



**Danadú: una empresa de entretenimiento digital para niños**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Magíster en Gestión Empresarial por:**

Milagros del Carmen De La Vega Rosales

Karol Patricia Larrauri Rojas

Jorddy Oscar Pizarro Gamarra

**Programa Maestría en Gestión Empresarial 2018-1**

**Lima, 16 de diciembre de 2020**

Esta tesis

**Danadú: una empresa de entretenimiento digital para niños**

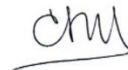
ha sido aprobada.



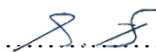
.....  
Rosa Nancy Matos Reyes (Jurado)



.....  
Carlos Antonio Aguirre Gamarra (Jurado)



.....  
Cuervo Guzmán Sergio Miguel (Asesor)



.....  
Guerra-García Picasso Gonzalo (Asesor)

Universidad ESAN

2020

Dedico esta tesis a mis padres Carmen y Jorge por su apoyo y comprensión durante todo este tiempo, a mis hermanos Rosario, Jorge y Flor por darme la motivación para seguir adelante, a mi jefa Patricia por inspirarme a ser mejor cada día, a mi pareja Fernando por su cariño incondicional y a todos mis amigos por darme ánimos durante este largo camino.

Milagros del Carmen De La Vega Rosales

A mi madre Graciela que está con Dios, quien fue la persona que me hizo valorarme, a mi padre Joaquín por todas sus enseñanzas y su apoyo incondicional, a mi hijo Claudio Emiliano por saber comprender y siempre recibirme alegre luego de no verme por horas, a mi esposo Jorddy por engreírme y desestresarme y a mis suegros Carmen y Líder por su apoyo.

Karol Patricia Larrauri Rojas

A dios, mi familia, mi esposa, mi hijo y amigos por su apoyo incondicional y amor constante durante todo este proceso.

Jorddy Oscar Pizarro Gamarra

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO</b> .....	<b>2</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Objetivos de la investigación .....	5
1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	5
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	5
1.3. Alcances de la investigación.....	5
1.4. Limitaciones de la investigación.....	6
1.5. Contribuciones de la investigación .....	6
1.6. Conclusiones .....	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>8</b>
2.1. Entretenimiento.....	8
2.1.1. <i>Entretenimiento en línea y entretenimiento en casa</i> .....	9
2.1.2. <i>Eduentretenimiento</i> .....	9
2.2. Comportamiento del consumidor.....	10
2.2.1. <i>Comportamientos del consumidor en la nueva normalidad</i> .....	10
2.2.2. <i>Consumidor online</i> .....	11
2.3. Digitalización .....	14
2.4. Comercio electrónico .....	15
2.4.1. <i>Pasarelas de pagos</i> .....	15
2.4.2. <i>Certificado TLS</i> .....	15
2.4.3. <i>Plataformas digitales</i> .....	16
2.4.4. <i>Plataforma de diseño responsive o responsive web design</i> .....	17
2.5. Conclusiones .....	17
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>18</b>
3.1. Macroentorno .....	18
3.1.1. <i>Entorno político</i> .....	18
3.1.2. <i>Entorno económico</i> .....	19
3.1.3. <i>Entorno social</i> .....	21
3.1.4. <i>Entorno tecnológico</i> .....	22
3.1.5. <i>Entorno ecológico</i> .....	23
3.1.6. <i>Entorno legal</i> .....	24
3.2. Microentorno.....	26
3.2.1. <i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	26
3.2.2. <i>Rivalidad entre competidores</i> .....	27

3.2.3. Amenaza de sustitutos .....	29
3.2.4. Poder de negociación de los clientes .....	30
3.2.5. Poder de negociación de los proveedores .....	32
<b>CAPÍTULO IV. IDEA DEL NEGOCIO .....</b>	<b>35</b>
4.1. Segmento de clientes.....	35
4.2. Propuesta de valor .....	37
4.3. Canales .....	38
4.4. Relaciones con los clientes .....	39
4.5. Fuentes de ingreso.....	39
4.6. Recursos clave .....	39
4.7. Actividades claves .....	40
4.8. Socios claves .....	40
4.9. Estructura de costos .....	40
4.10. Conclusiones .....	42
<b>CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>43</b>
5.1. Objetivo de la investigación de mercados.....	43
5.2. Metodología de investigación .....	43
5.2.1. Métodos de investigación.....	43
5.2.2. Fuentes de Información .....	43
5.3. Análisis cualitativo.....	45
5.3.1. Objetivos del análisis cualitativo.....	45
5.3.2. Determinación y distribución de la muestra.....	46
5.3.3. Método de obtención de datos .....	47
5.3.4. Reporte de resultados de la investigación cualitativa .....	48
5.3.5. Propuesta de valor luego del análisis cualitativo.....	53
5.4. Análisis cuantitativo.....	53
5.4.1. Objetivos del análisis cuantitativo.....	53
5.4.2. Determinación y distribución de la muestra.....	55
5.4.3. Método de obtención de datos .....	56
5.4.4. Resultados principales y análisis de la investigación cuantitativa.....	56
5.5. Resultados del estudio cualitativo y cuantitativo .....	56
5.6. Conclusiones .....	58
<b>CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>60</b>
6.1. Visión, misión y valores .....	60
6.1.1. Visión .....	60
6.1.2. Misión .....	61
6.1.3. Valores .....	61

6.2. Análisis de factores externos .....	62
6.2.1. <i>Análisis de oportunidades</i> .....	62
6.2.2. <i>Análisis de amenazas</i> .....	62
6.2.3. <i>Matriz EFE</i> .....	63
6.3. Definición de los objetivos estratégicos .....	64
6.4. Estrategia del plan de negocio .....	66
6.5. Conclusiones .....	67
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>68</b>
7.1. Objetivos del plan de marketing .....	68
7.1.1. <i>Posicionamiento</i> .....	68
7.1.2. <i>Ingresos</i> .....	68
7.1.3. <i>Fidelización</i> .....	68
7.2. Estrategias de marketing .....	68
7.2.1. <i>Segmentación</i> .....	68
7.2.2. <i>Posicionamiento</i> .....	71
7.3. Marketing Mix .....	71
7.3.1. <i>Estrategia de personalización</i> .....	71
7.3.2. <i>Estrategia de participación</i> .....	74
7.3.3. <i>Estrategia de par a par en comunidades</i> .....	74
7.3.4. <i>Estrategia de predicciones modeladas</i> .....	75
7.4. Conclusiones .....	77
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>78</b>
8.1. Objetivos del plan de operaciones .....	78
8.2. Cadena de valor.....	78
8.3. Diseño del servicio.....	81
8.3.1. <i>Flujograma de proceso de compra</i> .....	81
8.3.2. <i>Acciones y protocolos del servicio</i> .....	83
8.3.3. <i>Infraestructura y equipamiento requerido</i> .....	84
8.3.4. <i>Políticas de calidad</i> .....	85
8.3.5. <i>Política de protección de datos personales</i> .....	85
8.4. Conclusiones .....	86
<b>CAPÍTULO IX. PLAN TECNOLÓGICO</b> .....	<b>87</b>
9.1. Objetivos tecnológicos.....	87
9.2. Alianzas estratégicas de tecnológica.....	87
9.2.1. <i>Alianza estratégica para el diseño y desarrollo de la página web</i> .....	87
9.2.2. <i>Alianza estratégica para el dominio y hosting</i> .....	88

9.2.3.	<i>Alianza estratégica para el certificado TLS</i> .....	88
9.2.4.	<i>Alianzas estratégicas para el mantenimiento</i> .....	88
9.2.5.	<i>Alianzas estratégicas para la seguridad informática</i> .....	89
9.2.6.	<i>Alianzas estratégicas para la plataforma de pago</i> .....	89
9.3.	Etapas de desarrollo de la página web .....	89
9.3.1.	<i>Diseño y maquetación</i> .....	89
9.3.2.	<i>Desarrollo de front-end</i> .....	90
9.3.3.	<i>Desarrollo de back-end</i> .....	90
9.3.4.	<i>Prueba de vacío</i> .....	90
9.3.5.	<i>Lanzamiento</i> .....	90
9.4.	Usuarios de la página web .....	91
9.5.	Presupuesto tecnológico.....	91
9.6.	Conclusiones .....	91
 <b>CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....		<b>92</b>
10.1.	Objetivos .....	92
10.2.	Estructura de la empresa .....	92
10.2.1.	<i>Diseño organizacional</i> .....	92
10.2.2.	<i>Forma societaria de la empresa</i> .....	92
10.2.3.	<i>Régimen tributario de la empresa</i> .....	93
10.2.4.	<i>Régimen laboral de la empresa</i> .....	93
10.2.5.	<i>Estructura organizacional</i> .....	94
10.2.6.	<i>Perfil de los puestos</i> .....	95
10.3.	Estrategias de RRHH .....	95
10.3.1.	<i>Reclutamiento y selección</i> .....	95
10.3.2.	<i>Inducción y capacitación</i> .....	96
10.3.3.	<i>Evaluación de desempeño</i> .....	97
10.4.	Conclusiones .....	97
 <b>CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO</b> .....		<b>98</b>
11.1.	Objetivos .....	98
11.2.	Supuestos y políticas financieras .....	98
11.3.	Proyección de clientes durante el periodo de análisis.....	99
11.4.	Proyección de ingresos durante el periodo de análisis.....	99
11.5.	Gastos del plan de Marketing .....	100
11.6.	Gastos del plan de Operaciones .....	101
11.7.	Gastos del plan Tecnológico .....	102
11.8.	Gastos del plan de Recursos Humanos .....	103
11.9.	Gastos para la constitución de la empresa .....	103
11.10.	Inversión total .....	104
11.11.	Viabilidad del plan de negocio .....	104

11.11.1. <i>Flujo de caja económico</i> .....	104
11.11.2. <i>Indicadores de la viabilidad del plan de negocio</i> .....	106
11.12. Punto de equilibrio .....	106
11.13. Financiamiento .....	107
11.14. Análisis de riesgos .....	107
11.14.1. <i>Análisis de puntos críticos</i> .....	107
11.14.2. <i>Análisis de sensibilidad por variable</i> .....	107
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>112</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>199</b>



## LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Amenaza de nuevos competidores .....	27
Tabla 3.2. Rivalidad entre competidores .....	28
Tabla 3.3. Amenaza de sustitutos .....	30
Tabla 3.4. Poder de negociación de los clientes .....	32
Tabla 3.5. Poder de negociación de los proveedores .....	33
Tabla 3.6. Orden de prioridad de las fuerzas del microentorno .....	34
Tabla 4.1. Número de niños en Lima Top .....	36
Tabla 4.2. Número de niños en Lima Metropolitana .....	36
Tabla 5.1. Factores para determinar los objetivos de investigación de mercado.....	45
Tabla 5.2. Relación de entrevistados .....	47
Tabla 5.3. Propuesta de posible concepto .....	53
Tabla 5.4. Distribución por edades de los niños para el estudio cuantitativo .....	56
Tabla 6.1. Matriz EFE.....	63
Tabla 6.2. Objetivos estratégicos .....	65
Tabla 8.1. Porcentaje de representación de cada actividad principal.....	80
Tabla 10.1. Tipo de empresa según su forma societaria .....	93
Tabla 10.2. Número de talleristas por mes.....	95
Tabla 11.1. Proyección de clientes de Danadú .....	99
Tabla 11.2. Proyección de ingresos de Danadú .....	100
Tabla 11.3. Proyección de gastos de marketing.....	101
Tabla 11.4. Proyección de proveedores de Danadú .....	102
Tabla 11.5. Proyección de gastos de tecnología .....	102
Tabla 11.6. Proyección de gastos de recursos humanos .....	103
Tabla 11.7. Gasto para la constitución de Danadú.....	103
Tabla 11.8. Inversión total del negocio.....	104
Tabla 11.9. Utilidad neta.....	104
Tabla 11.10. Márgenes según análisis vertical .....	105
Tabla 11.11. Flujo de caja económico .....	105
Tabla 11.12. Viabilidad del plan de negocio .....	106
Tabla 11.13. Punto de equilibrio.....	106
Tabla 11.14. Financiamiento.....	107
Tabla 11.15. Puntos críticos para el análisis de riesgos .....	107
Tabla 11.16. Análisis de sensibilidad del factor precio .....	108
Tabla 11.17. Análisis de sensibilidad del factor cantidad de transacciones .....	108
Tabla 11.18. Análisis de sensibilidad del factor costo de talleristas.....	109
Tabla 11.19. Análisis de sensibilidad del factor costo de PayU .....	109
Tabla 11.20. Análisis de sensibilidad de cuatro (4) factores .....	110

## LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1. Lienzo de Modelo de Negocio.....	41
Figura 5.1. Conteo de palabras claves .....	48
Figura 6.1. Balanced Scorecard .....	65
Figura 7.1. Logo de Danadú.....	73
Figura 8.1. Cadena de valor .....	79
Figura 8.2. Flujograma del proceso de compra parte 1.....	81
Figura 8.3. Flujograma del proceso de compra parte 2.....	82
Figura 11.1. Análisis de sensibilidad unidimensional del VAN.....	111

## **Milagros del Carmen De la Vega Rosales**

Ingeniera Industrial por la Universidad de Lima con especialización en la industria textil y de confecciones. Experiencia de 4 años en el rubro textil y entidades educativas.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Universidad de Lima**

Institución académica sin fines de lucro que forma profesionales líderes y creativos; ciudadanos autónomos reconocidos por sus méritos y comprometidos con el bienestar de la sociedad.

#### **Asistente Administrativo**

**Julio 2017 - actualidad**

Ejecuté labores administrativas de seguimiento y control en las actividades de Formación, Asistencia Técnica, Investigación y Desarrollo e Innovación que aporten a la generación del conocimiento para la mejora de métodos, procesos y productos de la cadena textil-confección para el Centro de Estudios de Innovación Textil.

- Formé parte del proyecto ganador de un concurso lanzado por Fondecyt, Concytec y el Banco Mundial que recibió cerca de S/ 500 000 para su ejecución en tres años, y busca mejorar el proceso productivo del hilo de alpaca a través de una tecnología que sirva a los alpaqueros artesanos.

#### **Mintel**

Agencia de inteligencia de mercado fundada en 1972 y con oficinas en más de 13 países.

#### **Auditor de Control de Calidad**

**Abril 2016 - actualidad**

Estuve a cargo de la ejecución de auditorías en tienda de importantes empresas en el sector de higiene personal y familiar.

- Logré un cumplimiento del 100% del plan de auditorías asignadas y visité un promedio de 8 tiendas en distintos distritos de Lima por proyecto.

#### **Artest S.A.C.**

Empresa dedicada a la confección de productos textiles para su venta a nivel nacional e internacional.

#### **Asistente Administrativo**

**Enero 2017 – Julio 2017**

Estuve a cargo de la gestión administrativa de la empresa Artest. Reportaba a la Gerencia General de la empresa. Responsable del análisis de costos de todas las prendas de la empresa.

- Realicé auditorías comerciales en tiendas y cuadro de inventarios para el cierre contable anual. Se logró el cumplimiento del 100% del cierre anual contable en el plazo programado.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018-actualidad

Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD DE LIMA

2018

Título de Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD DE LIMA  
Bachiller en Ingeniería Industrial

2012-2016

**OTROS ESTUDIOS**

ITC: Diplomado de especialización en la industria textil y de confecciones 2013  
Excel Avanzado 2017

## **Karol Patricia Larrauri Rojas**

Ingeniera Industrial por la Universidad de Lima con experiencia en extraer, analizar e interpretar datos, mejora de procesos, realización de presupuestos de servicios, atención al cliente externo y en análisis de órdenes de fabricación.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Elevate Business**

Empresa estadounidense con sede en Perú, Paraguay, Ecuador y Colombia, que empodera a emprendedores, a través de capacitaciones personalizadas.

#### **Asistente de Investigaciones**

**Ago 2017 – Abr 2020**

- Lideré el equipo de data, cuya misión era extraer datos, analizar e interpretar la información recaba por los asesores de negocios y hacer presentaciones efectivas al gerente de operaciones.
- Estuve a cargo de las mejoras de procesos operacionales, logrando un aumento en 15% de la eficacia en las asesorías.

#### **VASP**

Empresa peruana que brinda servicios de mantenimiento e instalaciones de vidrios en grandes empresas nacionales.

#### **Asistente Administrativo**

**Jun 2016 – Jul 2017**

- Encargada de la planificación y coordinación de los servicios a nivel local y nacional.
- Encargada de las mejoras de procesos, implementación de las 5S y reducción de tiempo de servicio.

#### **Corporación Gráfica Navarrete**

Empresa peruana líder en el sector gráfico, cuenta con 2 plantas de producción, cuyos servicios más destacados se encuentran: impresión de pliegos y de bobinas con los sistemas de offset, flexografía, serigrafía y huecograbado.

#### **Asistente de Producción**

**Ago 2015 – May 2016**

- Encargada del análisis y cierre de órdenes de fabricación en el sistema Baan ERP, reportados al gerente de producción.
- Encargada del personal de producción: asignación de turnos, horas extras y funciones.
- Encargada de los servicios tercerizados en planta: validación del servicio.
- Encargada del requerimiento de materiales y de servicios de la planta.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018-actualidad

Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD DE LIMA

2017

Título de Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD DE LIMA  
Bachiller en Ingeniería Industrial

2010-2015

**OTROS ESTUDIOS**

Excel Avanzado  
Design Thinking

2015

## **Jorddy Oscar Pizarro Gamarra**

Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Lima. Estudios de Pre-Grado en el Tecnológico de Monterrey- Sede México DF. Cuento con cinco años de experiencia profesional en áreas de Supply Chain y Comercial, logrando desarrollar una visión integral en la toma de decisiones y en la eficiencia de procesos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Palmas Logistics**

Empresa del grupo OYM BRANDS, dedicada a ofrecer servicios de 3PL y Última milla. Los principales clientes son: Falabella, Oechsle, Forus, Gretel, Tiendas EFE, Adidas y Komax.

#### **Jefe de Operaciones de Última Milla**

**May2020 – Actualidad**

Responsable de toda la UEN de última milla de Palmas logistics: flujo operacional, planificación de rutas, logística inversa, negociaciones con los clientes y estados de resultados de la UEN. Responsable de 70 operarios.

- Logré facturaciones por más de S/. 2.2 MM soles durante los primeros 6 meses de operación.
- Implementé el proceso operativo y planificación logrando despachar más de 7,000 pedidos diarios, 150 vehículos en 2 bodegas en simultáneo.

#### **OYM Brands**

Empresa peruana dedicada a la comercialización, distribución de ropa y accesorios de surf, skate y motocross de las marcas: DC, Roxy, QS, Fox, Lee y Wrangler.

#### **Demand Planner**

**Dic 2019 – Abr 2020**

Responsable del proceso S&OP y liderando las reuniones de demand planning meeting con la finalidad de desarrollar un excelente pronóstico de venta a múltiples niveles y horizontes de tiempos.

- Implementé nuevos archivos de forecast y master file logrando reducir en 15 días el proceso de S&OP.

#### **Lindcorp Retail**

Cadena peruana de practi-tiendas (Tambo) con mayor desarrollo a nivel de Lima.

#### **Analista de Planificación y Abastecimiento**

**Jul 2019 – Nov 2019**

Responsable del abastecimiento semanal de las categorías de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, analizando coberturas, escenarios de venta, niveles de inventarios y planes comerciales.

- Implementé el cambio de frecuencias de despachos a las 380 tiendas en el 2019, logrando optimizar el tiempo de recepción de mercadería y evitando multas por restricciones municipales.

#### **Cencosud S.A**

Cadena líder de supermercados a nivel nacional. Retail multiformato con presencia en 5 países y con más de 140 mil colaboradores.

