>3,128</b>	<b>3,128</b>	<b>3,128</b>	<b>3,128</b>	<b>3,128</b>
<b>Precio total</b>	<b>66,455</b>	<b>66,455</b>	<b>66,455</b>	<b>66,455</b>	<b>66,455</b>

Nota: Elaboración propia.

**Anexo 26. Costos de Planillas**

Nombre del Puesto	Cantidad	Sueldo Básico	Sueldo Bruto Anual	Gratificaciones	Vac, bono, otros, SSII	Sub Total	CTS	Essalud	Remuneración Anual	Área
Jefe de Adm. y Operaciones	2	3,000	36,000	3,000	2,240	80,240	3,000	6,480	89,720	Administración
Contador	1	600	7,200		250	7,450	-	-	7,450	Administración
Psicólogo	1	1,000	12,000		250	12,250	-	-	12,250	Administración
Mantenimiento y Limpieza	2	930	11,160	930	1,681	25,861	930	2,009	28,800	Administración
Soporte TI	1	1,000	12,000		250	12,250	-	-	12,250	Administración
Profesora de educación inicial	2	1,500	18,000	1,500	2,405	41,405	1,500	3,240	46,145	Operaciones
Auxiliar de educación inicial	10	1,100	13,200	1,100	13,485	156,485	5,500	11,880	173,865	Operaciones
Community Manager	1	1,300	15,600		250	15,850	-	-	15,850	Atención al cliente y ventas
Recepcionista	2	1,200	14,400		1,300	30,100	-	-	30,100	Atención al cliente y ventas
<b>TOTALES</b>						<b>381,891</b>			<b>416,430</b>	

*Nota:* Elaboración Propia.