### **Encargado de Supply Chain**

**Jul 2017 – Jun 2019**

Responsable del centro de logística inversa, comprende las secciones de control de unidades logísticas y devoluciones de perecibles y no perecibles.

Responsable del manejo de 46 operarios.

- Implementé las secciones de control de unidades logísticas y devoluciones, incluye personal, procedimientos y herramientas de IT.
- Logré obtener la aprobación de la Gerencia de Supply Chain para el diseño, procedimientos y flujogramas del modelo logístico inversa para la implementación de SAP 6.0
- Mejora en la evaluación de clima laboral en 2% vs 2018.

### **L'Oréal S.A**

Es la compañía de cosméticos más grande del mundo. Desarrolla su actividad en el campo de la cosmética, concentrándose en el color del cabello, cuidado de la piel, protección solar, maquillaje, perfumes y cuidado del cabello.

### **Asistente de planeamiento de la demanda**

**Set 2015 – Feb 2017**

Responsable del abastecimiento de productos para la venta, a través de la importación y negociación con las plantas de producción de USA y el HUB Panamá.

- Implementé un manual de procesos para el armado de promocionales según el reporte de lenta rotación y una cartilla del manual de supply planning.
- Implementé una Excel-macro, el cual redujo el tiempo de respuesta de las órdenes de compra en 20%.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018-actualidad

Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD DE LIMA

2016

Título de Licenciado en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DE LIMA

2010-2015

Bachiller en Administración de Empresas

### **OTROS ESTUDIOS**

Excel Avanzado

2016

SAP- Intermedio

Microsoft SQL Server – Intermedio

Power BI –Intermedio



## RESUMEN EJECUTIVO

Grado : Magíster en Gestión Empresarial  
Título de la tesis : “Danadú: una empresa de entretenimiento digital para niños”  
Autor(es) : De la Vega Rosales, Milagros del Carmen  
Larrauri Rojas, Karol Patricia  
Pizarro Gamarra, Jorddy Oscar

### Resumen:

El mundo, tal cual lo conocíamos, ha sufrido un enorme cambio causado por la pandemia del Covid-19. En este contexto, diversos negocios se han reorientando para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores. La preocupación de los padres de familia por el estrés generado en sus hijos durante el confinamiento, el aumento del teletrabajo en un mediano plazo y el actual aislamiento social provocaron que el sector de entretenimiento infantil genere nuevas propuestas adaptadas a un entorno virtual para continuar en crecimiento.

El presente documento propone la creación de Danadú, una empresa de entretenimiento digital para niños con el objetivo principal de determinar su viabilidad económica. Este negocio consistirá en un espacio virtual educativo en donde se brindarán talleres extracurriculares online, como talleres de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, juegos imaginarios, entre otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan liberar energía, socializar con otros niños y, sobretodo, distraerse. Para encontrar si este negocio es viable, se elaborará un estudio de mercado identificando las necesidades, gustos y preferencias del público objetivo; se elaborará un plan estratégico para la empresa donde se indicarán los objetivos estratégicos e identificará la ventaja y la estrategia competitiva que seguirá la empresa durante los próximos cinco años; se diseñará un plan de marketing para asegurar el posicionamiento, aumentar los ingresos y la fidelización del público objetivo; se elaborará un plan de operaciones para tener eficiencia operativa y brindar mejores servicios; se elaborará un plan tecnológico para brindar al público objetivo una buena experiencia a través de una plataforma de fácil uso y que brinde seguridad de datos; y, se diseñará la estructura organizacional del negocio y un plan de recursos

humanos para asegurar la óptima gestión del capital humano donde se establecerán perfiles del puesto y un proceso de selección y capacitación adecuado.

A fin de identificar las necesidades, gustos y preferencias del público objetivo, se realizó un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo, para el primer análisis se entrevistó a especialistas en entretenimiento infantil, especialistas en educación infantil y a un especialista en negocios digitales, y para el análisis cuantitativo se encuestó a 321 padres de familia de seis distritos de Lima Metropolitana. Los resultados determinaron que se debe enfocar en dos tipos de segmentos, el primero compuesto por las madres de familia entre 30 a 40 años de los niveles socioeconómicos A y B con hijos de 6 a 8 años y el segundo compuesto por madres de familia entre 30 a 40 años de los niveles socioeconómicos A y B con hijos de 9 a 12 años, cuya diferencia radica en el tipo de taller a brindar. Adicionalmente, se encontró que desde la concepción del negocio se deberá tener en cuenta la calidad del servicio a brindar para fomentar la recompra y tener en consideración las características señaladas de los talleristas (carismático, empatía, expresivo, puntual y con experiencia) que brindarán el servicio.

La estrategia del negocio tendrá soporte de tres ejes estratégicos: innovación de portafolio, experiencia del cliente y capital humano; y dos estrategias competitivas que guiarán a la empresa durante los próximos cinco años: experiencia del cliente y desarrollo de productos. Esto dará como resultado que la empresa sea reconocida por brindar talleres virtuales de calidad para el entretenimiento educativo de niños.

Se desarrollaron dos estrategias de marketing, una de segmentación y otra de posicionamiento, para apoyar el logro de los objetivos trazados. Adicionalmente, este plan se enfoca en el desarrollo de las 4 “p” s del marketing digital, compuesto por una estrategia de personalización, una estrategia de participación, una estrategia de par a par en comunidades y una estrategia de predicciones modeladas.

Dentro del plan de operaciones, se desarrolló el diseño del servicio a brindar y se incluyó el flujograma del proceso de compra, las acciones y protocolos del servicio, la infraestructura y equipamiento requerido, y las políticas de calidad y protección de datos personales.

Para brindar una buena experiencia a los clientes a través de una página web de fácil uso y siguiendo buenas prácticas de seguridad, se planificó la elección del hosting VPS, el certificado TLS con una validación extendida, el mantenimiento constante a cargo de un personal de tecnología, ethical hacking anual y contar con la plataforma de

pago PayU, que brindará la seguridad a los datos ingresados para la realización del pago del servicio. La plataforma web del negocio permitirá facilitar las consultas mediante un asistente virtual durante todos los días del año y resolverá consultas básicas sobre los talleres ofrecidos.

Para la óptima gestión del capital humano, se presenta una estructura organizacional simple, pero a la misma vez flexible y dinámico. El proceso de capacitación de los trabajadores jugará un rol importante en el desarrollo de los talleres para lograr la fidelización de los talleristas y el personal de la empresa.

Adicionalmente, se estima que este negocio generará un valor actual neto de S/ 18,822 y una tasa interna de retorno de 21.85% en un periodo de 5 años, donde el periodo de recupero es de 4.09 años.

Los resultados encontrados sustentan la viabilidad económica de este plan de negocio en Perú.

Resumen elaborado por los autores.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el Perú y el resto del mundo atraviesan una pandemia ocasionada por el covid-19. Este virus viene causando diversos desafíos en el Perú luego de que el gobierno haya decretado como estado de emergencia nacional y aislamiento social.

Uno de esos desafíos, es que esta pandemia pone a casi todos los países del mundo en una situación económica alarmante. Es así que las empresas peruanas se han visto afectadas, “entre el 50% al 55% del PBI se ha visto paralizado” (Instituto Peruano de Economía, 2020).

Dado este escenario, los negocios de cada sector han optado por reinventarse, ya sea, “invertir en nuevas tecnologías que apoyen a los empleados que hacen teletrabajo, financiar iniciativas de desarrollo de producto, cambiar de los físico a los digital, crear una comunidad o crear concursos para promover el movimiento de los productos” (Fashion Snoops, 2020).

Perú ha tomado medidas proactivas, pese a que la conectividad a internet no es alta, ha adoptado el teletrabajo, la educación a distancia y la telesalud. Ante esta problemática, el gobierno ha fijado como meta garantizar la conectividad en 180 de 196 capitales de provincias, asegurando la conectividad nacional operativa y un avance en la digitalización (Rodríguez J. , 2020).

Sin embargo, este aislamiento social, conlleva a que las personas pasen más tiempo en sus hogares, lo que produce diversas reacciones en los diferentes miembros que componen el hogar, “es normal sentirse triste, nervioso, preocupado o irritable durante estos momentos” (García J. , 2020), el Consejo General de la Psicología en España (Consejo General de la Psicología de España, 2020), aconseja aceptar la realidad, aprovechar el momento y tener tiempo en solitario y/o en compañía, ya que no solo afecta a los adultos, sino “también a los niños, ya que les puede producir altas tensiones y estrés. Los niños necesitan liberar energía a través del juego, las artes y el ejercicio, ayudando al niño a desarrollar la creatividad y a descubrir sus fortalezas y debilidades” (Huerta, 2020).

En este contexto, y pensando en brindar una forma de entretener a estos niños bajo esta nueva normalidad, el presente documento pretende determinar la viabilidad económica de un centro de entretenimiento digital para niños.

## **CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO**

En este primer capítulo, se presentará el planteamiento del problema, con el objetivo que se pueda entender la razón de esta investigación, luego se planteará el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con este plan de negocio, así como los alcances, las limitaciones y las contribuciones tanto de negocio como a nivel académico del plan de negocio planteado.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Expertos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sostienen que el covid-19 estará presente por lo menos tres años (Ríos Campiño, 2020) lo que implicaría continuar con las medidas de confinamiento por seguridad.

Cecilia Tirado Hurtado, de la Asociación Psiquiátrica Peruana, afirma que los niños de 3 a 17 años edad durante una experiencia como la cuarentena se presentan dos tipos de manifestaciones: externas, como berrinches, gritos o llanto, e internas, como aislamiento (Lara Vásquez, 2020). También presentan ansiedad, reflejado en temores, inseguridad e insomnio (El Comercio, 2020).

El entretenimiento para niños, en un contexto de aislamiento social y cuarentena, son innumerables. Tales como leer un libro, cantar una canción, bailar, dibujar, pintar, entre otros. Sin embargo, algunos niños buscan bajar los niveles de estrés con videojuegos, redes sociales o con alguna otra adicción (Lara Vásquez, 2020). A nivel mundial, el distribuidor de juegos en red *Steam* incrementó 2.6 veces el número de usuarios diarios, pasando de 9 millones a principios de marzo a 23.5 millones a principios de abril (Goslin, 2020).

Ante estos problemas, el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social de España, así como los principales organismos mundiales en la materia, aconsejan tres (3) horas de actividad física de cualquier tipo, hasta los 6 años de edad, y una (1) hora de actividad física, de intensidad moderada o vigorosa, de los 6 a 18 años (Camarero, 2020). También, la psicoterapeuta peruana Liliana Tuñoque, de la Clínica Internacional, señala que, para disminuir la ansiedad en los niños, se recomienda el arte a través de trazos, dibujos y pinturas, ya que es una técnica terapéutica que desarrolla en el niño la creatividad y deja salir su mundo interno hacia el exterior (El Comercio, 2020). Algunas recomendaciones que da Cristina Suero, especialista en niños y asesora pedagógica, para sobrellevar la cuarentena, es que los niños necesitan liberar energía a través del

juego, las artes y el ejercicio, ayudando al niño a desarrollar la creatividad y a descubrir sus fortalezas y debilidades” (Huerta, 2020).

Existen pocas empresas peruanas que atienden la necesidad de padres que buscan un entretenimiento sano y con mensajes educativos para sus hijos, también llamado eduentretenimiento, ya sea, para sobrellevar las consecuencias de la pandemia o porque buscan que sus hijos no pasen tanto tiempo en videojuegos o redes sociales. Entre los competidores principales se encuentran, The Little Gym, Prendea, Déjame que te cuento y Merakilab.

Estas empresas se han reinventado como es el caso de The Little Gym, que pasó de brindar clases de gimnasia presencial a clases de gimnasia virtual en vivo; o han aprovechado las oportunidades de esta crisis sanitaria. Oportunidades, como la aceleración de la digitalización en el Perú (Rodríguez J. , 2020), cambios en los hábitos de consumo, ya que, en una tercera etapa, las compras se orientan a entretenimiento y fitness (Retail, 2020). Osiptel, también señala, que el aislamiento social, ha elevado la demanda por nuevos y mejores servicios de comunicación con contenido de entretenimiento, el cual ha crecido en 5,75% (Agencia Peruana de Noticias, 2020). También se observa cambios en las tendencias de búsquedas por Internet, ya que, según estudio de Google Perú, entre las categorías más buscadas, se encuentra la categoría infantil, con un aumento del 27%, (Bravo Tejeda, 2020). Además esta crisis sanitaria, también ha generado un aumento de la confianza de los padres de familia, por las telecomunicaciones, como medio de aprendizaje de sus hijos, ya que, es a través de estos medios, que se transmite el programa de educación a distancia “Aprendo en Casa”, que cuenta con más de 124 millones de seguidores, televisada por más de 6 millones de televidentes de manera semanal y es difundida por más de mil radios (Realidad Noticias, 2020), también por estos medios, se transmite Ayni Educativo, que brinda clases virtuales gratuitas, tanto académicas, como artísticas, cuenta con más de 10 mil seguidores y con más de 3 mil estudiantes del Perú y otros países (Aquino, 2020). Asimismo, el informe de Unicef titulado *Creciendo en un mundo conectado*, aconseja a los padres adoptar un rol activo en orientar y enriquecer su experiencia en línea, en lugar de solamente restringir el tiempo de internet (Kardefelt, Livingstone, & Saeed, 2019).

El valor monetario de la industria de entretenimiento digital para niños en Perú, no se conoce por fuentes secundarias, ya que es un mercado que ha crecido recién tras la

pandemia, sin embargo, se puede tomar como referencia el éxito de una empresa internacional, como Nannyfy y una empresa nacional como Prendea.

Nannyfy es una empresa española, que antes de la llegada del Covid-19, conectaba a padres, a través de una aplicación móvil, con nanas para que cuiden a sus hijos a domicilio. La facturación que tuvieron en los primeros nueve meses fue de 120 mil euros; sin embargo, durante la cuarentena, ante la desconfianza de que las nanas puedan portar el Covid-19; y, éstas a su vez contagiar a los padres y niños o viceversa, reinventaron su modelo de negocio. Actualmente, ofrece el servicio de cuidadores a distancia vía online, para niños de 4 a 11 años. En donde dan clases de yoga, programación, guitarra, canto, dibujo o matemáticas. Su nuevo modelo de negocio, generó 100 mil euros en los primeros quince días de haber incorporado sus clases virtuales (Asenjo, 2020).

Prendea es una empresa peruana, que nació en abril del 2020, esta empresa brinda clases en vivo a personas de 4 a 18 años y cuentan con más de 150 cursos. Al tercer mes de operación, ya habían generado ingresos mensuales con más 5 cifras y estiman que los ingresos aumenten en 6 cifras en el corto plazo (Vera, 2020).

Por otro lado, se conoce que existe un creciente gasto en alternativas de entretenimiento saludable para los niños que no los exponga al riesgo de contagios por el Covid-19 (Euromonitor International, 2020). Sobre todo, en los distritos de Lima Top (Barranco, La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco), ya que en este mercado se encuentran los de NSE A y B, son los que más gastan en entretenimiento y diversión (S/ 1427 y S/ 814 respectivamente) y son los que en casi todos los hogares poseen conexión a internet (96.9% y 91.5%, respectivamente) (APEIM, 2019). Por lo que, plan de negocios tendrá como mercado potencial a Lima Metropolitana y como mercado meta a Lima Top. En el Anexo I, se puede observar la estimación del tamaño del mercado potencial y la estimación de las ventas del mercado meta del primer año, en soles al año y donde también se explica la participación de mercado que se pretende captar.

Por lo tanto, en medio de la situación provocada por el Covid-19, frente a la presencia de un mercado en crecimiento, aprovechando las oportunidades y existiendo pocas empresas peruanas que atienden la necesidad de padres que buscan un entretenimiento sano para sus hijos, que les ayude a liberar energía, a sociabilizar con otros niños y sobre todo a disminuir los niveles de estrés, ansiedad u otra repercusión

causada por la pandemia, se pretende determinar la viabilidad económica de una empresa de entretenimiento digital para niños, a través de talleres, enfocándonos en padres que cuenten con al menos un hijo de 6 a 12 años, ya que en este rango de edad, los niños tienen mayor autonomía, ideas propias, son más responsable y es donde se desarrolla más su carácter (Martínez E. , 2019).

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Determinar la viabilidad económica de una empresa de entretenimiento digital para niños de 6 a 12 años.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Elaborar un estudio de mercado identificando las necesidades, gustos y preferencias del público objetivo con la finalidad de conocer a profundidad el mercado meta.
- Elaborar un plan estratégico para la empresa, donde se indicarán los objetivos estratégicos y se identificará la ventaja y la estrategia competitiva que seguirá la empresa durante los próximos cinco años.
- Diseñar un plan de marketing para asegurar el posicionamiento, aumentar los ingresos y la fidelización del público objetivo.
- Elaborar un plan de operaciones para tener eficiencia operativa y poder brindar mejores servicios.
- Elaborar un plan tecnológico para brindar al público objetivo una buena experiencia, a través de una plataforma de fácil uso y que brinde seguridad de datos.
- Diseñar la estructura organizacional del negocio y un plan de recursos humanos para asegurar la óptima gestión del capital humano donde se establecerán perfiles del puesto y un proceso de selección y capacitación adecuado.

## **1.3. Alcances de la investigación**

- El plan de negocios tendrá como mercado potencial a Lima Metropolitana y como mercado meta a Lima Top, ya que en este mercado se encuentran los de NSE A y B, son los que más gastan en entretenimiento y diversión (S/ 1427 y



S/ 814 respectivamente) y son los que en casi todos los hogares poseen conexión a internet (96.9% y 91.5%, respectivamente) (APEIM, 2019).

- Adicionalmente, únicamente se analizará el sector entretenimiento infantil a través del medio virtual.
- Para la elaboración del plan, se tomará en cuenta a familias en las que los padres tengan al menos un hijo de 6 a 12 años.
- El plan de negocio, se realizará durante el 2020, tomando en cuenta que la coyuntura de la pandemia producida por el Covid-19, pero se implementará el 2021, con un horizonte temporal de cinco (5) años.

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

- Los resultados de este plan de negocios no se podrán extrapolar para otros mercados ni otros sectores de los ya mencionados en el alcance de la investigación.
- Así mismo, el documento no abarca la fase de implementación de la empresa de entretenimiento digital para niños.
- Finalmente, como se reunió información en medio de la pandemia del Covid-19 en Perú, se espera que los resultados sean válidos para el horizonte del proyecto debido al dinamismo existente en el mercado y bajo la nueva normalidad.

#### **1.5. Contribuciones de la investigación**

Este plan de negocio busca, a través de la investigación, contribuir a nivel de negocio, al brindar una forma de entretener a los niños de 6 a 12 años a través de talleres en vivo, ya que las consecuencias de la pandemia por Covid-19, genera en ellos y en sus padres, altas tensiones y estrés. Y se conoce que las consecuencias de la pandemia van a perdurar por varios años, por lo que se podrá tomar a este plan de negocio como una referencia, con información actualizada del 2020, para la implementación de este tipo de negocio.

Por otro lado, este plan de negocio, también contribuirá de manera académica ya que será un soporte para investigaciones académicas relacionadas y podrá ser tomado como una fuente secundaria de información confiable y actualizada debido a que la investigación de mercado está respaldada por entrevistas de profundidad a expertos y por encuestas a los padres de familia.