### Anexo 27. Información para la definición de las planillas

Sueldos referenciales	Promedio/ Rango	Fuente. Recuperado de:	Notas
Jefe de Administración y Operaciones	El sueldo base promedio es S/. 2676. Obtenido de los salarios publicados, actualizados el 24 de noviembre de 2020	<a href="https://pe.indeed.com/career/jefe-administrativo/salaries?from=top_sb">https://pe.indeed.com/career/jefe-administrativo/salaries?from=top_sb</a>	En nuestra propuesta se ofrece S/3000 como sueldo básico
Contador	Salario base promedio S/1278. Calculado de 335 salarios publicados en Lima, actualizado el 26 de marzo de 2021	<a href="https://pe.indeed.com/career/asistente-de-contabilidad/salaries">https://pe.indeed.com/career/asistente-de-contabilidad/salaries</a>	En nuestra propuesta se ofrece el sueldo de S/ 600, debido ser un servicio requerido por horas o freelance, para reportar a la Sunat mensualmente y llevar una contabilidad básica.
Psicólogo	1980 indeed	<a href="https://pe.indeed.com/cmp/Prevecon-Sac/salaries?job_category=therapy">https://pe.indeed.com/cmp/Prevecon-Sac/salaries?job_category=therapy</a>	En nuestra propuesta se ofrece el sueldo de S/ 1000, debido ser un servicio requerido por horas o part time.
Mantenimiento y Limpieza	Sueldo básico. Sueldo base S/ 930	<a href="https://www.gob.pe/476-valor-remuneracion-minima-vital-sueldo-minimo">https://www.gob.pe/476-valor-remuneracion-minima-vital-sueldo-minimo</a>	En nuestra propuesta se ofrece el sueldo básico
SopORTE TI	Los salarios ofrecidos oscilan entre S/. 1400 y S/. 1950 El salario promedio de un personal de Helpdesk en Lima es de S/ 1417 por mes.	<a href="https://pe.indeed.com/career/soporte-t%C3%A9cnico/salaries?salaryType=YEARLY">https://pe.indeed.com/career/soporte-t%C3%A9cnico/salaries?salaryType=YEARLY</a> <a href="https://pe.indeed.com/career/salaries/soporte%20it/Lima?from=whatwhere">https://pe.indeed.com/career/salaries/soporte%20it/Lima?from=whatwhere</a>	En nuestra propuesta se ha ofrecido S/.1000, un poco más de la mitad debido a que se contratará por 4ta categoría (recibos por honorarios) solicitando su servicio en part-time o por horas.
Profesora de educación inicial	Salario base promedio de 91 salarios publicados, actualizados el 27 de febrero de 2021. El salario promedio de profesora de inicial en Lima es de S/ 1,004 por mes.	<a href="https://pe.indeed.com/career/profesora-de-educacion-inicial/salaries">https://pe.indeed.com/career/profesora-de-educacion-inicial/salaries</a>	La fuente es Indeed (1). Nuestra propuesta para este puesto clave ofrece más que el promedio del mercado: S/. 1500 que es 149.40% del promedio
Auxiliar de educación inicial	Ofrecen salarios Entre S/. 930 y S/. 1000.	<a href="https://pe.indeed.com/Empleos-de-Cuna-guarderia-educaci%C3%B3n-inicial?vjk=7cbb7a02f20d4276">https://pe.indeed.com/Empleos-de-Cuna-guarderia-educaci%C3%B3n-inicial?vjk=7cbb7a02f20d4276</a>	En nuestra propuesta ofrecemos un salario de S/.1100 por encima del mercado según la fuente Indeed (1).
Community Manager	Ofrecen entre S/. 1200 y S/. 1400	<a href="https://pe.indeed.com/career/salaries/Community%20manager/Lima?from=whatwhere">https://pe.indeed.com/career/salaries/Community%20manager/Lima?from=whatwhere</a>	Nuestra propuesta a tomado el promedio, ofreciendo S/. 1300
Recepcionista	Ofrecen entre S/. 1100 y S/. 1400. El salario base promedio es de S/ 1198. El promedio se extrae de 97 salarios publicados, actualizado el 25 de marzo de 2021	<a href="https://pe.indeed.com/career/salaries/recepcionista%20educativo/Lima?from=whatwhere">https://pe.indeed.com/career/salaries/recepcionista%20educativo/Lima?from=whatwhere</a>	El salario ofrecido en nuestra propuesta es de S/. 1200
Vigilante	El salario promedio de vigilante en Perú es de S/ 1224 por mes. 63 salarios publicados, actualizados el 26 de marzo de 2021	<a href="https://pe.indeed.com/career/vigilante/salaries?from=top_sb">https://pe.indeed.com/career/vigilante/salaries?from=top_sb</a>	En nuestra propuesta se considera asignar un salario de S/. 1230

*Nota* (1): Indeed es un motor de búsqueda de empleo concebido en los Estados Unidos en noviembre del 2004. Actualmente, Indeed se encuentra disponible en más de 50 países y en más de 28 idiomas.