## **1.6. Conclusiones**

En este primer capítulo se presentó el planteamiento del problema, en donde se plantea enfocar la investigación, a buscar una forma de atender la necesidad de padres de Lima Top que buscan entretenimiento sano para sus hijos de 6 a 12 años, que les ayude a liberar energía, a sociabilizar con otros niños y sobre todo a disminuir los niveles de estrés, ansiedad u otra repercusión causada por la pandemia. Apoyado por factores como la aceleración de la digitalización en Perú, cambios de hábito por la nueva normalidad, la confianza del padre de familia en las telecomunicaciones, la existencia de pocos competidores y el creciente gasto en alternativas de entretenimiento saludable. Por lo que, en este capítulo, se planteó como objetivo general, determinar la viabilidad económica de este plan de negocio, apoyado por objetivos específicos que guiarán el resto de capítulos. Por último, se presentó los alcances, limitaciones y las contribuciones de la investigación.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se desarrollarán los principales conceptos vinculados a los objetivos de este plan de negocio que guiarán el resto de capítulos. En donde se empezará describiendo al sector en donde se competirá, por lo que, el primer concepto es el entretenimiento, en donde se explicará, cómo ha sido su evolución debido a la nueva normalidad y se describirá un nuevo concepto enfocado al aprendizaje positivo a través del entretenimiento, también llamado eduentretenimiento. Luego se abordará los nuevos comportamientos del consumidor debido a la pandemia y sus consecuencias. Y se tratará de conocer los conceptos relacionados a los diferentes procesos y canales de compra del consumidor online. Después, se describe el concepto de digitalización y comercio electrónico a fin de entender las transformaciones a nivel digital que ha sufrido el mercado. También se abordará el concepto de pasarela de pagos y el certificado TSL, con el que debe contar una página web para la seguridad de los clientes. Por último, se describirá acerca de dos tipos de plataformas que sirven para la educación a distancia y acerca de un tipo de diseño de plataforma (diseño responsive), que permitirá mejorar la experiencia de los niños al acceder a los talleres.

### **2.1. Entretenimiento**

Según la Real Academia Española, entretenimiento es la acción de entretener o entretenerse, también señala que es una cosa que sirve para entretenerse (Real Academia Española, 2019), de igual manera, señala que entretener, es distraer a alguien, hacer más llevadero algo, divertir, recrear el ánimo de alguien y divertirse jugando, leyendo, etc. (Real Academia Española, 2019). En una publicación titulada, Entretenimiento, placer y ocio, de la Universidad de Xochicalco, señalan que el entretenimiento es para realizar actividades que les gusta a las personas en su tiempo libre y que les ayude en su crecimiento personal (Martínez R. , 2014). Por lo tanto, los autores de esta tesis, toman como entendimiento, que entretenimiento es la acción de realizar actividades divertidas que busquen distraer a cualquier persona, para hacer más llevadero una situación y les ayude en su crecimiento personal.

Para efectos de esta tesis, se describirá el concepto de entretenimiento en línea, el cual se encuentra actualmente en vanguardia, y una nueva forma de entretenimiento llamado eduentretenimiento, el cual tiene como propósito buscar un aprendizaje positivo a través del entretenimiento.

### **2.1.1. Entretenimiento en línea (online recreation) y entretenimiento en casa (hometainment)**

El término entretenimiento en línea se relaciona a los nuevos formatos, conceptos y maneras de entretenimiento que se generaron en diversas plataformas virtuales (Oravec, 2001). Sin embargo, la cuarentena causada por la pandemia del coronavirus ha popularizado el uso del término entretenimiento en casa. Este se relaciona con llevar los servicios de entretenimiento a un mundo donde impera el aislamiento social; es así que las experiencias ahora serán virtuales, la diferenciación radicará en la venta directa al consumidor, las cadenas de suministro serán más amplias y se experimentará un nuevo nivel del *delivery* donde todo podrá ser entregado (Euromonitor International, 2020).

Durante la cuarentena, una forma de quedarse en casa y seguir disfrutando del entretenimiento propició que esta industria se redefina (Bennett, Coleman & Company Limited, 2020). Es así que desde conciertos por *streaming live* hasta podcast, el entretenimiento virtual ha experimentado picos significativos por el aislamiento social (Rodríguez A. , 2020).

Esta tendencia se reflejó en la encuesta de investigación de PwC, después de comenzada la pandemia, donde se encontró que el 36% de la población gastaba más en entretenimiento y media desde que inició la pandemia y mientras continuaba el aislamiento social (Redacción Gestión, 2020).

### **2.1.2. Eduentretenimiento**

Es una forma de entretenimiento con mensajes educativos, que ayuda a promover cambios en el comportamiento de una persona (Llavaneras, 2016). Un ejemplo es el de la serie de televisión *Lazy Town*, en donde el personaje principal era un atleta, que llevaba una vida saludable y proponía a los niños a pensar de manera crítica, la serie fue transmitida en 109 países.

Es el uso del entretenimiento con un propósito de aprendizaje positivo de manera educativa y entretenida (Baloco, 2018), Edgar Huamán Gallegos, especialista en educación, señala que el edumentretenimiento “plantea que sea el niño quien realice construcciones propias y así participe directamente de su proceso de aprendizaje” (Olave, 2016).

## **2.2. Comportamiento del consumidor**

El comportamiento del consumidor ha experimentado cambios a través del tiempo de acuerdo a factores internos y externos, como el avance de nuevas tecnologías. Se ha identificado un nuevo comportamiento del consumidor debido a la pandemia y sus consecuencias. Actualmente, existen diferentes tipos de consumidores no solo físicamente sino a nivel online, y es de este último consumidor de quien se tratará de conocer conceptos relacionados a sus diferentes procesos y canales de compra.

### ***2.2.1. Comportamientos del consumidor en la nueva normalidad***

La organización Ernst & Young identificó cuatro (4) megatendencias de este nuevo consumidor: la búsqueda de seguridad y bienestar, consumo digital e hiper conectividad, consumidores más exigentes y conciencia social (Orbezo, 2020). Esta última es la que se resalta en un artículo del periódico Mural, donde se afirma que “las empresas que más logran conectar son las que están haciendo algo para ayudar a otros durante la pandemia” y se ve a la empatía como una clave (Tapia, 2020). También Ipsos, elaboró un documento llamado “Las Oportunidades de Post Confinamiento”, en donde señala los nuevos comportamientos del consumidor, en el que destaca que el hogar es el lugar donde los peruanos pasan el mayor tiempo y es el entretenimiento un aliado importante para todas las edades, por lo que hay demanda en artefactos que mejoren la experiencia del televisor, instrumentos musicales, alimentos, snacks en versión familiar, entre otros. Con respecto al comportamiento de compras por e-commerce durante la pandemia, en marzo solo representaba el 32% y en julio aumentó a 56%, de los cuales, el documento señala que el 90% recomprará en los próximos meses (Perú Retail, 2020).

Un estudio elaborado por el Boston Consulting Group (BCG) señaló seis (6) tendencias que han definido los cambios en el comportamiento de los consumidores: el incremento de los canales de venta en línea, los formatos fluidos o más pequeños, actitudes del consumidor hacia marcas y productos, el cambio de las promociones masivas a específicas, el fortalecimiento de la cadena de suministro, el aumento de las actividades de fusiones y adquisiciones, y el papel del impacto social (Redacción Gestión, 2020).

Ipsos recomienda que las marcas con experiencias físicas garanticen un ambiente seguro, empaticen con las emociones de este nuevo consumidor, imaginen escenarios

futuros posibles y desarrollen actividades de marca que impacten internamente con los consumidores (Ipsos Perú, 2020).

### ***2.2.2. Consumidor online***

Como se revisó en el concepto de comportamientos del consumidor en la nueva normalidad, una de las tendencias que señala el Boston Consulting Group (BCG) es el incremento de los canales de venta en línea (Redacción Gestión, 2020), y adicionalmente, la organización Ernst & Young (Orbezo, 2020) identificó que una de las cuatro megatendencias actuales es el consumo digital e hiper conectividad, por lo que conocer los conceptos relacionados a sus diferentes procesos y canales de compra del consumidor online es relevante.

#### ***2.2.2.1. Embudo y tasa de conversión***

El embudo de conversión es una de las metodologías más usadas por los actuales ejecutivos para estimar la demanda objetivo de un negocio online. Dicha metodología sugiere que los consumidores atraviesan, comúnmente, por 3 pasos: toma de conciencia, consideración y compra. Además, también menciona que las estrategias de marketing soportan a los diferentes pasos con la finalidad de que el cliente cierre la compra (Abhishek, Fader, & Hosanagar, 2012). Este análisis del comportamiento de compra permitirá identificar posibles falencias en el proceso de compra online, detectar oportunidades de mejora para focalizar todos los esfuerzos en reparar ese error con la finalidad de mejorar el ROI de la campaña que se esté lanzando (Inboundcycle, 2020)

La tasa de conversión es uno de los indicadores más empleados a la hora de evaluar el tráfico de visitas sobretudo de un sitio web. Por ende, se utilizará como medio de análisis cuando se pretenda evaluar las estrategias de marketing utilizadas (Perera Rincones, 2018)

$$\text{La tasa de conversión} = \# \text{ Tickets} / \# \text{visitantes} * 100$$

#### ***2.2.2.2. Omnicanalidad***

La omnicanalidad busca ofrecer al cliente una experiencia sin interrupciones, integrando canales para conseguir una mayor conversión, estos canales deben compartir el mismo estilo y experiencia (Morder, 2016).

De acuerdo a Moncayo (2018) y Simon (2017), se identificaron los siguientes beneficios.

- Incrementar la experiencia de visita del cliente, dado que él elige cómo y cuándo interactuar con la empresa para comprar, reservar o resolver cualquier duda.
- Mejorar la fidelización en un entorno más competitivo como el que se atraviesa el día de hoy. Por ello, la comunicación a todo nivel y respuesta rápida para todas sus consultas son fundamentales para lograr elevar el valor del servicio, ya que se sentirá cómodo en el sitio web como si fuera de una manera presencial.
- Incrementar la calidad a los procesos, ya que exige una transformación digital a todo nivel, mejorando la planificación hasta la distribución del producto o servicio, ya que el enfoque es dar una respuesta rápida al cliente.

### 2.2.2.3. *Customer Journey Map*

Los clientes son muy cambiantes al tomar decisiones de compras, por ello, el concepto de embudo de marketing no refleja el cambio que está experimentando el cliente. Los ejecutivos de marketing están conscientes que hoy el consumidor es más exigente y están más informados (Court, Elzinga, Mulde, & Jørgen Vetvik, 2009). Por eso, el objetivo del Customer Journey Map es tener una trazabilidad de los caminos y acciones que toma el cliente hasta cerrar su compra o contratación de productos o servicios (Navarro, 2020)

Para su elaboración, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones en orden:

- Redactar y entender los objetivos del producto o servicio (Rosenbaum, Losada, & Contreras, 2017).
- Entender las características del sector y de los clientes. Como el impacto de los canales digitales en el nuevo consumidor y el medio por el que será brindado el modelo de negocio (Shrivastava, 2017).
- Identificar las actividades o áreas de interacción con el cliente y agruparlas según importancia. De acuerdo a Mangiaracina, Brugnol y Perego (2010), los negocios digitales se pueden agrupar en, aterrizaje en el sitio, descubrimiento del servicio, presentación del servicio, gestión de compra y pago.
- Determinar y agrupar los sentimientos que el cliente experimenta en cada una de las fases (Richardson, 2010).

- Diagramar las acciones que realiza o debe realizar el cliente (Navarro, 2020). No mencionar las acciones internas de la compañía ni de los socios, enfocarse solo en el cliente (Richardson, 2010).
- Listar los puntos clave de contacto entre empresa y cliente. Si el modelo de negocio es digital, entonces se debe tener en cuenta que el contacto será a través de medios digitales (Mangiaracina, Brugnoli, & Perego, 2010).
- Por último, determinar el orden a seguir para conseguir los objetivos deseados. Dentro de este paso, se pueden utilizar otras metodologías como la tormenta de ideas para facilitar el proceso (Rosenbaum, Losada, & Contreras, 2017).

#### 2.2.2.4. *Momentos de la verdad*

Según Jan Carlzon, en su libro *El Momento de la Verdad*, un momento de verdad, es cualquier situación en donde el cliente interactúa con la organización y es debido a esta situación que se forma una impresión positiva o negativa de la misma (Carlzon, 1991). Existe espacios que para muchas empresas es muy difícil manejar en el ecommerce y que no son consideradas en el *customer journey map*, porque solo considera la interacción del usuario en la plataforma online y no considera la fidelización del cliente ni el marketing del contenido (Maram, *Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido*, 2016).

Existen cuatro (4) momentos u oportunidades:

**-Momento de la verdad cero:** Existe un micromomento en donde el usuario investiga rápidamente antes de realizar una decisión de compra (Carlzon, 1991). Es por ello que una empresa debe anticiparse y responder qué buscará su cliente potencial. También, debe ofrecer una página web amigable, que brinde información oportuna y relevante sobre el servicio, y sobretodo que cuente con un sistema de pago seguro (Sánchez, 2010, pág. 4).

**-Primer momento de la verdad:** Es el momento en donde el usuario se encuentra en discernimiento, ya que se encuentra frente al producto o servicio y todas las otras alternativas que tiene durante su navegación por internet (Maram, *Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido*, 2016).

**-Segundo momento:** Este momento relata la experiencia resultante, es decir cuando el cliente ha adquirido la compra y se encuentra usando el producto (Carlzon, 1991). Sin



embargo, existe un reto que va más allá de la compra, el cual refiere a contenidos de post-venta con la finalidad de convertir un cliente en un fan. Por ello, es importante mantener contacto con los clientes brindándoles información en el uso y cuidado del producto (Sánchez, 2010).

**-Tercer momento:** Es el momento más importante de cara a la empresa, ya que es la decisión final del cliente, si se convierte en un fan o en un detractor (Sánchez, 2010). En caso se convierta en un fan se debe motivar al cliente a que comente y recomiende su experiencia con otros clientes ya sea través de la boca a boca o a través de la plataforma online (Maram, Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido, 2016). De acuerdo a Levitt (1991), una señal de que existe una mala relación con el cliente es la ausencia de quejas ya que nadie está siempre satisfecho.

Las organizaciones deben poner todos sus esfuerzos para encontrar estos momentos únicos dentro del customer journey, pero también establecer estrategias para mejorarlos y obtener beneficios significativos (Conexión Esan, 2018).

### **2.3. Digitalización**

De acuerdo al libro “Digitalízate” (Delgado, 2016), una empresa digital incorpora intensamente las tecnologías de la información para competir; y este proceso implica el impacto de los siguientes aspectos: marketing digital, comercio digital, redes sociales, analíticas, procesos digitales, colaboración digital, innovación digital, habilidades digitales, conocimiento digital, roles digitales, plataforma digital y puestos de trabajo digitales.

Este término ha sido ampliamente utilizado como una alternativa para apoyar la reactivación económica de las empresas durante el tiempo de cuarentena (Redacción Perú 21, 2020).

Así mismo, la etapa de recuperación de la pandemia, propicia que el avance de las soluciones tecnológicas sea cada vez más importante en la vida de los consumidores (Euromonitor International, 2020).

En el Perú, iniciativas como las del Programa tu Empresa de Produce (Redacción Perú 21, 2020) buscan digitalizar las micro y pequeñas empresas en medio del estado de emergencia por el covid-19.

## **2.4. Comercio electrónico**

El comercio electrónico o e-Commerce, implica transacciones digitales de productos o servicios a través de internet, web o aplicaciones móviles, que se dan entre organizaciones, individuos o entre organizaciones e individuos (Laudon & Guercio, 2013). “Consiste en el marketing y venta de productos o servicios a través de Internet” (Instituto Europeo de Posgrado, 2020).

“En Latinoamérica el comercio electrónico ha crecido más del 300% durante la pandemia” (Googlefor Retail, 2020). En Perú, el crecimiento ha registrado un ascenso de 131%, más que otros países latinoamericanos como Chile (103%), México (108%), Brasil (108%), Colombia (56%) y Argentina (52%) (Perú Retail, 2020).

### **2.4.1. Pasarelas de pagos**

Es un servicio que se implementa en un e-commerce para poder recibir pagos de manera online. Las pasarelas de pagos deben proporcionar una conexión segura entre el e-commerce y el comprador, una buena elección de estas pasarelas es clave para que la experiencia de compra sea grata y se llegue a la conversión (Alvites R. , 2020).

Horacio Parodi, CEO de WSI Dinámica Digital, recomienda que la elección de una pasarela de pagos debe basarse en la velocidad de red y en el sistema de seguridad antifraude (Bravo Tejeda, 2020). En el ANEXO II, se pueden observar las pasarelas de pago más utilizadas en Perú.

### **2.4.2. Certificado TLS**

El certificado TLS, es un protocolo que asegura la autenticación de un sitio web y los datos personales o confidenciales que los clientes brindan al registrarse o al realizar un pago online. Una página web cuenta con este certificado, si al principio de la dirección web aparece https:// y el símbolo de un candado o la dirección está de color verde (Grupo Atico 34, 2020). El más reciente es la versión 1.3. Este certificado es más seguro y eficiente que un certificado SSL que es su antecesor. Sin embargo, al ser más conocido como SSL, muchos proveedores, utilizan el término SSL o el doble término SSL/TLS, para referirse a la versión actual de TLS, es decir, TLS 1.3 (Digital Guide, 2020).

Existen 3 tipos, según el nivel de validación requerido (Verisign, 2020):

-Validación de dominios: Es el más económico, brinda una protección básica de datos y verifica el titular del registro del nombre del dominio.

-Validación de organización: Autentica el nombre y la dirección del propietario además de la validación de dominios.

-Validación extendida: Brinda una mayor seguridad, verifica la existencia legal, física y operativa de la entidad.

### **2.4.3. Plataformas digitales**

Existen diversas plataformas digitales entre ellas se encuentran las plataformas LMS, las plataformas de videoconferencias, las plataformas web (páginas web), entre otros.

La plataforma LMS (Learning Management System) es un tipo de plataforma digital educativa, que permite mejorar la experiencia de aprendizaje. Este tipo de plataforma es muy utilizado tanto para instituciones educativas, como para empresas que brindan capacitaciones a distancia. También permite la creación de aulas virtuales, intercambiar archivos, hacer evaluaciones, entre otros. Una de las plataformas LMS más utilizadas bajo es licencia es Blackboard, pero también existen plataformas LMS como recurso educativo abierto (Universidad Internacional de Valencia, 2018). Este tipo de plataforma es recomendado, si se desea tener un mayor control de quien accede a la plataforma, qué contenido visualiza y durante cuánto tiempo lo hace, también si se desea mejorar la comunicación, integrando videoconferencias como zoom, google meet u otros y personalizar todo el espacio virtual para una mejor experiencia de usuario (Tres Punto E-learning, 2020).

La plataforma de videoconferencias es un tipo de plataforma que permite al usuario poder comunicarse a distancia con otras personas, a través de un teléfono inteligente, computadora de escritorio, laptop y Tablet. Entre las plataformas de este tipo más utilizadas en Perú y que han tenido un mayor crecimiento por la pandemia, se encuentran Zoom, Google Meets y BlueJeans (Gestión, 2020). Este tipo de plataformas también se utilizan para la educación a distancia, por su facilidad de uso, como Zoom que permite grabar, compartir documentos, utilizar una pizarra digital, chats grupales, formación de grupos, entre otros (Zoom, 2020).

#### ***2.4.4. Plataforma de diseño responsive o responsive web design***

Este término, abreviado en inglés como RWD, se utiliza para designar al diseño de una plataforma que permite la navegación de los usuarios se adapte a cualquier dispositivo como celulares, tabletas, laptops o computadoras de escritorio (Baturay & Birtaneb, 2013). Dado el gran número de dispositivos móviles que tienen una variedad de tamaños de pantalla distintos; este tipo de plataforma responde a este problema dado que cuenta con un diseño basado en una cuadrícula de disposición flexible, imágenes flexibles, y un código de consulta de medios de comunicación entre el dispositivo y la página web (Kim, 2013). Este tipo de diseño aporta flexibilidad y mejora la experiencia del usuario (Tres Punto E-learning, 2020).

Se desarrollará el modelo de negocio utilizando el diseño responsive en la página web, para facilitar la navegación en la web y el uso de cualquier dispositivo durante el uso del servicio.