**Anexo 28. Análisis de escenarios (multidimensional)**

Escenario	Escenario																
Var. de PU en S/.	Var. % ventas	Probabilidad	Inversión	FC Año1	FC Año2	FC Año3	FC Año4	FC Año5	VPN	VPN*Prob	VPNP-VPN	(VPNP-VPN) ^2	(VPNP-VPN) ^2*Prob	TIR			
15	-20%	3.86%	-621,346	- 376,868	- 68,754	271,019	306,366	322,277	- 167,307	- 6,458	- 2,621,052	6,869,915,317,691	265,178,731,263	-5%			
15	-10%	3.86%	-621,346	- 344,090	1,306	375,873	407,859	419,209	238,810	9,218	- 2,605,376	6,787,985,213,254	262,016,229,232	6%			
15	0%	3.86%	-621,346	- 311,312	71,366	480,727	509,352	516,141	644,927	24,894	- 2,589,700	6,706,546,590,094	258,872,698,378	16%			
15	10%	3.86%	-621,346	- 278,534	141,426	585,580	610,845	613,073	1,051,044	40,570	- 2,574,024	6,625,599,448,212	255,748,138,701	25%			
15	20%	3.86%	-621,346	- 245,757	211,487	690,434	712,338	710,005	1,457,161	56,246	- 2,558,348	6,545,143,787,608	252,642,550,202	33%			
20	-20%	7.96%	-621,346	- 289,460	118,073	550,629	577,014	580,762	915,671	72,887	- 2,541,707	6,460,273,578,600	514,237,776,857	22%			
20	-10%	7.96%	-621,346	- 245,757	211,487	690,434	712,338	710,005	1,457,161	115,990	- 2,498,604	6,243,023,304,214	496,944,655,015	33%			
20	0%	7.96%	-621,346	- 202,053	304,900	830,240	847,662	839,247	1,998,650	159,093	- 2,455,502	6,029,488,689,920	479,947,299,718	44%			
20	10%	7.96%	-621,346	- 158,349	398,314	970,045	982,986	968,490	2,540,139	202,195	- 2,412,399	5,819,669,735,716	463,245,710,963	54%			
20	20%	7.96%	-621,346	- 114,645	491,728	1,109,850	1,118,310	1,097,732	3,081,629	245,298	- 2,369,297	5,613,566,441,603	446,839,888,752	63%			
25	-20%	3.40%	-621,346	- 202,053	304,900	830,240	847,662	839,247	1,998,650	67,954	- 2,546,640	6,485,376,126,854	220,502,788,313	44%			
25	-10%	3.40%	-621,346	- 147,423	421,668	1,004,996	1,016,817	1,000,800	2,675,512	90,967	- 2,523,627	6,368,692,562,820	216,535,547,136	56%			
25	0%	3.40%	-621,346	- 92,793	538,435	1,179,752	1,185,972	1,162,354	3,352,374	113,981	- 2,500,614	6,253,068,222,517	212,604,319,566	68%			
25	10%	3.40%	-621,346	- 38,163	655,202	1,354,509	1,355,127	1,323,907	4,029,235	136,994	- 2,477,600	6,138,503,105,946	208,709,105,602	79%			
25	20%	3.40%	-621,346	16,467	771,969	1,529,265	1,524,282	1,485,460	4,706,097	160,007	- 2,454,587	6,024,997,213,106	204,849,905,246	90%			
30	-20%	4.78%	-621,346	- 114,645	491,728	1,109,850	1,118,310	1,097,732	3,081,629	147,302	- 2,467,292	6,087,531,837,868	290,984,021,850	63%			
30	-10%	4.78%	-621,346	- 49,089	631,848	1,319,558	1,321,296	1,291,596	3,893,863	186,127	- 2,428,468	5,897,454,998,563	281,898,348,931	77%			
30	0%	4.78%	-621,346	16,467	771,969	1,529,265	1,524,282	1,485,460	4,706,097	224,951	- 2,389,643	5,710,392,887,389	272,956,780,017	90%			
30	10%	4.78%	-621,346	82,023	912,089	1,738,973	1,727,268	1,679,324	5,518,331	263,776	- 2,350,818	5,526,345,504,349	264,159,315,108	103%			
30	20%	4.78%	-621,346	147,579	1,052,210	1,948,681	1,930,254	1,873,188	6,330,565	302,601	- 2,311,993	5,345,312,849,442	255,505,954,203	115%			
												100.00%					
														<b>Varianza</b>		<b>6,124,379,765,051</b>	
														<b>DS</b>		<b>2,474,748</b>	
														<b>CV</b>		<b>0.95</b>	
VAN Esperado		2,614,594															
			- DS	+ DS													
<b>VAN</b>		2,614,594	139,846	5,089,343													