#### **2.5. Conclusiones**

Se concluye de este capítulo, que el sector es entretenimiento y el subsector es eduentretenimiento, el cual va dirigido a un nuevo consumidor que tiene un comportamiento y necesidades distintas, surgidas por la coyuntura, en donde su comportamiento radica en la búsqueda de seguridad y bienestar, un mayor consumo digital e hiperconectividad, por lo que fue importante describir los conceptos relacionados a los diferentes procesos y canales de compra del consumidor online, como el embudo de conversión, omnicanalidad, customer journey map y momentos de la verdad. También, fue relevante mencionar los conceptos de digitalización y comercio electrónico, como el concepto de pasarela de pagos y el certificado TLS, con los que debería contar una plataforma digital para brindar seguridad y confianza a los clientes. Por último, se describieron dos opciones de plataformas digitales que se evaluarán para poder brindar el servicio de entretenimiento digital para niños.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

En este capítulo, se realizará un análisis del macroentorno del proyecto, evaluando las seis (6) dimensiones del análisis PESTEL, el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del país, pero enfocado al sector. Posteriormente, se realizará un análisis del microentorno del proyecto, mediante las cinco fuerzas de Porter, para determinar el grado de atractividad del sector de entretenimiento para niños.

### **3.1. Macroentorno**

#### ***3.1.1. Entorno político***

La inestabilidad política es una característica principal de la historia del Perú, la cual se ve reflejada en golpes de estado, problemas sociales y dictaduras. Por ejemplo, en los últimos 45 años se ha visto un quiebre en el orden legal con las dos modificaciones de la constitución de la república tanto en 1979 y 1993 y las dos disoluciones de congreso en 1992 y 2019.

Durante los últimos meses del año 2019, se vivió una crisis política en Perú, explicada, en gran medida, por la ausencia de partidos que adopten posturas confrontacionales ante pugnas ideológicas y trasfondos políticos (SIM Macroconsult, 2019). Este conflicto político generado entre el poder ejecutivo y legislativo llegó a su punto más álgido provocando que el presidente disuelva el congreso.

Así mismo, durante el mes de mayo del 2020 se notaron discrepancias entre las normas aprobadas por el Poder Legislativo como la legalización de los taxis-colectivo y el retiro del 25% de pensiones de las AFP frente a las recomendaciones brindadas por el Poder Ejecutivo o los proyectos no aprobados por el Poder Legislativo para deshacinar las cárceles propuestos por el Poder Judicial (Perú21, 2020).

En cuanto al panorama político del 2021, Martín Vizcarra aseguró que no postulará a las elecciones de ese año. “En el foro virtual denominado Campañas Electorales 2021 en tiempos de covid-19, se señaló que la pandemia aceleró la tendencia mundial de desarrollar las campañas de manera digital y, por eso, los partidos deberían darle mayor impulso al activismo político desde plataformas virtuales. En ese sentido, existe la plataforma Quipu Data, que fue diseñada especialmente para los partidos y que permite la conformación de comités, el manejo de fondos, e incluso la organización de elecciones internas” (Palacios & Patriau, 2020).

El Estado Peruano, frente al covid-19, dispuso medidas restrictivas rigurosas e inmediatas. Estas medidas fueron favorables en términos epidemiológicos, pero a su vez, restringía el derecho de los niños al juego y a la recreación. Por esta razón, el Comité de Derechos del Niño (CRC) advierte graves efectos físicos, emocionales y psicológicos en los niños, por lo que ha realizado peticiones a los Estados de considerar los impactos sanitarios, sociales, educativos, económicos y recreativos de la pandemia en los derechos de los niños (Estrada, 2020). Dentro de las peticiones de la CRC incluye instar a los Estados a buscar soluciones alternativas y creativas de entretenimiento para que los niños puedan ejercer su derecho (Martínez García, 2020).

Por otro lado, el Perú, al ser un país miembro de la OECD, tiene las recomendaciones de abordar dentro de su desarrollo de políticas el encontrar una forma de asegurar la masificación del acceso a tecnología digital para que todos los niños puedan ejercer sus derechos (educación, comunicación, recreación). Adicionalmente, debe asegurar la mitigación del riesgo que emergería al incrementar el uso de tecnología digital (Ramos & Scarpetta, 2020).

Esto ha demostrado un entorno político con una preocupación emergente en relación al bienestar infantil. La búsqueda de alternativas de entretenimiento adecuado para los niños que, a su vez, no los exponga a un mayor riesgo (tanto de salud, como tecnológico) resulta en un entorno favorable para la ejecución del proyecto.

### ***3.1.2. Entorno económico***

“El Fondo Monetario Internacional (FMI) indicó que este año [2020], en su escenario base, la economía mundial caería un 3% y rebotaría el próximo [año 2021] con un crecimiento de 5,8%” (Sistema de Información Macroconsult, 2020).

En cuanto al panorama peruano, de acuerdo con el último reporte de BBVA Research, la economía peruana habría crecido en 2.5% el 2019; y, se proyectaba un crecimiento de 3.1% para el 2020 (BBVA Research, 2019). Sin embargo, el brote de “la pandemia del covid-19 y las medidas de inmovilización tomadas para frenar el avance del virus han dañado profundamente a la economía peruana” (Instituto Peruano de Economía, 2020).

De acuerdo con el estudio del Sistema de Información de Macroconsult (SIM), la economía peruana sufriría una caída más fuerte de su economía a comparación del proyectado a nivel mundial. Tomando en cuenta la reactivación económica por etapas

(por ejemplo, el sector turismo no se pondrá en marcha hasta mediados del año 2021), la pérdida de empleos y la disminución de ingresos, el SIM estimó que en 2020 el Perú tendría una contracción de 11.6% en el Producto Bruto Interno (PBI). Sin embargo, para 2021 se proyecta un rebote en el crecimiento, con una tasa de 8.7% (Instituto Peruano de Economía, 2020). En concordancia con esto, el reporte World Economic Outlook del FMI en el mes de abril del 2020 estimó que del crecimiento porcentual anual del PBI del 2.2% del 2019, del -4.5 en 2020 y del 5.2% en el 2021 (International Monetary Fund, 2020). Sin embargo, el reporte actualizado de junio del mismo año no incluye estimados para Perú, mencionando solamente que existe un grado de incertidumbre más alto de lo normal en torno al pronóstico de abril (International Monetary Fund, 2020). También señala que las economías que aún luchan por controlar las tasas de infección y ejecute un bloqueo más prolongado infligirá un costo adicional. Recomienda a la política económica continuar amortiguando las pérdidas de ingresos de los hogares y proporcionar apoyo a empresas que sufren las consecuencias de las restricciones obligatorias sobre la actividad.

Entre las respuestas del gobierno hacia estas proyecciones, destaca el plan *Reactiva Perú*, el mismo que busca proveer préstamos a firmas, por hasta un mes de ventas mensuales promedio de 2019, mediante las empresas del sistema financiero (bancos, cajas y otras), garantizados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), por un total de hasta S/ 30 mil millones. La liquidez será provista por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la misma que será asignada por subasta a las entidades que ofrezcan cobrar la menor tasa a sus clientes (Instituto Peruano de Economía, 2020).

Con respecto a la inflación, este creció en 2,4% en el 2019 en relación al 2018 (Euromonitor, 2019). Sin embargo, actualmente se estima una baja en la inflación ocasionada por la gran contracción de la demanda interna, la consecuente pérdida de empleos y la disminución de ingresos. De acuerdo con el SIM, se estima que a término del año 2020 la inflación llegue muy cerca al 0%. Así mismo, para el 2021, se proyecta una aceleración gradual hacia un 2%. (Instituto Peruano de Economía, 2020).

A nivel sectorial, los no primarios serán los más afectados con una caída del 13,9% durante el 2020. Dentro de estos, las actividades vinculadas al turismo, el entretenimiento y la construcción mostrarían el peor desempeño. Ello debido a la continuación de algunas restricciones a la movilidad, la prohibición de aglomeraciones y la ralentización de proyectos de inversión ocasionados por los nuevos protocolos

covid-19 (Instituto Peruano de Economía, 2020). Afortunadamente para la economía nacional, los principales sectores económicos del país tienden a mejorar desde el mes de abril hasta el mes de julio, mostrando cambios positivos en la variación al porcentaje anual a raíz de la reapertura de actividades (sector electricidad, minería e hidrocarburos, pesca, consumo interno de cemento), incluso la pesca superó la caída y registró un crecimiento de 48% (Sistema de Información Macroconsult, 2020).

Con respecto al sector entretenimiento, el gasto de los consumidores en ocio y recreación durante el año 2019 en Lima Metropolitana fue de 3,806.4 millones de dólares. En cuanto a las proyecciones futuras considerando el impacto del covid-19, Euromonitor (2020) estima que las comunicaciones, el ocio y la recreación serán las categorías de consumidores de mayor crecimiento para los periodos del 2020 al 2030. Un claro ejemplo es el de Prendea, el cual al tercer mes de operación contaba con ventas mensuales superiores a cinco cifras (Vera, América Economía, 2020).

Finalmente, se debe tener en cuenta que “la gente necesita el entretenimiento y el escapismo ahora más que nunca” debido a la pandemia del covid-19 (BBC News Mundo, 2020) , por lo que este es un sector atractivo dentro de un panorama económico favorable para la ejecución de un negocio.

### ***3.1.3. Entorno social***

En el Perú existen más de 2.4 millones de empresas, según el INEI (Redacción Gestión, 2018), en ellas, las mujeres ocupan menos del 10% de cargos directivos en el Perú. Respecto al porcentaje de participación de mujeres como directoras, el Perú se encuentra por encima de la media de la región (8.5% de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo), pero por debajo de la cifra a nivel mundial de 23%, según la consultora Spencer Stuart (Redacción Gestión, 2018). Esto muestra un creciente protagonismo en los ingresos del hogar de parte de las mujeres, quienes tradicionalmente han recibido roles no remunerados como la crianza de los hijos y la limpieza del hogar. Ante este entorno, se tomará en cuenta que “el mayor porcentaje de compras es realizado por las mujeres” (Agencia Peruana de Noticias, 2020) para la formulación del negocio digital.

Como consecuencias del aislamiento social ocasionado por la pandemia del covid-19, en el capítulo II se describieron las características del nuevo consumidor peruano, donde se muestra un entorno favorable de consumo digital (Orbezo, 2020). Por ejemplo,



en una encuesta de investigación de PwC, después de comenzada la pandemia, se encontró que el 36% de la población gastaba más en entretenimiento y media desde que inició la pandemia y mientras continuaba el aislamiento social (Redacción Gestión, 2020). Adicionalmente, se encontró en un estudio del Hub Creativo Valor-Socios de Marcas, que “el 49 % de las personas menciona que [...] ha aprendido a valorar en esta cuarentena es el estar más tiempo en casa” (Compañía Peruana de Radiodifusión, 2020).

Por lo tanto, este factor social puede representar una oportunidad para la viabilidad del proyecto.

#### ***3.1.4. Entorno tecnológico***

En el año 2017, un estudio de Olatics señaló que el 50% de peruanos no accede a internet porque no sabe cómo usarlo. Por otro lado, el INEI indicó que solo el 39.3% de hogares tiene acceso a internet y en la zona rural esto disminuye a 4.8%. (Grupo RPP, 2020)

La pandemia del covid-19 deja una industria del entretenimiento que tendrá que acelerar su digitalización y su excesiva dependencia de las experiencias físicas en un contexto donde además se incrementa la producción y el consumo (Reason Why, 2020).

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que “esta pandemia es una llamada de atención para diversas ciudades de Europa y EE. UU., los cuales necesitan acelerar la transformación digital de sus economías” (Chengyi, 2020). Y el Perú no es la excepción, ya que “la nueva normalidad post emergencia generará cambios en los patrones de consumo y de conducta de los usuarios, ante la relevancia que han adquirido algunos servicios como el comercio electrónico, teletrabajo y teleeducación, entre otros” (Pautasio, 2020). Un ejemplo claro es la reciente promulgación por el Poder Ejecutivo, de un Decreto Legislativo que establece, entre otras disposiciones, la obligatoriedad para las entidades públicas de convertir sus procedimientos administrativos a plataformas o servicios digitales (El Peruano, 2020).

En cuanto a la relación de los niños con la tecnología, de acuerdo con la recomendación del diario El Peruano, debe evitarse en los niños menores de 5 años el consumo de la tecnología debido a que interfiere con el desarrollo de su cerebro (Aragón, 2018). Sin embargo, para niños mayores de 5 años la tecnología puede ofrecer diferentes beneficios. Por ejemplo, existen proyectos de fomento a la tecnología en

niños mayores a 11 años, como el caso de la empresa “Crack The Code” que busca aliviar el dolor de niños con cáncer con videojuegos de realidad virtual en el hospital oncológico en Lima (Xinhua, 2019).

Según reporte de OECD, en el Perú, más del 41% de estudiantes rurales tiene acceso a computadora/laptop/tablet solo en el colegio, mientras que a nivel nacional el 40,2% de hogares tuvo acceso a internet en el primer trimestre del año (OECD, 2020). Además, reportan la frecuencia de uso de esta tecnología del público infantil como índice 3, “uso de casi todos los días”. Este porcentaje de penetración permitiría llegar a muchos hogares y a los niños como público objetivo. (OECD, 2020)

Es así que este factor tecnológico genera un panorama positivo para el desarrollo del proyecto.

### ***3.1.5. Entorno ecológico***

El 18 de junio de 2019, Patricia Espinosa, la secretaria ejecutiva de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre Cambio Climático, describió que actualmente se vive una «emergencia climática». Así mismo, en noviembre de 2019, el Parlamento Europeo declaró la «emergencia climática» en la Unión Europea (UE), convirtiéndose en el primer continente en adoptar una medida de esas proporciones. Posterior a ello, le secundaron más de 20 países y 500 ciudades. (Jiménez, 2020)

En el Perú, el entorno ecológico está cobrando cada vez más importancia.

Uno de los pocos datos disponibles sobre la preocupación ciudadana en torno a los problemas ambientales proviene de algunas encuestas de opinión pública. Ipsos Perú incluye en sus preguntas sobre los principales problemas del Perú, desde al menos el 2006, el ítem “Destrucción/Contaminación del medio ambiente”. En los dos primeros años este problema no recibía ninguna mención de parte de los encuestados. Es recién desde el 2008 a la fecha que la ciudadanía le confiere cifras relevantes a esta situación dentro del ranking de problemas nacionales, lo que indicaría un avance interesante. El debate sobre la creación del Ministerio del Ambiente en 2008, las recurrentes informaciones sobre los riesgos del cambio climático para el Perú, las menciones ambientalistas aparecidas al calor de los conflictos minero-energéticos, podrían haber contribuido a que la gente ahora piense que los impactos humanos en el ambiente constituyen un problema para el país, aunque a distancia de otros “más importantes”, como la delincuencia, la corrupción, las deficiencias de la educación pública o las malas condiciones laborales. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013)

En cuanto al impacto generado por la pandemia y su relación con el medio ambiente, se generó una disminución en las emisiones de CO<sub>2</sub> debido a la temporal reducción de medios de transporte en circulación. Así mismo, las iniciativas en favor del ambiente

han aumentado como las “ciclovías corona” de París (Serrano, 2020). La Autoridad de Transporte Urbano de Lima y Callao (ATU) creó la iniciativa “Sistema de Transporte Individual Sostenible (Sitis)”, dirigido a la implementación de una red de ciclovías definida por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao con el fin de reducir los contagios (El Comercio, 2020). También, se observa un creciente fenómeno de presión a la inversa, que quiere situar la revolución ecológica como palanca de reactivación económica (Reason Why, 2020).

Existen también iniciativas del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), en convenio con el Banco Mundial, que vienen trabajando desde el 2017 en el financiamiento de proyectos que contribuyan al cuidado y conservación del medio ambiente, así como al desarrollo sostenible (Agencia Peruana de Noticias, 2020). Adicionalmente, el Proyecto de Ley 05213/2020-CR promueve el derecho a la educación, cultura, participación ciudadana, promoción de valores, interculturalidad y el cuidado del medio ambiente mientras que restringe la transmisión de programas de entretenimiento en horario familiar.

Se concluye así que se debe tomar en cuenta al factor ecológico desde la concepción del negocio, para la realización de un negocio sostenible.

### ***3.1.6. Entorno legal***

En el año 2015, se aprobó la Ley N° 30036 que regula el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, en las instituciones públicas y privadas. Posteriormente, ante la emergencia ocasionada por el covid-19, el Decreto de Urgencia No. 026-2020 desarrolló las disposiciones sobre el trabajo remoto aplicables para el Sector Privado (Valera Malca, 2020). Este marco legal generará un aumento de tiempo de los padres de familia en sus hogares para ejercer la modalidad del teletrabajo o trabajo remoto.

La Resolución Directoral N°358-2019-MTC/27 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) dispuso el inicio del reordenamiento de la banda de 3.5 GHz (3400 – 3600 MHz), a fin de que los usuarios cuenten con mayores velocidades de conectividad y navegación (El Peruano, 2020). Asimismo, el gobierno de Perú hizo modificaciones a la legislación a la que se adscribe el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (Fitel), con el objetivo de acelerar el tiempo en que se desarrollan

los proyectos de telecomunicaciones para conectar zonas de preferente interés social (Contreras García, 2020). A esto se suma el Proyecto de Ley 05213/2020-CR que restringe la transmisión de programas de entretenimiento en horarios familiar y promueve el derecho a la educación, cultura, participación ciudadana, promoción de valores, interculturalidad y cuidado del medio ambiente.

Con respecto al uso de la plataforma y la navegación en esta, el plan de negocio debe respetar los principios de la ley N° 29733 de Protección de Datos Personales (2011). Así mismo, se deberá tener en cuenta el Decreto Legislativo que fortalece la protección integral de niñas, niños y adolescentes, donde se establece que para la divulgación de los datos personales y cualquier información que permita identificarlos se debe tener una autorización escrita de los padres o representantes legales (El Peruano, 2018). Es por ello que estas leyes afectarían a los negocios donde los niños son el público objetivo, tales como el caso de los videojuegos, siendo el negocio digital planteado en este proyecto viable para que el público objetivo sea el padre o madres de familia ya que el registro en la plataforma será con su información personal. También, por esta razón, en esta tesis no se realizará ninguna investigación de mercados con los niños.

Asimismo, existe la ley llamada “children’s online Privacy Protection Act (COPPA)”, esta ley evita que los niños menores de 13 años brinden información personal en internet sin el consentimiento de sus padres, de violarse esta ley, la plataforma virtual recibirá una multa que asciende a 42,000 dólares (El Comercio, 2019).

Con este análisis del macroentorno, se concluye que existe un panorama atractivo para el sector de entretenimiento digital para niños, pese a tener una política inestable, pero sí preocupada de que los derechos de los niños en educación, comunicación y recreación no se vean afectados por el confinamiento, también por tener una economía peruana resistente pero todavía en crecimiento, que apoya a las empresas con préstamos para que no dejen de crecer, también por el aumento del fomento de las plataformas virtuales tanto en el estado como en entidades privadas y sobre todo, porque se sabe que por esta pandemia la necesidad de entretenerse ha aumentado originando un mayor gasto en este sector.

## **3.2. Microentorno**

En el microentorno se evaluará cuantitativamente, qué tan atractivo es el sector de entretenimiento para niños, según las 5 fuerzas de Porter:

### ***3.2.1. Amenaza de nuevos competidores***

El sector de entretenimiento, recreación y arte en el Perú tenía un tamaño de mercado equivalente a 1,114.2 millones de dólares al año 2019 (Euromonitor, 2020). Sin embargo, dada la pandemia del covid-19, se estima que para fines del presente año el Perú experimente una disminución de su economía en 13% que afectará a todas las industrias (Reuters, 2020). Por lo tanto, no se puede concluir que los ingresos en la industria de entretenimiento serán altos o bajos.