Nota: Elaboración propia

## Referencias

- Alva, M. (2020). Ministerio de Economía y Finanzas. Presupuesto del Sector Público 2020. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/present\\_ppto\\_publico2020.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/present_ppto_publico2020.pdf)
- Asociación de Centros Comerciales del Perú (2017). *Los centros comerciales en el Perú*. 64. <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>
- Asociación de Centros Comerciales del Perú (2019). Los Centros Comerciales en el Perú. Oportunidades de Inversión. [http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/Brochure\\_2019.pdf](http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/Brochure_2019.pdf)
- Asociación de Centros Comerciales del Perú (2021). Los Centros Comerciales en el Perú. Oportunidades de Inversión 2021. [http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/brochure\\_2021.pdf](http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/brochure_2021.pdf)
- Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú. (2019). *Los Centros Comerciales en el Perú. Oportunidades de Inversión*. [http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/Brochure\\_2019.pdf](http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/Brochure_2019.pdf)
- Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión. (2018). Inteligencia aplicada a decisiones. <http://nse.amai.org/wp-content/uploads/2018/04/Cuestionario-NSE-2018.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Ansari Jamal, A. N., y Khan, N. A. (2020). Exploring the role of social media in collaborative learning the new domain of learning. *Smart Learning Environments*, 7(1) [doi:http://dx.doi.org/10.1186/s40561-020-00118-7](http://dx.doi.org/10.1186/s40561-020-00118-7)
- Araujo, M. C., & López-Boo, F. (2015). Los servicios de cuidado infantil en América Latina y el caribe. *Trimestre Economico*, 82(326), 249–275. <https://doi.org/10.20430/ete.v82i326.165>
- Arbaiza, L. (2015). *Como elaborar un plan de negocio* (1ª ed.). Universidad ESAN.
- Arellano (2017). *´Malls´ a la caza. Los engreídos del consumidor*. <https://www.arellano.pe/retail/>
- AS, Diario. (2020,22,marz(o)). *La descontaminación de un niño al llegar a su colegio que ha*

- colapsado* [archivo de video]. TikTok. [https://www.youtube.com/watch?v=gYlpilPN\\_k4](https://www.youtube.com/watch?v=gYlpilPN_k4)
- Banco Mundial (2018). *Gasto Público en Educación, total (%PBI)*.  
[https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?name\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?name_desc=false)
- Banco Mundial (2020, 13 de octubre). *Perú Panorama General*  
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Basualdo, K., Melgarejo, A. y Pradera, A. (2019) *Plan de Negocio para la creación de una guardería infantil para niños de 3 a 36 meses aplicando la Metodología Doman*. (Tesis de Maestría).  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2381/Hurtadoharrison2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bendix, A. (2020). Exposure to flame retardants is causing US kids to lose millions of IQ points. they're more damaging than lead or mercury. Business Insider <https://search.proquest.com/newspapers/exposure-flame-retardants-is-causing-us-kids-lose/docview/2394897364/se-2?accountid=43847>
- Class & Asociados S.A. (2017). *Centros Comerciales en Lima*.  
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/CLASIFICACION%20DE%20CLASS%20300917-%20parte%20II.pdf>
- Constitución Política del Perú (1993).  
[https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/normatividad\\_nacional\\_general/1\\_Constitucion\\_Politica\\_del\\_Peru.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/normatividad_nacional_general/1_Constitucion_Politica_del_Peru.pdf)
- Colliers International (2018). 2S 2018 Retail Reporte.  
<https://www.colliers.com/es-pe/research/ind2s2018>
- Cueto, S. y Díaz, J. (1999). Impacto de la Educación Inicial en el rendimiento en primer grado de primaria en escuelas públicas urbanas de Lima. *Revista de Psicología*, 17(1), 74-91. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/7384/7605>
- Damodaran, A. (2020). *Betas por sector (EE.UU.)*.  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Damodaran, A. (2020). *Primas de riesgo y diferenciales de incumplimiento por país*.  
[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14a. Ed.). Pearson Education.
- Decreto Supremo N°002-2018-PCM. Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones (2018). Diario Oficial El Peruano.14353.3.
- Decreto Supremo N°002-2021-PCM. Decreto Supremo que modifica disposiciones

establecidas en el Decreto Supremo N° 184-2020-PCM y en el Decreto Supremo N° 201-2020-PCM. Diario Oficial El Peruano. 1919609-2.