En cuanto al crecimiento de la demanda de entretenimiento en línea para niños, este ha aumentado debido al número de usuarios que buscan la categoría infantil en internet, el cual creció en 27% desde el inicio de la pandemia (Bravo Tejeda, 2020); paralelamente, Osiptel señala que el aislamiento social eleva la demanda por nuevos y mejores servicios de comunicación con contenido de entretenimiento, el cual ha crecido en 5.75% (Agencia Peruana de Noticias, 2020).

Por otro lado, la diferenciación del servicio de entretenimiento para niños de 6 a 12 años que los ayude a liberar energía, a sociabilizar con otros niños y sobre todo a disminuir los niveles de estrés, ansiedad u otra repercusión causada por la pandemia a través de un medio virtual, es alta, como es el caso de The Little Gym que transmite vía Zoom clases de gimnasia para niños y niñas de 04 meses hasta los 12 años (The Little Gym Perú, 2020); otro ejemplo es Merakilab, que brinda 28 talleres fomentando la empatía, para niños y adolescentes de 6 a 17 años, talleres como arte, story-telling, fotografía, teatro, manualidades, cocina, tecnología, salud, idiomas, emprendimiento y refuerzo escolar, en donde los talleres cuentan con una duración de 90 minutos y son enseñados por mujeres de gran experiencia (Machuca Castillo, 2020); también está la plataforma virtual “Déjame que te cuento: Mi cuarentena”, enfocado en niños de 7 a 12 años, el cual es un curso online de 8 sesiones previamente grabadas, con el fin de plasmar todas las experiencias que los niños han pasado en la cuarentena y crear un cuento ilustrado (Pichihua, 2020) y por último se encuentra la empresa Prendea, que también brinda clases en vivo de arte, bienestar, ciencias sociales, ciencia y ambiente, idiomas, tecnología y habilidades de vida, para niños y adolescente de 4 a 18 años, en

grupos de 10 estudiantes y las clases son de una hora (Predea, 2020). Por lo tanto, si bien presentan una alta diferenciación, la oferta es limitada.

En cuanto a las regulaciones gubernamentales, las municipalidades han simplificado el proceso para realizar los trámites para el cambio de giro en el caso de empresas existentes y el gobierno brinda subsidios para la obtención de préstamos (Salas Oblitas, 2020).

Las barreras ya analizadas se plasman en la siguiente tabla:

**Tabla 3.1. Amenaza de nuevos competidores**

Barreras	Sector poco atractivo	←————→					Sector muy atractivo
	Baja amenaza de ingreso	←————→					Alta amenaza de ingreso
	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Ingresos en la industria de entretenimiento	Bajo			X			Alto
Crecimiento de la demanda de entretenimiento para niños	Bajo					X	Alto
Diferenciación del servicio	Alto				X		Bajo
Requisito de capital	Alto				X		Bajo
Imitación del proceso	Difícil			X			Fácil
Regulación gubernamental restrictiva	Alto				X		Bajo
<b>Sumatoria total por columna</b>		0	0	6	12	5	<b>Suma Total</b> 23
<b>Grado de atraktividad (GA) =</b> Suma total / (número de barreras x 5)							23/(6*5)= 0.77
<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>							0.23

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede observar en la tabla, el sector entretenimiento en línea para niños dio como grado de atraktividad 0.77, lo que puede ocasionar una amenaza alta de ingreso por parte de competidores potenciales.

### 3.2.2. Rivalidad entre competidores

Como se analizó en la primera fuerza de Porter, el crecimiento de la demanda de entretenimiento en línea para niños es alto.

Con respecto a la diferenciación del servicio brindado, estos se diferencian en el grado de personalización, el enfoque, los talleres que brindan y el personal que dicta los talleres. Por lo tanto, se estima una diferenciación medio alto entre las pocas empresas

de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años, ya que actualmente en el mercado peruano, solo se encuentran The Little Gym, Merakilab, Déjame que te cuento: Mi cuarentena y Prende.

En cuanto a las barreras de salida, se considera que es intermedio ya que dependerá de los activos a utilizar y de las inversiones que se realicen para brindar talleres que se diferencien de la competencia. En este sector los costos fijos, como el alquiler del local, el personal administrativo y los materiales para los talleres, sí representan un gran porcentaje de los costos.

La estacionalidad, por el contexto de la nueva normalidad no es marcada en este sector, ya que los niños, al estar en casa, necesitarán liberar toda esa energía, sociabilizar con otros niños y sobre todo a disminuir los niveles de estrés, ansiedad u otra repercusión causada por la pandemia de manera diaria.

Las barreras ya analizadas se plasman en la siguiente tabla:

**Tabla 3.2. Rivalidad entre competidores**

Barreras	Sector poco atractivo	←————→					Sector muy atractivo
	Alta Rivalidad	←————→					Baja rivalidad
	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Crecimiento de la demanda de entretenimiento para niños	Bajo					X	Alto
Diferenciación del servicio	Bajo				X		Alto
Número de competidores	Alto					X	Bajo
Barreras de salida	Altas			X			Bajas
Costos fijos	Altos		X				Bajos
Estacionalidad	Alta				X		Baja
<b>Sumatoria total por columna</b>		0	2	3	8	10	<b>Suma Total</b> 23
<b>Grado de atractividad (GA) =</b> Suma total / (número de características x 5)							23/ (6*5) = 0,77
<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>							0,23

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede observar en la tabla, el sector de entretenimiento para niños dio como poder de la fuerza 0.23, lo que se entiende que no es intensa la rivalidad entre competidores, resultando el grado de atractividad alto.

### ***3.2.3. Amenaza de sustitutos***

En el mercado existen algunos servicios de entretenimiento sustitutos para niños de 6 a 12 años, que los ayuda a liberar energía, a sociabilizar con otros niños y sobre todo a disminuir los niveles de estrés, ansiedad u otra repercusión causada por la pandemia a través de un medio sin contacto físico con otros niños, como los juegos en línea, ya sea a través de una consola, computadora o smartphone, es tanta la demanda de estos videojuegos en este tiempo de pandemia, que podría crecer más del 50% este 2020 (Rosales, 2020); otro sustituto, son las redes sociales como TikTok, el cual es el preferido por los peruanos ante la pandemia desplazando a Facebook (Diario Gestión, 2020); otro sustituto son las reuniones virtuales con amigos a través de videollamadas, en el Perú la plataforma que más ha sido utilizada en plena pandemia, ha sido Google Meets (Diario Gestión, 2020). Por lo tanto, si bien estos sustitutos satisfacen la necesidad de entretenimiento, de una manera agresiva, no son tan abundantes y no necesariamente están enfocados a niños sino también a adultos.

En cuanto a la barrera de propensión de los clientes a cambiar de servicio de entretenimiento, se sabe que el 32% de los consumidores busca ahorrar para cubrir gastos de salud (Cóndor, 2020). Sin embargo, el consumidor digital es más leal a las marcas en ciertas categorías que el consumidor peruano promedio (Verano, 2018). Es así que se ubica al consumidor en un rango medio-alto en cuanto a la propensión de los clientes a cambiar de servicio de entretenimiento.

Con respecto a la diferenciación, este dependerá de la variedad de servicios brindados, sin embargo, al ser el público infantil influenciable y requerir de experiencias únicas para construir una relación sólida (Ortegón, Royo, & Robayo, 2015), se concluye que la diferenciación es una amenaza media-alta con respecto a los servicios sustitutos.

Las barreras ya analizadas se plasman en la siguiente tabla:



**Tabla 3.3. Amenaza de sustitutos**

Barreras	Sector poco atractivo	←————→					Sector muy atractivo
	Alta amenaza de sustitución	←————→					Baja amenaza de sustitución
	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Número de sustitutos	Alto			X			Bajo
Agresividad de sustitutos	Alto	X					Bajo
Propensión de los clientes a cambiar de servicio de entretenimiento	Alto		X				Bajo
Diferenciación del servicio a brindar versus el servicio sustituto	Bajo				X		Alto
<b>Sumatoria total por columna</b>		1	2	3	4	0	<b>Suma Total</b> 10
<b>Grado de atraktividad (GA) =</b> Suma total / (número de características x 5)							10/(4*5)= 0.5
<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>							0.5

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede observar en la tabla, el poder de la fuerza dio como resultado 0.5, lo que se entiende que, si bien existe agresividad de parte de los sustitutos, debido a su alta demanda, se puede contrarrestar ofreciendo un servicio diferenciado, con experiencias únicas y sano para los niños de 6 a 12 años.

### 3.2.4. Poder de negociación de los clientes

Los grandes clientes de los centros de entretenimiento para niños de manera virtual, podrían tratarse de colegios, como reforzamiento al desarrollo del niño, ya que estas instituciones están centradas a impartir las clases académicas virtuales, dejando de lado los talleres artísticos, de debate, entre otros; de acuerdo a los datos obtenidos del Ministerio de Educación, en Lima Metropolitana existen 1,004 instituciones y en Lima Top existen 49, registradas que serían considerados clientes grandes para este negocio (Ministerio de Educación, 2020). Adicionalmente, diversas empresas de diversos rubros podrían adquirir este servicio como un beneficio a los trabajadores con hijos, lo cual sería mayormente adquirido por empresas medianas y grandes por la cantidad de trabajadores que tiene en planilla, actualmente en el Perú existen 2,765,699 empresas (INEI, 2020), de las cuales el 0.6%, son medianas y grandes empresas (Guerra-García, 2020), dando un total de 16,595 empresas. Por lo tanto, al existir diversos grandes

clientes, para pocos centros de entretenimiento virtuales, se puede decir que existe baja concentración de los mismos.

Con respecto a la concentración de clientes, es media-baja, primero, porque existen muchos clientes y consumidores, en Lima Metropolitana existente 906,364 niños de 6 a 12 años y en Lima Top 58,198 niños de 6 a 12 años (INEI, 2020) y segundo, porque son pocos los centros de entretenimiento virtuales que ofrecen un entretenimiento para niños de 6 a 12 años, que los ayude a liberar energía, a sociabilizar con otros niños y sobre todo a disminuir los niveles de estrés, ansiedad u otra repercusión causada por la pandemia a través de un medio sin contacto físico con otros niños.

Sobre la diferenciación del servicio y la identificación de marca, se encontró que “el 30% de los usuarios de redes sociales ha realizado compras de las marcas que siguen” (Ziegler, 2020), por lo que se considerará a la identificación con la marca en un rango medio debido a que sí es posible que los clientes se identifiquen con la marca siempre y cuando el negocio sea capaz de ser original y personalizado como el exitoso caso del “El Baúl de Antonia” que obtuvo un rápido crecimiento motivado por la aceptación de su blog en redes sociales (Madresfera, 2018), por lo que se considerará a la diferenciación del servicio un factor medio-alto.

Con respecto a la información de los clientes respecto del sector, estos se enteran de nuevos negocios y nuevas tendencias por medio de la navegación en redes sociales e incluso llegan a tener influencia de estas redes (Ziegler, 2020). Adicionalmente, un estudio de Kantar Ibope Media determinó que “el 93% de peruanos aseguró haber usado alguna red social desde que empezó la pandemia” (Perú Retail, 2020). Por lo tanto, se considera a esta característica como medio-alta.

En cuanto al costo de cambio de los clientes, este es medio-bajo, ya que existen servicios sustitutos, que se encuentran disponibles en el mercado, son agresivos y cumplen el propósito de entretenimiento para niños de manera online, como los juegos en línea, las redes sociales como TikTok y las reuniones virtuales con amigos a través de videollamadas.

Las barreras ya analizadas se plasman en la siguiente tabla:

**Tabla 3.4. Poder de negociación de los clientes**

Barreras	Sector poco atractivo	←————→					Sector muy atractivo
	Alto poder de negociación	←————→					Bajo poder de negociación
	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Concentración de grandes clientes (BtoB)	Alta				X		Baja
Concentración de clientes (BtoC)	Alta				X		Baja
Diferenciación del servicio a brindar	Bajo				X		Alto
Identificación de marca	Baja			X			Alta
Información de los clientes respecto del sector	Alta		X				Baja
Costo de cambio de los clientes	Bajo		X				Alto
<b>Sumatoria total por columna</b>		0	4	3	12	0	<b>Suma Total</b> 19
<b>Grado de atraktividad (GA) =</b> Suma total / (número de características x 5)							19/(7*5)= 0.54
<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>							0.46

Elaboración: Autores de esta tesis

El grado de atraktividad del sector de entretenimiento para niños, en esta fuerza, es de 0.54, lo cual resulta medianamente atractivo para invertir en ese sector dado que la concentración de clientes es baja.

### 3.2.5. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto a este factor, se encontró que existe un gran número de proveedores de materiales necesarios para el desarrollo de los talleres, que serán entregados a cada profesor, por ejemplo, Tai Loy, Continental (Utilex), Arti S.A., entre otros. Por otro lado, también existe un alto número de proveedores pequeñas y medianas de juegos didácticos, que podrían ser utilizados o sorteados, como RMD Perú, Aresan Play, Proyectos Infantiles Arcoiris, Juegos Recreativos Family Play, Industrias Infantiles Gerthagperú, Mamásombrosa, Juegos Didácticos Eno Comercial, Didácticos Genius, Jensa Toys, entre otros. Es así que, al ser un alto número de proveedores, la concentración es baja y por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es bajo. El entretenimiento para niños online, si bien necesita de materiales para el desarrollo de sus talleres, estos no representan grandes volúmenes de compra, por lo tanto, se considera que el volumen de ventas de los proveedores respecto a las compras del sector, es medio-bajo.

Con respecto a la sustituibilidad del producto, este es alto debido a que no existe una alta diferenciación entre los materiales a utilizar, ni los juegos para niños.

Con respecto a la información de los proveedores respecto del sector, es medio-baja, ya que, si bien conocen por sus ventas o por realizar estudios de tendencias de su sector, que hay demanda o no en entretenimiento para niños por la pandemia, ellos se centran más en la venta al por mayor de los materiales que enfocarse en brindar talleres personalizados para un grupo de niños.

Al existir tantos proveedores y al no comprar grandes volúmenes de materiales para los talleres, se puede cambiar de proveedor con facilidad y por lo tanto no debería existir un acuerdo comercial que implique alguna sanción por el cambio de proveedor.

Las barreras ya analizadas se plasman en la siguiente tabla:

**Tabla 3.5. Poder de negociación de los proveedores**

Barreras	Sector poco atractivo	↔					Sector muy atractivo
	Alta poder de negociación	↔					Bajo poder de negociación
	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Número de proveedores	Bajo					X	Alto
Volumen de ventas de los proveedores respecto a las compras del sector	Alto				X		Bajo
Sustituibilidad del producto proveído	Bajo					X	Alto
Información de los proveedores respecto del sector	Alta				X		Baja
Sanciones por cambio de proveedor	Alto					X	Bajo
<b>Sumatoria total por columna</b>		0	0	0	8	15	<b>Suma Total</b> 23
<b>Grado de atraktividad (GA) =</b> Suma total / (número de características x 5)							23/(5*5)= 0.92
<b>Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)</b>							0.08

Elaboración: Autores de esta tesis

El grado de atraktividad del sector de entretenimiento para niños, en esta fuerza, es de 0.92, lo cual resulta muy atractivo para invertir en ese sector dado que la concentración de proveedores es baja.

Luego de analizar el microentorno, se procedió a ordenar las fuerzas de acuerdo a su poder.

**Tabla 3.6. Orden de prioridad de las fuerzas del microentorno**

Fuerzas existentes en el sector ordenadas por poder	Valor obtenido en el análisis		Orden de prioridad
	PF	GA	
Amenaza de sustitutos	0.50	0.50	Primero
Poder de negociación de los clientes	0.46	0.54	Segundo
Amenaza de nuevos competidores	0.23	0.77	Tercero
Rivalidad entre competidores	0.23	0.77	Cuarto
Poder de negociación de los proveedores	0.08	0.92	Quinto

Elaboración: Autores de esta tesis

De esta manera, el orden de prioridad para mejorar la posición y obtener ventaja competitiva se colocó en el gráfico anterior, resaltando la amenaza de sustitutos en primer lugar y el poder de negociación de los clientes en segundo lugar. Finalmente, se concluye que el sector de entretenimiento para niños de manera virtual es atractivo.

## **CAPÍTULO IV. IDEA DEL NEGOCIO**

En este capítulo, se desarrollará la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio, la que tendrá como finalidad la consolidación de las características del negocio a través de un análisis que permita definir el valor creado para el cliente meta.

A continuación, se describirán los nueve componentes de la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio:

### **4.1. Segmento de clientes**

Los principales clientes serán los padres que cuenten con al menos un hijo de 6 a 12 años, quienes busquen un tiempo de diversión y desarrollo de habilidades para sus hijos, aquellos que pertenezcan al nivel socioeconómico A y B de la zonificación de Lima Top (Barranco, La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco); ya que, de los NSE A y B son los que más gastan en entretenimiento y diversión (S/ 1427 y S/ 814 respectivamente) (APEIM, 2019), dada la coyuntura actual, este gasto en entretenimiento no desaparecerá, sino que se reinventará (Game Changers Ipsos, 2020). Y son, de estos NSE, los que en casi todos los hogares poseen conexión a internet (96.9% y 91.5%, respectivamente) (APEIM, 2019).

Se ha identificado la siguiente información sobre los distritos pertenecientes a Lima Top (Barranco, La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco). En la tabla 4.1. se detalla la información sobre el número de habitantes según la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (CPI) y el número de niños, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), existe un total de 58,198 niños entre 6 y 12 años pertenecientes a los distritos de Lima Top. Dado que el censo fue realizado en el año 2017, se consideraron las edades de los niños entre 3 y 9 años. En la tabla 4.2. se puede observar el número de niños de 6 a 12 años en Lima Metropolitana, el cual será nuestro mercado potencial.

**Tabla 4.1. Número de niños en Lima Top**

<b>Distritos</b>	<b>Población (miles de hab.)</b>	<b>Población de 6 a 12 años</b>
Miraflores	107.8	6,489
San Isidro	65.5	3,962
San Borja	122.9	7,899
Surco	360.4	26,274
La Molina	154	11,128
Barranco	37.5	2,446
<b>Total</b>	<b>848.1</b>	<b>58,198</b>

Fuente: CPI, 2019; Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censo Nacional de Población y Vivienda, 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 4.2. Número de niños en Lima Metropolitana**

<b>Provincia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Número de Niños</b>
Lima	Población de 6 a 12 años	906,364

Fuente: CPI, 2019; Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censo Nacional de Población y Vivienda, 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

Para profundizar este punto y conocer más al cliente, se desarrolló el Empathy Map, una herramienta que permite identificar de manera racional y emocional las principales variables que requiere el público objetivo, y el Customer Journey Map, una herramienta que permite identificar las áreas o momentos críticos del negocio del proceso de compra del cliente para la formulación de las características del negocio. Estas herramientas se realizaron a través de entrevistas exploratorias a tres (3) madres de familia con hijos entre 6 a 12 años, cuyos hijos participaron en los talleres de Merakilab y y Prendeá.

Para el desarrollo del Empathy Map, se les hicieron preguntas referentes a lo que piensan, sienten, lo que escuchan, lo que hacen, lo que dicen, lo que ven, acerca de sus dolores o preocupaciones y sus ganancias o lo que le haría feliz, con respecto a su día a día con sus hijos. De estas entrevistas, se pudo rescatar que, a las madres les cuesta lidiar con el teletrabajo y ser madres a la vez, generando en ellas estrés, también les preocupa, que la educación de sus hijos y su desarrollo se vea afectado por la pandemia, y, por último, que sus hijos cada vez se aburren más en casa y no saben cómo entretenerlos. La herramienta elaborada se muestra en el Anexo III.