Decreto Supremo N° 002-2018-MIMP. Reglamento de la Ley N° 30466 que establece parámetros y garantías procesales para la consideración primordial del interés superior del niño. (30, mayo, 2018). Diario Oficial El Peruano.14526. 25.

Departamento de Formación y Orientación Laboral del instituto Villaverde. (2013). *Guía para la elaboración de un plan de empresa para un servicio de guardería y ludoteca*. Alcalá de Guadaíra. [Fol Ies Villaverde].  
[https://foliosvillaverde.files.wordpress.com/2013/05/guia\\_plan-de-empresa\\_ludoteca.pdf](https://foliosvillaverde.files.wordpress.com/2013/05/guia_plan-de-empresa_ludoteca.pdf)

Departamento del Tesoro de los Estados Unidos (2020).

<https://espanol.spindices.com/indices/equity/dow-jones-industrial-average>

Directiva N° 073-2006-DINEBR-DE/MINEDU. Normas sobre Organización y Funcionamiento de las cunas de Educación Inicial. (24 de abril de 2006)

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/directivas/dir073-2006-DINEBR-DEI.pdf>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

Duque, C. y Lobo, N. (2006). *Juegos para estimular los sentidos de los niños en edad preescolar*. [http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde\\_arquivos/4/TDE-2007-05-16T11:57:03Z-247/Publico/Duque%20y%20Lobo%20Nubia%20Parte%20I.pdf](http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde_arquivos/4/TDE-2007-05-16T11:57:03Z-247/Publico/Duque%20y%20Lobo%20Nubia%20Parte%20I.pdf)

El Peruano. (2 de marzo de 2021). Primer lote de 50,000 vacunas de Pfizer llegará mañana al país, anuncia Jefe del Estado. *Diario Oficial El Peruano*.

<https://elperuano.pe/noticia/116268-primer-lote-de-50000-vacunas-de-pfizer-llegara-manana-al-pais-anuncia-jefe-del-estado>

El Peruano. (18 de junio de 2020). Ampliación de actividades económicas de la Fase 2 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19 y dicta otra disposición. *Diario Oficial El Peruano*.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/862201/DECRETO\\_SUPREMO\\_N\\_110-2020-PCM.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/862201/DECRETO_SUPREMO_N_110-2020-PCM.pdf)

El Peruano (28 de diciembre de 2013). Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. *Diario Oficial El Peruano*.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley->