Para el desarrollo del Customer Journey Map, mencionaron su experiencia desde que ingresan a la página web hasta que sus hijos reciben el servicio. De estas entrevistas, se pudo rescatar, que las madres entran a la página web, seleccionan uno de los diversos talleres con los cuales cuentan estas páginas, se registran, realizan el pago online, reciben el correo de confirmación del registro, pago, el link para la plataforma y la contraseña, por último, sus hijos reciben el taller. Ellas realizaron todos los pasos con normalidad y centran su atención en los diversos talleres con los que cuentan cada página web, también ponen énfasis en el desarrollo de la clase, la paciencia y ánimo de los profesores, al igual que la personalización del servicio hacia sus hijos, el grado de distracción que genera en los niños y que las personas que dictan cuenten con buena conexión a internet, siendo este último un factor que mostró inconformidad una madre de familia y también otra madre mostró inconformidad por el número de niños en los talleres, ya que eran demasiados y su hijo no logró aprender. La herramienta elaborada se muestra en el Anexo IV.

#### **4.2. Propuesta de valor**

Para la propuesta de valor se utilizó el modelo del lienzo de propuesta de valor, tomado del libro Diseñando la propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Se eligió este modelo ya que es muy completo, no solo por ser estructurado, sino que permite relacionar lo que piensa y siente el cliente, con lo que se busca ofrecer. Se siguieron los siguientes pasos para proponer una propuesta de valor preliminar, para ser validado en la investigación de mercados:

- El primer paso, es analizar el perfil de los clientes, es cual está compuesto por tres (3) dimensiones, el trabajo del cliente (actividades que realizan los clientes y que intentan resolver), las frustraciones (lo que le molesta u obstáculos al hacer el trabajo) y las alegrías (los resultados que esperan los clientes). Para desarrollar el perfil de los clientes, en este plan de negocio, se tomó como referencias, a las entrevistas exploratorias preliminares.
- El segundo paso, es analizar lo que se busca ofrecer a los clientes, a través de un mapa de valor, compuesto también por tres (3) dimensiones, los productos o servicios (lista de lo que se ofrece al cliente), aliviadores de frustraciones (describe cómo los productos o servicios alivian las



frustraciones) y creadores de alegrías (describe cómo los productos o servicios crean alegrías).

- Tercer paso, es analizar la relación entre el perfil del cliente y el mapa de valor, para encontrar un encaje. La herramienta elaborada se muestra en el Anexo V.

Luego de utilizar la herramienta, el encaje generado, sirvió para redactar la siguiente propuesta de valor preliminar:

“Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.

#### **4.3. Canales**

El canal que se utilizará para explicar a los clientes cual será la propuesta de valor, informar sobre las novedades, que permita la elección del taller, el registro del usuario y la selección del plan de pago, será una página web. Para realizar los anuncios publicitarios, informar sobre promociones, sorteos u otros, se realizará a través de las redes sociales como Facebook, Instagram y Youtube. Cabe destacar que estos padres utilizan muchos estas redes sociales: “en el Perú Urbano, el 96% utiliza Facebook y el 62% utiliza Youtube” (Ipsos Perú, 2020). El servicio de entretenimiento online, será a través de una plataforma digital, que puede ser utilizada desde un celular o una computadora. Estos canales serán directos, ya que buscaremos márgenes de beneficios mayores ofreciendo un servicio para que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria.

#### **4.4. Relaciones con los clientes**

Danadú busca conectar la propuesta de valor con los padres que tengan hijos de 6 a 12 años. Por ello, se creará un espacio virtual en Facebook, en donde se busque desarrollar una comunidad, que pueda intercambiar experiencias y a través de ello, llegar a conocer mejor a los clientes potenciales. En este espacio virtual, se darán talleres virtuales gratuitos en vivo, consejos de crianza, juegos educativos en casa, entre otros. Además, se busca crear la sensación de escucha activa con los clientes mediante una asistencia digital.

#### **4.5. Fuentes de ingreso**

Se consideran dos (2) fuentes de ingresos principales. En primer lugar, desde el primer mes, se ofrecerán talleres grupales en vivo, con un máximo de seis (6) niños, en un horario y para un servicio determinado. La otra fuente de ingreso será por suscripciones, principalmente dirigidos a los clientes recurrentes y como una estrategia de fidelizarlos.

#### **4.6. Recursos clave**

Los recursos clave que serán imprescindible para el éxito de este modelo de negocio, serán los colaboradores que brindan el servicio, quienes deberán aprobar un proceso de inducción y constantes capacitaciones, se les enseñarán diferentes métodos de atención y respuesta para los padres e hijos.

En cuanto a activos tangibles, se encuentran las laptops que utilizarán los colaboradores y los materiales para los talleres.

Como activo intangible, un recurso clave, será la plataforma digital, por donde se brindará el servicio y la página web, por donde se inscribirán, ésta debe ser interactiva y sencilla de utilizar. Asimismo, se deben considerar los activos intangibles, como la marca Danadú.

En cuanto a los activos financieros que nos servirán para la puesta en marcha del plan propuesto, son las cuentas de ahorro, con las que cuentan cada inversionista y el préstamo al banco que se solicitará.

#### **4.7. Actividades claves**

Las actividades claves que darán valor a nuestra marca serán el servicio al cliente a través de todo su recorrido antes, durante y después del proceso de la adquisición de los talleres, así como la capacitación constante de los colaboradores. El servicio al cliente se basará en la experiencia tanto del padre o madre con la página web y el hijo con la interacción con los colaboradores que brindarán el servicio. La capacitación a los colaboradores será un factor determinante para desarrollar nuestras estrategias de cara al cliente y al mercado. Por ello, desarrollaremos un plan de capacitaciones efectivas enfocadas en la atención del cliente, en temas de entretenimiento en línea y de interacción a través de redes sociales con la finalidad que se vuelvan especialistas en el trato con niños.

#### **4.8. Socios claves**

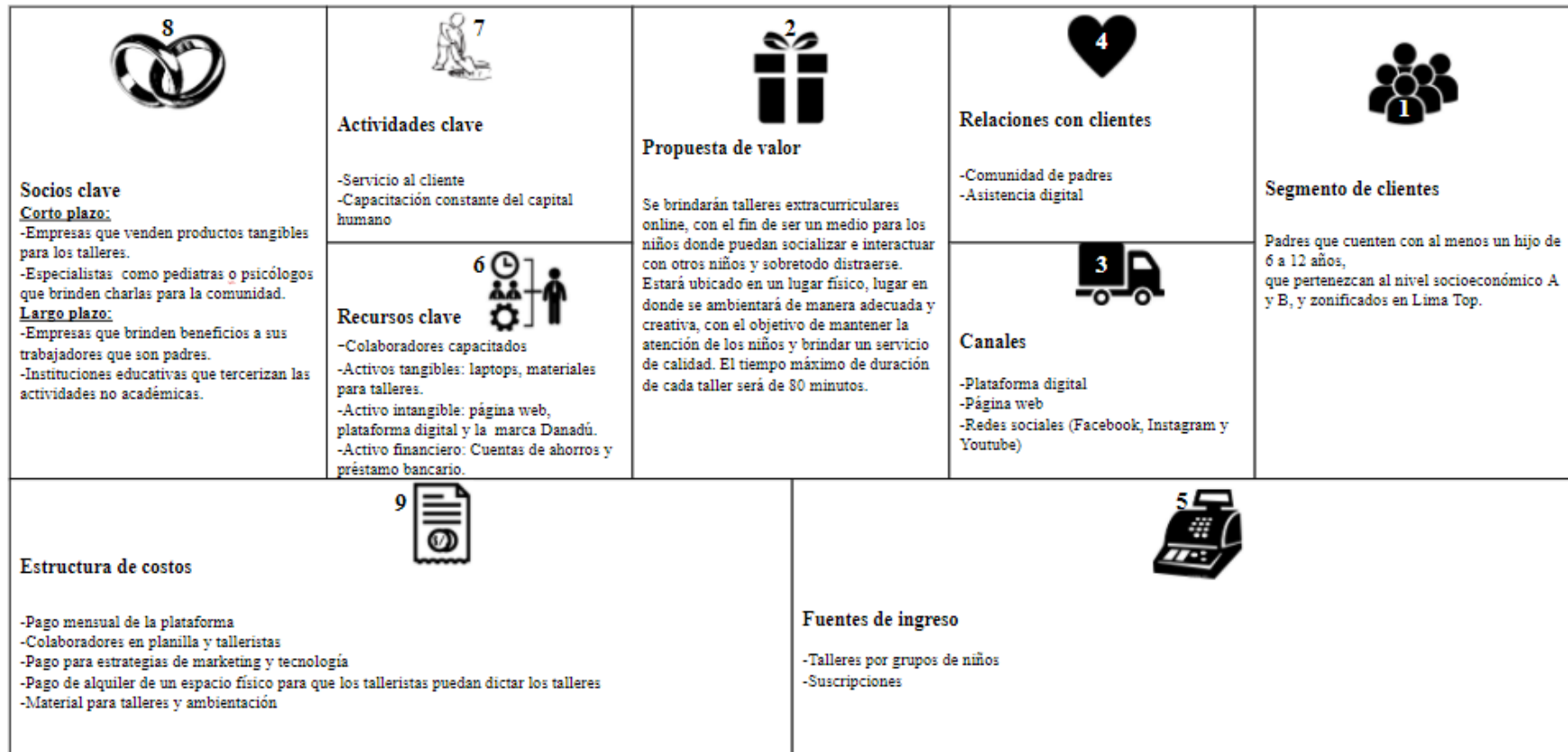
Se contará con los siguientes socios claves a corto plazo, empresas que vendan productos tangibles como pinturas, cartulinas, instrumentos musicales, de magia, entre otros; y a los especialistas como pediatras o psicólogos, que puedan brindar charlas para la comunidad de padres.

A largo plazo, tener como opción una estrategia B2B, con las empresas que tengan interés por brindar el servicio a los hijos de sus trabajadores, o con instituciones educativas que tercerizan servicios no académico para niños de 6 a 12 años.

#### **4.9. Estructura de costos**

Se han identificado los principales costos que se deben asumir para implementar el modelo de negocio: en primer lugar se tendrá un pago mensual de la plataforma digital, en segundo lugar estarán los pagos de los colaboradores en planilla y de los talleristas, en tercer lugar estará el pago para las estrategias de marketing y de tecnología, finalmente se deberá tener en cuenta los gastos fijos de parte del alquiler de un espacio físico para que los colaboradores puedan dictar los talleres y sea el domicilio fiscal de la empresa, las compras de los materiales para los talleres y ambientación. Para tener una aproximación de estos costos, se tomó como referencia la tesis “Plan de negocios para la creación de una plataforma para asesorar a las personas en eventos sociales” (Andrade, Bellido, Charapaqui, & Rodríguez, 2019).

Figura 4.1. Lienzo de Modelo de Negocio



Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.10. Conclusiones**

En este capítulo, se desarrolló la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio, con la finalidad de definir las características del negocio que se pretende validar en el siguiente capítulo. Para el desarrollo de las nueve (9) dimensiones que presenta esta herramienta, se realizaron entrevistas exploratorias a tres (3) madres con hijos entre 6 a 12 años, en donde se realizaron preguntas referidas a las herramientas de Empathy Map, Customer Journey Map y Lienzo de Propuesta de Valor. Por ejemplo, se encontró que a las madres les cuesta lidiar con el teletrabajo y ser madres a la vez, generando en ellas estrés, también les preocupa que la educación de sus hijos y su desarrollo se vea afectado por la pandemia, y, por último, que sus hijos cada vez se aburren más en casa y no saben cómo entretenerlos. A ellas les interesa mucho, cómo se desarrolla la clase, cómo son los profesores, si cuentan con buena conexión a internet y el número de niños en los talleres. Todas estas preocupaciones, sirvieron para redactar la propuesta de valor y las otras dimensiones del Lienzo de Modelo de Negocio.

## **CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En este capítulo se desarrollará el proceso de investigación de mercado realizado, donde se describirá la metodología utilizada, siendo esta mixta, que consiste en una parte cualitativa y otra cuantitativa. Así mismo, se detallarán las fuentes de información primaria, como entrevistas de profundidad y encuestas en línea, y fuentes de información secundarias, como bases de datos, estudios de mercado y otras tesis de posgrado. Por último, se detallarán los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo.

### **5.1. Objetivo de la investigación de mercados**

Elaborar un estudio de mercado identificando las necesidades, gustos y preferencias del público objetivo con la finalidad de conocer a profundidad el mercado meta.

### **5.2. Metodología de investigación**

#### ***5.2.1. Métodos de investigación***

- Investigación cualitativa

Esta metodología de investigación exploratoria se caracteriza por no tener estructura, ser basada en muestras pequeñas, proporcionar conocimientos y comprensión del entorno del problema (Malhotra, Investigación de mercados , 2008). Dentro de este tipo de investigación, se tendrá un enfoque directo para el plan de negocio mediante entrevistas de profundidad.

- Investigación cuantitativa

Esta metodología de investigación “busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (Malhotra, Investigación de mercados , 2008). Dentro de este tipo de investigación, se obtendrán datos descriptivos para el plan de negocio a través de encuestas en línea.

#### ***5.2.2. Fuentes de Información***

Para el presente trabajo, se utilizarán fuentes primarias y secundarias con la finalidad de analizar el entorno para validar e idear el modelo de negocio.

### *Fuentes secundarias:*

Se utilizarán diferentes fuentes secundarias para conocer el sector de entretenimiento para niños en línea, tales como:

- Estudios de Mercado: Arellano Marketing, Ipsos Apoyo.
- Bases de datos: Euromonitor, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Dialnet, ProQuest.
- Tesis: Repositorio institucional de la Universidad Esan, Repositorio institucional de la Universidad de Lima.
- Diferentes páginas web relacionadas a la industria del entretenimiento infantil en línea.

### *Fuentes primarias:*

Para la toma de decisiones del plan de negocio se utilizarán datos cualitativos directos, como entrevistas de profundidad, con el objetivo de identificar las características del servicio de entretenimiento y los factores clave de éxito del negocio, y cuantitativos descriptivos, como encuestas para la recolección de información con el objetivo de conocer la intención y la intensidad de uso del servicio de entretenimiento para niños.

- Entrevistas de profundidad:  
Este método no estructurado se aplicará a 10 personas, de los cuales, 6 serán expertos en el sector entretenimiento para niños, 1 será experto en negocios digitales y 3 serán expertos en educación para niños de 6 a 12 años, de manera que se obtenga información sobre los factores clave del éxito del negocio y las posibles dificultades que se encontrarán durante la implementación de este tipo de negocios.
- Encuestas:  
Serán dirigidas a padres de familia que pertenezcan a los distritos de Lima Top y que cuenten con al menos un hijo de 6 a 12 años. De esta manera, se obtendrá información acerca de las características del público objetivo seleccionado, los factores de decisión para adquirir el servicio, obtener percepciones causadas por los precios del servicio, validar la propuesta de valor.

### 5.3. Análisis cualitativo

#### 5.3.1. Objetivos del análisis cualitativo

El objetivo general es conocer las percepciones, opiniones y aceptación de los expertos respecto a la propuesta de implementar un negocio que brinde talleres de entretenimiento online para niños a través de actividades en vivo que les permita socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse al ser una opción de entretenimiento con mensajes educativos.

Lo que ayudará a obtener un conocimiento más profundo del comportamiento de los clientes y las preferencias de sus hijos. De tal manera que este conocimiento permita un acercamiento hacia el desarrollo del plan de negocio.

Para determinar los objetivos específicos del análisis cualitativo, se realizó una revisión literaria en torno a los factores descritos en la Tabla 5.1.

**Tabla 5.1. Factores para determinar los objetivos de investigación de mercado**

Dimensión	Factor	Subfactor	Fuente
Consumidor	Factores de decisión de compra	Necesidades del consumidor	(Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing 8va Edición, 2008) (Malhotra, Investigación de mercados , 2008)
		Propuesta de valor percibida	(Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015)
	Segmentación del consumidor	Edades y agrupamiento de niños	Microentorno, (Fernández, 2008)
Mercado	Comportamiento del mercado	Diagnóstico y tendencia	Macroentorno, microentorno
Modelo de negocio estratégico	Gestión del modelo de negocio	Atributos	(Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011) (Maram, Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido, 2016)
		Medios	(Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011) (Maram, Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido, 2016)
	Servicios complementarios	Alianzas estratégicas	(Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011) (Maram, Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido, 2016)
	Experiencia de compra	Sensación de satisfacción	(Court, Elzinga, Mulde, & Jørgen Vetvik, 2009)
Recompra		(Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015)	
Tecnología de la información	Diseño y soporte de la plataforma	Tipo de plataforma	Marco conceptual, (Department for Education of United Kingdom, 2017)
Organización	Recursos	Estructura organizacional	(Bitner & Booms, 1981)
		Recursos del negocio	Microentorno

Elaboración: Autores de esta tesis



Luego de la revisión literaria en torno a los factores, se determinaron los siguientes objetivos específicos del análisis cualitativo:

- Identificar los factores de decisión de compra del consumidor.
- Conocer la percepción de la propuesta de valor.
- Determinar la segmentación de los consumidores en los talleres.
- Conocer cómo se encuentra el sector actualmente y su tendencia.
- Identificar los atributos adecuados para la gestión del modelo de negocio.
- Conocer las preferencias de accesibilidad de los consumidores.
- Identificar los servicios complementarios que brindará el negocio, mediante alianzas estratégicas.
- Identificar las características más importantes de la experiencia de compra en una plataforma.
- Identificar el tipo de plataforma a utilizar para el modelo de negocio.
- Identificar los recursos clave y el tipo de organización con los que debería contar el negocio.

### ***5.3.2. Determinación y distribución de la muestra***

Para este análisis se utilizará el diseño fenomenológico cuyo “propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Se consideraron muestras no probabilísticas y se ejecutó 10 casos, el cual es el tamaño mínimo de muestra sugerida de acuerdo al libro “Metodología de la investigación”. Este libro también señala que el tamaño de muestra no se establece al principio del proyecto, ya que de tener la información suficiente que cumpla con los objetivos preliminares, no se requerirá más. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 385).

En cuanto a la muestra de expertos, se definió como experto a “aquel cuya formación y experiencia previa le ha permitido alcanzar un dominio sobre un asunto que excede el nivel promedio de sus iguales” (García & Suárez, 2013), y se estableció como requisito una experiencia mayor a tres años en el sector de entretenimiento y educación infantil y una experiencia mayor a cinco años en negocios digitales. Así mismo, se subdividió a los expertos en tres grupos:

- Especialistas con conocimiento del mercado del sector de entretenimiento infantil con más de tres años de experiencia.
- Especialistas con conocimiento del mercado del sector de educación infantil con más de tres años de experiencia.
- Especialistas con conocimiento en negocios digitales con más de cinco años de experiencia.

### 5.3.3. Método de obtención de datos

El método utilizado para esta investigación cualitativa son las entrevistas en profundidad, esta herramienta, a diferencia de las sesiones de grupo o focus group, nos permitirá una discusión de temas delicados, descubrimientos de motivos ocultos y una mejor planificación de los participantes. Asimismo, permite tener información amplia de expertos en el sector. (Malhotra, Investigación de mercados , 2008).

Estas entrevistas se realizaron a expertos de diferentes campos: sector entretenimiento para niños, educación y tecnologías de información.

La guía de preguntas desarrollas a partir de los sub-factores anteriormente mencionados se muestran en el Anexo VI, al igual que el orden de la guía de preguntas.

Se realizaron las entrevistas de profundidad a 10 expertos, cuya lista se muestra en la tabla 5.2. y la transcripción de las entrevistas realizadas, en el Anexo VII.