- de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/  
 El Peruano (13 de abril del 2019). *Ministra pide a padres jugar más con sus hijos*.  
<https://elperuano.pe/noticia-ministra-pide-a-padres-jugar-mas-sus-hijos-77529.aspx>
- Fitch Solutions Group Limited. (2020). *Peru labour market risk report - Q2 2020*.  
<https://search.proquest.com/docview/2382857691?accountid=43847>
- Giovanni, V., y Luna, G. (2020). Sonographic signs and patterns of COVID-19 pneumonia.  
*The Ultrasound Journal*. <http://dx.doi.org/10.1186/s13089-020-00171-w>
- Grippa, F., y Mendoza, I. (2020, 15 mayo). Perú, fuerte impacto del confinamiento sobre la  
 actividad económica de marzo. [BBVA Research].  
<https://www.bbva.com/publicaciones/peru-fuerte-impacto-del-confinamiento-sobre-la-actividad-economica-de-marzo/>
- Growth from Knowledge (2016). *La experiencia de los centros comerciales*. [Encuesta  
 realizada el 2016] [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/pe/documents/gfk\\_informe\\_especial\\_sobre\\_centros\\_comerciales.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/pe/documents/gfk_informe_especial_sobre_centros_comerciales.pdf)
- Harrison, R. (1990). *Conozca la forma de ser de su organización*. Programa de Formación  
 Electes Locals. Lectura propuesta para Esade Alta Dirección.  
[https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons\\_documental\\_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf](https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf)
- Herrera, A. (2019) *Ludoteca el Vergel como espacio cultural de integración entre lo natural,  
 lo construido y lo humano*. (Tesis de Maestría)  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23701/1/Ludoteca%20el%20Vergel%20como%20espacio%20cultural%20de%20integraci%C3%B3n%20entre%20lo%20natural%20lo%20construido%20y%20lo%20humano.pdf>
- Identicole, Ministerio de Educación. (2020). *Búsqueda de colegios y comparar Colegios*.  
<http://identicole.minedu.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Provincia de Lima: Compendio  
 Estadístico*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Estadísticas de las Tecnologías de  
 Información y Comunicación en los Hogares*. Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre  
 2018. (Informe N°01-Marzo 2019).  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2019.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2019.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Comportamiento de los Indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional* (Informe N° 03 – Agosto 2020).  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_empleo-nacional-abr-may-jun-2020.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional-abr-may-jun-2020.pdf)
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (14<sup>a</sup>. Ed.). Pearson Education, Inc.
- Lejarraga, N. (2009). *Espacio Infantil y Ludoteca*. (Proyecto/Trabajo final de carrera).  
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/7380/pfc-e%202009.129%20mem%20ria.pdf?sequence=1>
- Ley No. 28044, Ley General de Educación (28, julio 2003). Perú.  
[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Ley No. 31050, Ley que establece disposiciones extraordinarias para la reprogramación y congelamiento de deudas a fin de aliviar la economía de las personas naturales y las Mypes como consecuencia del COVID-19 (2020). Perú.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-disposiciones-extraordinarias-para-la-repr-ley-n-31050-1891489-1/#:~:text=El%20objeto%20de%20la%20presente,trav%C3%A9s%20del%20Programa%20de%20Garant%C3%ADas>
- León, C. (2015) *Análisis Económico de la Población Demográfica*.  
<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/demografia-peru.pdf>
- López Boo, F. (2015) *¿Cómo se mide la calidad de los servicios de cuidado infantil?*.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/%C2%BFC%C3%B3mo-se-mide-la-calidad-de-los-servicios-de-cuidado-infantil-Gu%C3%ADa-de-herramientas.pdf>
- Malhotra, Naresh, K. (2008) *Investigación de Mercado* (5<sup>a</sup> Ed.) <https://dochub.com/marvins-underground/QKXOvl/investigacion-de-mercados-5ta-edicion-naresh-k-malhotra>
- Ministerio de Educación del Perú. (2010). *Propuesta de Metas Educativas e Indicadores al 2021*. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf>
- Ministerio de Educación. (2012). *A la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República*.  
[http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/download.php?link=exposicion\\_en\\_comision\\_de\\_presupuesto.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/download.php?link=exposicion_en_comision_de_presupuesto.pdf)