**Tabla 5.2. Relación de entrevistados**

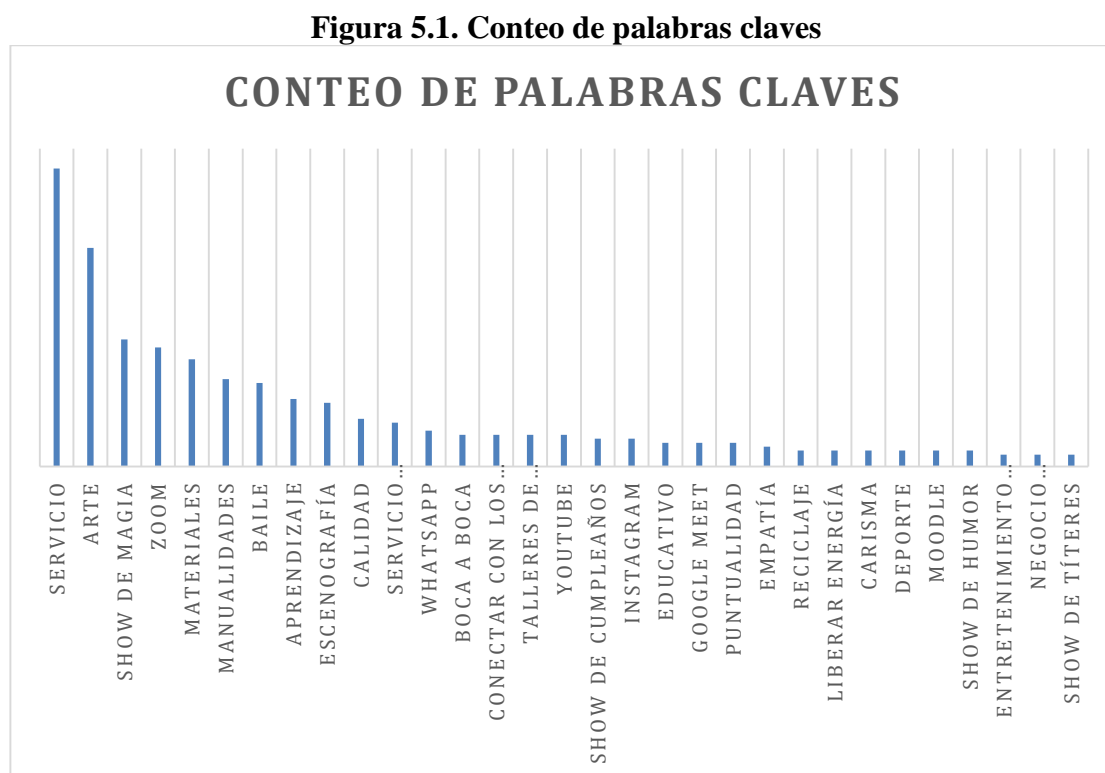
Categoría	Entrevistado	Cargo	Empresa
Especialistas en entretenimiento infantil	Alfredo Córdova	Gerente General	Afi Magia
	Gonzalo Aguilar	Gerente General	Prendea
	Jorge Bustamante Sifuentes	Gerente General	Show infantil Plumilla y Profesor Otto
	Ximena Meneses Bustios	Profesora -Psicóloga	The Little Gym Perú
	Estefanía Luna	Gerente General	Pekedivertido
	Ernest Janssen Coba Cadillo	Gerente General	Dinosaurios Perú
Especialistas en educación infantil	Colet Huamán	Profesora de primaria	Colegios Innova Schools
	Luis Estévez	Presidente de la Asamblea de Padres y Gerente de Marketing	Colegio / OYM Brands
	Jonás Durán Alves	Profesor de primaria	Colegio
Especialistas en negocios digitales	Amado Millones	Especialista en adquisiciones	Microsoft

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.3.4. Reporte de resultados de la investigación cualitativa

Para el análisis, se identificaron los vínculos claves entre los datos recopilados y las afirmaciones de los especialistas (Schettini & Cortazzo, 2015). Para ello, se utilizó el software Atlas TI (Quintero J. , 2014).

En la figura 5.1, se muestra el conteo de las palabras claves, ordenadas de mayor a menor frecuencia.



Elaboración: Autores de esta tesis

Para este análisis, también se tomó en cuenta los 8 factores y los 12 subfactores previamente establecidos y se procedió a relacionarlos a las palabras clave, como se puede observar en la tabla 1 del Anexo VIII, y las redes de nodos, en las figuras de ese mismo anexo.

Luego se procedió a redactar los hallazgos encontrados, también tomando en cuenta a los 8 factores y los 12 subfactores previamente establecidos.

### *Factor 1: Factores de decisión de compra*

Objetivos: Identificar los factores de decisión de compra del consumidor y conocer la percepción de la propuesta de valor.

- *Necesidades del consumidor*

Hallazgo: En muchos casos, los entrevistados consideran que entre los principales cambios se encuentran la utilización de la plataforma de videollamadas Zoom, plataforma que han tenido que aprender a utilizar y ver la manera que lo que brindaban de manera presencial, no se vea reducido de manera virtual. También manifiestan que ahora se trabaja de manera más personalizada con un grupo limitado de niños, ya que a los niños les gusta ser reconocidos y que interactúen con ellos, y a los padres les gusta pagar para ver que sus hijos aprendan y se encuentren entretenidos para que ellos puedan ocupar su tiempo en otra cosa.

- *Propuesta de valor percibida*

Hallazgo: A todos los expertos les gustó la propuesta de valor. La mayoría resalta, que tener en un lugar donde se maneje todo como un estudio de televisión, es ventajoso porque se evitaría las distracciones, incentivaría a la creatividad y curiosidad al ver solo los materiales que se utilizan, elimina los problemas de conectividad del internet, el ruido, mejor iluminación y un mayor control de los talleristas. Sin embargo, un experto señala que se debe de evaluar la inversión inicial y analizar si se debería invertir desde un inicio o de manera progresiva. También, todos los expertos señalaron que el tiempo propuesto por taller es demasiado, recomiendan que los talleres tengan una duración de 30 a 40 minutos.

### *Factor 2: Segmentación del consumidor*

Objetivo: Determinar la segmentación de los consumidores en los talleres.

- *Edades y agrupamientos de niños*

Hallazgo: Los expertos manifiestan que sí se debería separar los talleres por grupos de edades, ya que cada cierta edad, piensan y actúan diferente. También se podría separar por niveles de experiencia en cierto taller. La mayoría recomienda separar en los siguientes grupos: Niños de 6 a 8 años y otro grupo

estaría conformado por niños de 9 a 12 años. Uno de los expertos también manifiesta que los talleres más demandados son para niños de 8 a 11 años.

### *Factor 3: Comportamiento del mercado*

Objetivo: Conocer cómo se encuentra el sector actualmente y su tendencia.

- *Diagnóstico actual y tendencia del sector*

Hallazgo: Muchos de los expertos manifiestan que el sector está en crecimiento y en constante adaptación a los nuevos canales virtuales porque existe una necesidad de los padres de buscar formas de entretener a los niños a través de medios virtuales. La tendencia es seguir mejorando los servicios virtuales y estar a la vanguardia de nuevas tecnologías, ya que permanecerán brindando ya sea shows, talleres o clases de manera virtual.

### *Factor 4: Gestión del modelo de negocio estratégico*

Objetivos: Identificar los atributos adecuados para la gestión del modelo de negocio y conocer las preferencias de accesibilidad de los consumidores.

- *Atributos*

Hallazgo: Muchos de los expertos basan su modelo de negocio en ofrecer clases a través de plataformas virtuales enfocadas en un entretenimiento en donde los niños aprendan, se desarrollen, liberen energía y se enseñe educación emocional. Además, mencionan que los padres buscan plataformas amigables y de fácil uso. El propósito de los talleres, es diferenciarse de la mecánica de los colegios, que no parezca extensión de colegio, por lo que los expertos recomiendan que el tallerista no se vea ni comporte como un profesor.

- *Medios*

Hallazgo: Todos coinciden que el medio tradicional más efectivo es el boca a boca, en cuanto a los medios digitales, muchos padres prefieren como primera opción el Facebook y como segunda opción Instagram.

### *Factor 5: Servicios complementarios*

Objetivo: Identificar los servicios complementarios que brindará el negocio, mediante alianzas estratégicas.

- *Alianzas estratégicas*

Hallazgo: Se encontró que las alianzas suelen ser entre los talleristas de una especialidad con una buena reputación o buena calidad en el servicio. Esta es la base del modelo de negocio ya que todos manifiestan que si el tallerista no posee las características adecuadas para brindar el servicio, el padre no solo puede desanimarse, sino que nunca más volver a adquirir este tipo de servicio independientemente de la empresa que lo brinde. Así mismo, parte importante del servicio se adapte a contar o no con materiales, en caso sea necesario adquirir los materiales, estos deben ser recomendados y brindar el contacto del vendedor del material recomendado. Adicionalmente, la escenografía juega un papel importante para llamar la atención de los niños, por lo que la publicidad de las empresas proveedoras de esta escenografía (peluches, títeres, etc.) puede ser brindada sutilmente a través de los talleres.

*Factor 6: Experiencia de compra*

Objetivo: Identificar las características más importantes de la experiencia de compra en una plataforma.

- *Sensación de satisfacción*

Hallazgo: Como parte de la recomendación de los especialistas, se identificó que: la calidad del servicio es primordial y va de la mano con la conexión que se pueda tener con los niños, este debe ser un show preparado y no improvisado, la escenografía es importante para llamar la atención del niño y el tallerista debe ser siempre puntual con las presentaciones. Así mismo, el servicio se recomienda sea personalizado, por lo que los grupos deben ser lo más pequeños posibles.

- *Recompra*

Hallazgo: Como parte de la recompra, el objetivo es obtener la recomendación boca a boca del cliente. Para ello, además de lo anteriormente mencionado (tener una satisfacción en la compra del servicio), se debe asegurar que el padre perciba que es un tipo de entretenimiento saludable ya que puede reemplazar al entretenimiento en un solo sentido (como los videos en Youtube o la televisión) y tener una interacción con otros niños como en el caso de los videojuegos.

### *Factor 7: Recursos*

Objetivo: Identificar los recursos clave y el tipo de organización con los que debería contar el negocio.

- *Estructura organizacional*

Hallazgo: Los expertos coinciden en que este tipo de negocio puede ser manejado de manera independiente, tercerizando algunos servicios. Así mismo, se recomienda que, durante las clases en vivo, estén presentes por lo menos dos personas, el tallerista y otra persona que pueda apoyar con la dirección de la cámara o la escenografía adecuada. También se encontró que existen grupos pequeños de socios conformados por tres personas que se dividen las funciones y se apoyan para llevar adelante el negocio, pero no son tan comunes como los independientes.

- *Recursos del negocio*

Hallazgo: Los expertos coinciden en que el recurso humano es el principal para este tipo de negocio. Si una empresa cuenta con un mal tallerista, que no esté preparado o capacitado, el negocio puede fracasar. En el caso de Predea, desde un inicio del negocio toda la publicidad que manejaron fue por el boca a boca por lo que esta empresa hubiera fracasado si los talleristas hubieran sido personas poco preparadas o capacitadas.

### *Factor 8: Diseño y soporte de la plataforma*

Objetivo: Identificar el tipo de plataforma a utilizar para el modelo de negocio.

- *Tipo de plataforma*

Hallazgo: Para este tipo de servicio, los expertos coinciden en que el servicio debe ser brindado por Zoom debido a que los padres y niños se encuentran familiarizados con esta plataforma. Así mismo, de manera secundaria se recomienda Google Meet y Youtube. En cuanto a las plataformas de mayor inversión para este tipo de negocios se recomienda moodle.

### 5.3.5. Propuesta de valor luego del análisis cualitativo

Gracias a estos análisis, se estableció una segunda propuesta de valor para luego poder validarlo con el análisis cuantitativo.

**Tabla 5.3. Propuesta de posible concepto**

<b>Categoría</b>	Entretenimiento educativo para niños
<b>Atributo diferenciador</b>	Cambio de temática semanal para inspirar curiosidad, confianza y creatividad en los niños. Medio donde puedan liberar energía, socializar con otros niños y sobretodo distraerse.
<b>Atributos complementarios</b>	Educativa, de fácil acceso y grupos reducidos
<b>Beneficios funcionales</b>	Desarrollo de habilidades y socialización
<b>Beneficios emocionales</b>	Ser parte de una comunidad de padres
<b>Soporte</b>	Personal capacitado

Elaboración: Autores de esta tesis

Enunciado del concepto del servicio:

“Danadú, será un espacio virtual educativo en donde se brindarán talleres extracurriculares online, como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, juegos imaginarios, entre otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan liberar energía, socializar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada, con el objetivo de inspirar curiosidad, confianza y creatividad en los niños. Es desde este lugar, en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia. Cada semana, cambiaremos de temática y las actividades en los talleres serán de acuerdo a la temática de la semana. Cada taller se organizará en grupos reducidos de 6 niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 40 minutos”.

## 5.4. Análisis cuantitativo

### 5.4.1. Objetivos del análisis cuantitativo

El objetivo general del análisis cuantitativo es evaluar la demanda de un servicio de entretenimiento virtual donde se fomenta el desarrollo de los niños a través de talleres.

Para determinar los objetivos específicos del análisis cuantitativo, se utilizó los 8 factores y los 12 subfactores previamente establecidos en la investigación de mercados y también se relacionó estos objetivos con las preguntas de la encuesta, los cuales se pueden observar en Anexo IX.



### **Objetivos específicos:**

- Ser un medio de clasificación para determinar los gustos y preferencias por edades.
- Determinar la proporción de entrevistados según género.
- Determinar la proporción de edades de los hijos del público objetivo.
- Validar la preferencia de los padres respecto al entretenimiento virtual.
- Identificar cuáles son las barreras relevantes que encuentran los padres al contratar un servicio de talleres virtuales.
- Identificar cuáles son los factores críticos de éxito que valoran los padres de un taller virtual y del tallerista.
- Identificar qué medios son los más utilizados al buscar talleres virtuales.
- Identificar cuáles son los motivos que le conllevan a adquirir un taller virtual.
- Conocer la predisposición en gasto de los padres de familia en entretener a sus hijos.
- Conocer qué plataforma utiliza con más frecuencia.
- Identificar la frecuencia con la que se utiliza las plataformas de videollamada.
- Conocer el principal medio de pago que utilizan los padres de familia.
- Identificar qué promoción valora más un padre para fidelizarlo.
- Conocer si los niños cuentan con dispositivos propios o dependen de los dispositivos de los padres.
- Conocer la intención e intensidad del servicio ofrecido.
- Conocer por qué no le interesaría al padre, inscribir a su hijo en el taller.
- Identificar cuánto estaría dispuesto a pagar el padre de familia.
- Conocer la intención de pagar una suscripción mensual de servicio ofrecido.
- Conocer el por qué no pagaría por una suscripción mensual.
- Identificar cuánto estaría dispuesto a pagar el padre de familia en una suscripción mensual.
- Conocer la intensidad de la preferencia porque la suscripción le permita inscribirse a talleres de distintos tipos.
- Conocer las preferencias de talleres.
- Conocer las preferencias de accesibilidad de los consumidores.
- Conocer la predisposición de los padres de adquirir materiales para los talleres.

- Conocer cuánto estaría dispuesto a gastar un padre por un pack complementario al taller.
- Conocer si los padres de familia brindan recomendaciones de algún servicio utilizado por alguna red social.
- Conocer el motivo por el que no ha brindado ninguna recomendación.
- Identificar los medios para el contacto posventa.
- Conocer qué le gustaría al padre de familia, encontrar en la oferta, luego de probar el servicio para una posible recompra.
- Conocer la frecuencia de clases para un taller online.

#### ***5.4.2. Determinación y distribución de la muestra***

La determinación de la muestra se realizó de acuerdo al libro de Anderson, Sweeney & Williams (2008):

- Prueba estadística: Análisis estadístico por bloques completamente al azar.
- Nivel de confianza: 95%
- Porcentaje de error: 5%

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{\text{error}^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0,5 \times 0,5}{5\%^2}$$

$$n = 385$$

Para ello, se consideró a la población de padres con hijos de 6 a 12 años como el universo. Sin embargo, dada las limitaciones de la presente investigación, y las recomendaciones del libro de Hernández, Fernández y Baptista (2014, pág. 189), donde “la distribución de muestras de 100 o más elementos tiende a ser normal y esto sirve para el propósito de hacer estadística inferencial”. Para esta investigación cuantitativa se estableció un número mínimo de 300 muestras y un número ideal de 385.

### 5.4.3. Método de obtención de datos

El método utilizado para esta investigación cuantitativa son las encuestas, esta herramienta permite obtener información específica de los encuestados, es fácil de aplicar, los datos obtenidos son confiables y el análisis es sencillo. (Malhotra, Investigación de mercados , 2008).

Se definió una distribución por edades de los niños para el estudio cuantitativo, mostrada en la Tabla 5.4.

**Tabla 5.4. Distribución por edades de los niños para el estudio cuantitativo**

Etapa	Edades de los niños	Ideal número de Encuestas	Mínimo número de encuestas	Porcentaje	Población
Primera etapa escolar	6-8 años	161	150	41.76%	24 303
Preadolescentes	9-12 años	224	150	58.24%	33 895

Fuente: CPI, 2019; Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censo Nacional de Población y Vivienda, 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.4.4. Resultados principales y análisis de la investigación cuantitativa

El estudio cuantitativo recolectó un total de 321 encuestas de padres de familia pertenecientes a los distritos de Lima Top con niños de entre 6 a 12 años.

En el Anexo X se puede observar los resultados obtenidos.

## 5.5. Resultados del estudio cualitativo y cuantitativo

De acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas, se encontró que:

- El tiempo inicial planteado en la propuesta de valor de 80 minutos era muy largo, recibiendo recomendaciones entre 30 a 40 minutos por taller de parte de los expertos del negocio. Esta información proporcionó una base para obtener una propuesta de valor atractiva para los encuestados.
- Las entrevistas realizadas a talleristas mostraron que organizacionalmente suelen ser constituidos como persona natural y las asociaciones de estos son de grupos pequeños, sin afectar las labores independientes de los talleristas como persona natural.

- Los resultados de los estudios cualitativos y cuantitativos mostraron que el género de los padres no tiene una tendencia significativa a algún nivel de aceptación o rechazo de este tipo de negocio. Sin embargo, el 68.2% de las mujeres mostró mayor interés por responder la encuesta versus el 31.8% de hombres. Así mismo, se definió el rango de edades del público objetivo a las personas con un mayor nivel de aceptación de la idea de negocio, es decir, aquellos entre 30 a 40 años, que representan el 59.81% del total de encuestados que manifestaron tener hijos entre 6 a 12 años y sí adquirirían los servicios de Danadú.
- Los talleres deben tener un rango limitado de edades debido a que la capacidad de aprendizaje y atención varía mucho en el rango de 6 a 12 años de acuerdo a las entrevistas realizadas. Es así que se determinaron dos grupos: niños de 6 a 8 años y niños de 9 a 12 años. El estudio cuantitativo determinó que solo existirían diferencias en algunos talleres como el de pintura, el cual tendría una alta asistencia de niños de 6 a 8 años (100% de los encuestados). El resto de talleres presenta una preferencia similar para ambos grupos de edades.
- Ambos estudios confirmaron que entre los aspectos más valorados por un taller virtual se encuentra la calidad de imagen y sonido del taller y la buena conexión de parte del tallerista. Estos aspectos técnicos serán un requisito imprescindible que deben cumplir los talleristas que sean parte de este negocio. Con respecto a las características de los talleristas, estos deben tener una personalidad carismática, expresiva y divertida; ser empáticos, tener valores y contar con experiencia en este tipo de actividades. Con respecto a taller, las principales características valoradas son la calidad (63.3%), el precio (59.8%) y las referencias (52.8%).
- Al tratarse de un negocio virtual, la ubicación física del negocio no es relevante. Si bien las entrevistas indicaron que los talleristas recibían positivamente la posibilidad de tener un espacio acondicionado con una buena conexión a Internet; las encuestas demostraron que las características del tallerista y la buena conexión a Internet de este pueden ser más importantes que la escenografía que pueda utilizar.
- Entre los medios más utilizados de acuerdo a ambos estudios destaca el uso de Facebook para la búsqueda de información sobre los talleres y la plataforma de

videollamada más utilizada es Zoom (72.4%), siendo utilizada casi diariamente (55.7%) por los padres de familia.