- Ministerio de Educación. (2013a). *Estudio de Educación Inicial: Un acercamiento a los aprendizajes de las niñas y los niños de cinco años de edad*.  
<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/archivofinal.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2013b). *Estudio de Educación Inicial: Explorando el dibujo de niñas y niños de cinco años de edad*. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/ARCHIVO-FINAL.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2019, 11 noviembre). Ministra Fabiola Muñoz: Estrategia Escuelas de Vida promueve educación con prácticas ambientales [Gobierno del Perú].  
<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/68537-ministra-fabiola-munoz-estrategia-escuelas-de-vida-promueve-educacion-con-practicas-ambientales>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Marco Macroeconómico Multianual, 2021-2024*.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020).  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/present\\_ppto\\_publico2020.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/present_ppto_publico2020.pdf)
- Ministerio de Salud. (2010). *"No regales un peligro, cuidado con los juguetes tóxicos"*.  
[http://www.digesa.minsa.gob.pe/DEPA/juguetes\\_utiles/cgenerales.asp](http://www.digesa.minsa.gob.pe/DEPA/juguetes_utiles/cgenerales.asp)
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía.
- Monks, J. (1991), *Administración de Operaciones*. Editorial McGraw-Hill
- Netec (2021, 08 de abril). *¿Qué es DHCP y para qué sirve?*. <https://www.netec.com/que-es-dhcp-y-para-que-sirve#:~:text=El%20Servidor%20DHCP%2C%20de%20sus,red%20que%20necesiten%20los%20clientes.>
- Ñopo, H. (2018). *Análisis de la Inversión Educativa en el Perú desde una mirada comparada*. Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020, 17 de mayo). Webinars de UNESCO en respuesta a la COVID-19 [es.unesco.org].  
<https://es.unesco.org/news/webinars-unesco-respuesta-covid-19>
- Organización Mundial de la Salud. (2020, 24 de agosto). Un total de 172 países y múltiples vacunas candidatas forman parte del Mecanismo de Acceso Mundial a las Vacunas contra la COVID 19. <https://www.who.int/es/news/item/24-08-2020-172-countries-and-multiple-candidate-vaccines-engaged-in-covid-19-vaccine-global-access-facility>
- Perú labour market risk report - Q2 2020. (2020). Fitch Solutions Group Limited.  
<https://search.proquest.com/reports/peru-labour-market-risk-report-q2->

2020/docview/2382857691/se-2?accountid=43847

Pisa. (2018). *Reporte de Resultados (NCES 2020-166 and NCES 2020-072)*. Departamento de Educación de U.S. Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics. <https://nces.ed.gov/surveys/pisa/pisa2018/index.asp>.

Pope, J. (1981). *Investigación de Mercados*. Editorial Norma

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Rei Argentina, S.A.

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. (4ta edition). Project Management Institute.

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., N., Miu, R., y Vallejo, R., (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao* (1ª Ed).

Universidad ESAN.

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/95/Gerencia\\_global\\_13.pdf](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/95/Gerencia_global_13.pdf)

Reveco, O. (2004). *Participación de la familia en la educación infantil latinoamericana*.

Unesco / OREALC.

[https://www.oei.es/historico/inicial/articulos/participacion\\_familias.pdf](https://www.oei.es/historico/inicial/articulos/participacion_familias.pdf)

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a Ed.). Pearson.

Rubio, M. (2007). *¿Qué es una ludoteca Biblioteca y Aula?*

<https://ciba.blogia.com/2007/031205--qu-es-una-ludoteca-.php>

Safe City (16 de setiembre de 2020). Centros comerciales con accesibilidad atraen un 30%

más de clientes. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/centros-comerciales-con-accesibilidad-atraen-un-30-mas-de-clientes-potenciales-nndc-noticia/>

Sandoval, W (2021). *¿Cuánto costará mantener una APP Móvil para el 2021?*

[http://www.pixelgrafia.com/post/96\\_cuanto-costara-mantener-una-app-movil-para-el-2020](http://www.pixelgrafia.com/post/96_cuanto-costara-mantener-una-app-movil-para-el-2020)

Tedesco, J. (2004). Igualdad de oportunidades y política educativa. Políticas educativas y equidad. Reflexiones del Seminario Internacional organizado por Fundación Ford,

Unesco, Unicef, Universidad Alberto Hurtado, octubre de 2004, 59-68. Unicef.

<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/8897/mfn633.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanidad, M. de. (2020). *Guía para escuelas y centros educativos frente a casos de Covid-19*.

[https://www.unirioja.es/servicios/spri/pdf/coronavirus\\_guia\\_centros\\_educativos.pdf](https://www.unirioja.es/servicios/spri/pdf/coronavirus_guia_centros_educativos.pdf)