- Con respecto a las características de la página web de la empresa, las entrevistas recomendaron el uso de pasarelas de pago de terceros. Adicionalmente, las encuestas mostraron que esta pasarela de pagos debe aceptar tarjetas de débito (47.1%), transferencias (36.3%) y plataformas de pago (31.3%).
- Con respecto a la intención de compra de este negocio, el 86.3% de encuestados manifestó que probablemente sí contrataría el servicio y 6.5% definitivamente sí lo haría, mientras todos los entrevistados manifestaron aspectos positivos de la idea de negocio. Con respecto a la suscripción mensual, el 59.5% de encuestados indica que probablemente sí adquiriría esta suscripción. Se establece entonces que la opción de suscripción debe ofrecerse en una etapa posterior a la del lanzamiento de la plataforma con objetivo de ampliar el nivel de aceptación de los clientes.
- En cuanto a los aliados estratégicos para este tipo de negocio, se encontró en las encuestas que existe una alta aceptación para la adquisición de packs complementarios para los talleres (65.7% indicó que probablemente sí estaría de acuerdo). Sin embargo, estos deben ser ofrecidos complementariamente al dictado de los talleres de acuerdo a las entrevistas sin que sea percibido como un requisito indispensable. Los precios de estos packs se sugieren varíen entre 20 a 30 soles (sin incluir delivery) ya que se obtuvo una aceptación de 49.8% de aceptación para este rango de precios.
- Para ambos estudios se encontró que el contacto postventa para este tipo de negocios debe ser preferentemente a través de WhatsApp (70.7%). Adicionalmente, las encuestas determinaron que los padres sí están predispuestos a ser contactados para dar alguna recomendación sobre el servicio (77.6%).

## **5.6. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se definió como clientes a las madres de familia entre 30 a 40 años. Como segundo cliente objetivo se encontrarían los hombres de ese mismo rango de edad. Ambos estudios dieron como resultados que, si bien existe

un interés de parte de los padres para la adquisición de este tipo de servicios, las transacciones son ejecutadas en su mayoría por las madres de familia.

Con respecto a las edades de los niños, estos se clasificarán en los rangos de 6 a 8 años y 9 a 12 años para los diversos talleres que ofrecerá Danadú. Si bien solo se encontró una diferencia en las preferencias por los talleres de pintura, los expertos recomiendan no tener grupos de edades con diferencias tan grandes para mejorar la experiencia de los niños.

La propuesta de valor del negocio ha recibido buena aceptación en ambos estudios. Sin embargo, este puede ser mayor a medida que se haga uso del servicio. Para ello, desde la concepción del negocio se deberá tener en cuenta la calidad el servicio brindado para fomentar la recompra y tener en consideración las características señaladas de los talleristas (carismático, empatía, expresivo, puntual y con experiencia) que brindarán el servicio.

El servicio será mayormente recibido a través de una Laptop, por lo que la plataforma y las dinámicas de los talleres deben tener en consideración esta característica durante su construcción.

Por último, Danadú utilizará la plataforma Zoom en su versión de pago, debido a que es la más utilizada, no solo por las personas que brindan los talleres virtuales, sino también por los padres de familia.

## **CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO**

En los capítulos anteriores se trabajó el marco contextual, en donde a través del método PESTEL se analizó el macroentorno; y con las cinco fuerzas de Porter, el microentorno. Además, se realizó la investigación de mercados, que permitió a nivel cualitativo, analizar las motivaciones y frustraciones de los niños y de los padres de familia que perciben los expertos, permitiendo plantear posibles soluciones que conforman la propuesta de valor, el cual fue validado a nivel cuantitativo con la finalidad de realizar el análisis de la demanda. Por ello, con los resultados obtenidos de la investigación de mercados y toda la investigación previa, en el presente capítulo se establecerá el plan estratégico.

Este plan consiste en formular, implementar y evaluar estrategias con el fin de alcanzar y conservar una ventaja competitiva en el mercado que permita un retorno de la inversión superior al de los competidores (David, 2013).

Se empezará desarrollando un objetivo ambicioso, llamado visión, también se desarrollará una misión, que indique cómo llegar a esa visión, se analizará la situación actual del entorno identificando oportunidades y amenazas, se establecerá objetivos a largo plazo y por último se generarán estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados.

### **6.1. Visión, misión y valores**

La visión y misión de la empresa es de suma importancia a la hora de tomar decisiones a nivel gerencial dado que es la hoja de ruta que determinará el rumbo de la empresa a largo plazo. Por ello, utilizaremos las siguientes metodologías para la correcta redacción de estas.

#### **6.1.1. Visión**

La visión debe responder “¿En qué queremos convertirnos?” (David, 2013). En el análisis cualitativo, los expertos señalaron que es importante brindar talleres de calidad, ya que es lo que incentiva a la recompra, y en el análisis cuantitativo, los padres señalaron que la característica más importante para la adquisición de un taller virtual es la calidad (63.3%). Es por ese motivo que se planteó lo siguiente:

“Ser una empresa reconocida por brindar talleres virtuales de calidad para el entretenimiento educativo de niños”.

### **6.1.2. Misión**

Para declarar la misión es importante tener en cuenta las recomendaciones del libro *Conceptos de Administración Estratégica*, el cual señala que una buena misión es aquella que no tiene más de 250 palabras, es inspiradora y sobre todo toma en cuenta nueve componentes, los clientes, los productos o servicios que brinda la empresa, el mercado en donde compite, si está al día con la tecnología, si está comprometida con la solidez financiera, los valores de la empresa, la ventaja competitiva, preocupación por lo social, ambiental y por los empleados (David, 2013). Por otro lado, también debe responder tres preguntas fundamentales: ¿a quién satisface?, ¿qué satisface?, ¿cómo se satisfacen las necesidades? (Arbaiza Fermini, 2014).

Dicho esto, se declaró la siguiente misión:

“Ser una empresa que brinde talleres virtuales de entretenimiento para niños a nivel local, que garantice un servicio de calidad, aprendizaje, simplicidad y confianza, a través de actividades en vivo que les haga vivir experiencias únicas, que fomenten el desarrollo de la curiosidad y creatividad, les ayude a liberar energía y a socializar con otros niños, apoyado de la tecnología más actual. Danadú busca ser una empresa sostenible y generar rentabilidad financiera para el crecimiento de la empresa, desarrollo de sus empleados y aliados estratégicos.”

### **6.1.3. Valores**

Los valores de una empresa manifiestan la filosofía y el comportamiento que se pretende incorporar en una cultura organizacional con la finalidad de ayudar a la empresa a lograr su misión (Hill & Jones, 2011).

Los valores de Danadú serán los siguientes:

- **Calidad de servicio**

El tallerista debe conectar con los niños desde la primera clase y se debe brindar talleres de calidad en imagen, sonido y de buena conexión a internet.

- **Aprendizaje**

Brindar talleres que sean entretenidos y la misma vez que los niños logren aprender una habilidad.

- **Simplicidad**

Buscar que las herramientas virtuales sean de fácil acceso y muy amigables.



- **Confianza**

Deseamos ser la primera opción al momento de recomendar un taller por un alto nivel de servicio.

## **6.2. Análisis de factores externos**

En base a la información obtenida en el “capítulo 3: Marco contextual”, se identificarán las estrategias relacionadas a las oportunidades y amenazas para el negocio propuesto.

### **6.2.1. Análisis de oportunidades**

Se encontraron las siguientes oportunidades:

- Existe un creciente gasto en alternativas de entretenimiento saludable para los niños que no los exponga al riesgo de contagios por el covid-19. (Euromonitor International, 2020)
- El 49 % de peruanos ha aprendido a valorar en esta cuarentena el estar más tiempo en casa (Compañía Peruana de Radiodifusión, 2020).
- La pandemia del covid-19 deja una industria del entretenimiento que tendrá que acelerar su digitalización (Reason Why, 2020).
- El marco legal peruano favorecerá el aumento de tiempo de los padres de familia en sus hogares para ejercer la modalidad del teletrabajo o trabajo remoto (Valera Malca, 2020).
- Existe un alto número de proveedores de materiales para los talleres de este tipo de negocio (Euromonitor International, 2020).
- En el 2021 se proyecta un rebote en el crecimiento del PBI, con una tasa de 8.7% (Instituto Peruano de Economía, 2020), es una oportunidad ya que se pretender lanzar el negocio en ese año.

### **6.2.2. Análisis de amenazas**

Se encontraron las siguientes amenazas:

- Existe una crisis política latente durante los últimos años en el Perú (SIM Macroconsult, 2019).
- Los sectores sustitutos como los videojuegos en este tiempo de pandemia, crecerán más del 50% este año (Rosales, 2020).

- El público infantil es fácilmente influenciable y requiere de experiencias únicas para construir una relación sólida (Ortegon, Royo, & Robayo, 2015).
- Existe una gran oferta y variedad de servicios sustitutos para este sector (Euromonitor, 2020).

### 6.2.3. Matriz EFE

De acuerdo las oportunidades y amenazas identificadas para el entorno, se desarrolló la siguiente matriz (Speth, 2016). En donde la ponderación de cada factor debe oscilar entre 0.0 a 1.0, siendo 1.0 un factor externo muy importante que ayudará al éxito de la empresa. En cuanto a la calificación, esta debe oscilar entre 1 a 4, en donde la puntuación de cuatro (4) señala una eficacia superior de cómo responderá la empresa a ese factor (David, 2013).

**Tabla 6.1. Matriz EFE**

Ítem	Factor externo	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Existe un creciente gasto en alternativas de entretenimiento saludable para los niños.	0,20	4	0,80
2	El 49 % de peruanos ha aprendido a valorar en esta cuarentena el estar más tiempo en casa.	0,09	3	0,27
3	La pandemia del covid-19 deja una industria del entretenimiento que tendrá que acelerar su digitalización.	0,15	4	0,60
4	El marco legal peruano favorece el aumento de tiempo de los padres de familia en sus hogares para ejercer la modalidad del teletrabajo o trabajo remoto.	0,10	3	0,30
5	Existe un alto número de proveedores de materiales para los talleres de entretenimiento infantil.	0,08	4	0,32
6	En el 2021 se proyecta un rebote en el crecimiento del PBI, con una tasa de 8.7%	0.10	2	0.20
<b>Amenazas</b>				
1	Existe una crisis política latente durante los últimos años en el Perú.	0,06	1	0,06
2	Los sectores sustitutos como los videojuegos en este tiempo de pandemia, crecerán más del 50% este año.	0,04	2	0,08
3	El público infantil es fácilmente influenciable y requiere de experiencias únicas para construir una relación sólida.	0,09	3	0,27
4	Existe una gran oferta y variedad de servicios sustitutos para este sector.	0,09	3	0,27
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,17</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

El total ponderado es de 3,17. Este número es superior al promedio, por lo que se debe aprovechar las oportunidades con mayor puntaje para este negocio y actuar con buenas estrategias para responder eficazmente a estas oportunidades.

### **6.3. Definición de los objetivos estratégicos**

En base a la visión, misión y valores, se plantean tres (3) ejes para poder orientar los objetivos estratégicos.

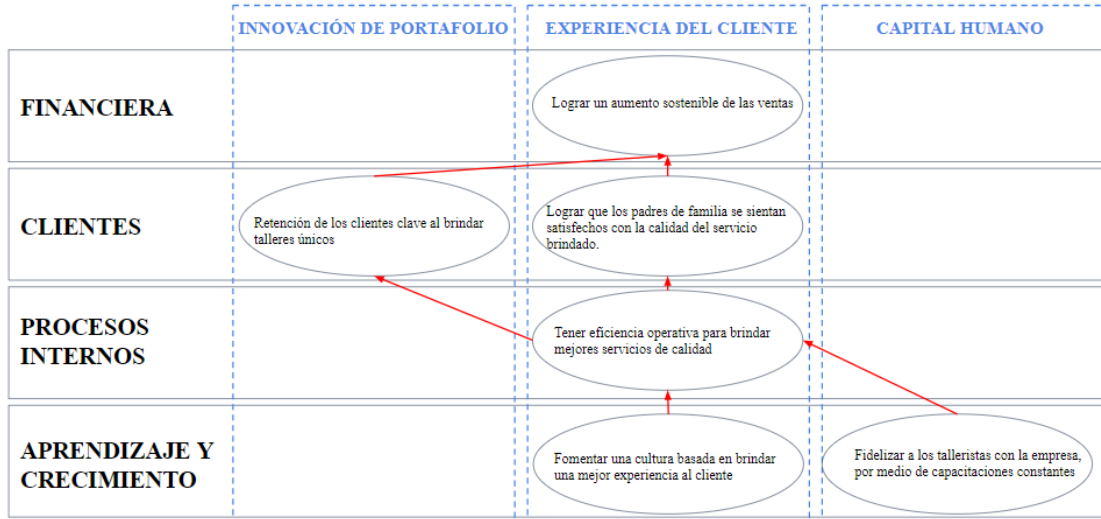
#### *Ejes estratégicos*

- Innovación de portafolio: Desarrollo e implementación de talleres que apoyen el modelo de negocio.
- Experiencia del cliente: Lograr a los padres de familia se sientan satisfechos con la calidad del servicio brindado.
- Capital humano: Fidelizar a los talleristas con la empresa, por medio de capacitaciones constantes.

En la Figura 6.1. se puede observar los objetivos estratégicos a partir de los tres (3) ejes estratégicos planteados y según las cuatro (4) dimensiones del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), el cual ayudará a dar mayor claridad y compromiso para el logro de los objetivos estratégicos (Roncancio, 2018).

En la Tabla 6.2. se muestran los objetivos estratégicos, en donde se incluyen las acciones estratégicas, la meta y el responsable por objetivo.

**Figura 6.1. Balanced Scorecard**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 6.2. Objetivos estratégicos**

Sustento	Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Meta	Responsable
Existe un creciente gasto en alternativas de entretenimiento saludable para los niños que no los exponga al riesgo de contagios por el covid-19.	Lograr un aumento sostenible de las ventas	Determinar políticas, precios, cobranzas y número de talleres	194 talleres el primer año, 486 el segundo año, 893 el tercer año, 1,152 el cuarto año y 1,440 el quinto año	Gerente general
El público infantil es fácilmente influenciado y requiere de experiencias únicas para construir una relación sólida.	Retención de clientes al brindar talleres únicos	Descuentos en otros talleres y en materiales	Retención del 50% en un año y aumento en 5% los próximos años	Administrador
Entre los aspectos más valorados por los encuestados para un taller virtual, se encuentra la calidad de imagen y sonido (217 votos que lo califican como el más importante) y la buena conexión a Internet de parte del tallerista (213 votos que lo califican como el más importante).	Lograr que los clientes se sientan satisfechos con la calidad del servicio brindado	Ofrecer un buen servicio a través de una buena producción	Lograr el 90% de clientes satisfechos el primer año y llegar a un 98% en el segundo año y mantenerlo por los próximos años	Productor
En la investigación de mercados, entre las características más importantes para la adquisición de un taller virtual destacan la	Tener eficiencia operativa para brindar mejores servicios de calidad	Utilizar herramientas de calidad para la mejora de procesos	Mejora del 95% de los problemas encontrados en un año y aumentar el 1%	Administrador

calidad de servicio (63.3%).			para los próximos años	
Los expertos señalan, que uno de los factores críticos de éxito, es contar con talleristas empáticos y los padres también lo confirmaron en la encuesta realizada	Fomentar una cultura basada en brindar una mejor experiencia al cliente	Desarrollar campañas de difusión de la cultura organizacional en el proceso de inducción del personal	El 100% de los talleristas deben conocer la cultura organizacional durante la evaluación de desempeño, al término del primer semestre de cada año	Administrador
Los expertos coinciden en que el recurso humano es el principal para este tipo de negocio. Si una empresa cuenta con un mal tallerista, que no esté preparado o capacitado, el negocio puede fracasar.	Fidelizar a los talleristas con la empresa por medio de capacitaciones constantes	Capacitaciones mensuales a los talleristas	Lograr el 60% de talleristas fidelizados el 1° año y aumentar a 80% para el 2° año y mantenerlo para los otros años	Productor

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 6.4. Estrategia del plan de negocio

La elección de la estrategia del plan de negocio fue determinada a partir de la investigación de mercados, el análisis de la matriz EFE y tomando en consideración los ejes estratégicos planteados.

En la investigación de mercados, los expertos mencionaron que para brindar una experiencia memorable es muy importante la calidad del servicio tanto de parte del tallerista como de lo técnico, que sea un taller muy preparado y no improvisado y sobre todo personalizado para que todos los niños aprendan. En cuanto a los padres, en la encuesta mencionaron que entre los factores críticos de éxito más importantes se encuentran la calidad de imagen y sonido y la buena conexión del tallerista a internet, también señalaron que un tallerista debe ser carismático, expresivo, divertido, empático, puntual y con experiencia. Los padres también mencionaron que una de las razones por las cuales no han inscrito a sus hijos en talleres es porque no encuentran el taller ideal para sus hijos (30%) o porque no han escuchado de alguno (24%).

En la matriz EFE, una oportunidad relevante que se tiene que aprovechar, es que actualmente existe un creciente gasto en alternativas de entretenimiento saludable para los niños que no los exponga al riesgo de contagios por el covid-19. (Euromonitor International, 2020). Por otro lado, las amenazas que se tienen que trabajar, es que el

público infantil es fácilmente influenciable y requiere de experiencias únicas para construir una relación sólida (Ortegón, Royo, & Robayo, 2015) y que existe una gran oferta y variedad de servicios sustitutos para este sector (Euromonitor, 2020).

Con todos estos hallazgos y según los ejes estratégicos previamente planteados, la estrategia que se utilizará en este plan de negocio, será aquella, que permita brindar al cliente una experiencia memorable con un buen servicio de calidad, que cuente con talleristas capacitados y en donde los niños no solo se entretengan sino también aprendan, haciéndoles vivir experiencias únicas para construir una relación sólida, diferente a la competencia y sustitutos.

Existen dos estrategias alineadas a lo que se busca, la primera, es Experiencia del Cliente y otra, es Desarrollo de Productos. La primera, enfocada en brindar una experiencia memorable tanto al cliente como al consumidor durante todo el servicio y la otra, enfocada a la innovación constante de nuevos productos para ofrecer experiencias únicas en los talleres al mismo mercado.

## **6.5. Conclusiones**

En este capítulo se elaboró un plan estratégico, en donde se planteó la visión de la empresa, la cual, busca ser reconocida por ser una empresa que brinde talleres virtuales de calidad; bajo esta misma línea, se planteó la misión y los valores que se pretenden incorporar en la cultura organizacional.

También con soporte de tres (3) ejes estratégicos (innovación de portafolio, experiencia del cliente y capital humano), se plantearon los objetivos estratégicos y se identificó dos (2) estrategias competitivas que guiarán a la empresa durante los próximos cinco años, que son Experiencia del Cliente y Desarrollo de Productos.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

Con la finalidad de hacer posible el cumplimiento del plan estratégico, se elaboró un plan de marketing el cual facilitará los objetivos, estrategias y planes de acción.

Los objetivos de marketing y las estrategias serán desarrollados en línea con el modelo de negocio de Danadú. Asimismo, se expondrá las 4ps del marketing mix digital con sus respectivas estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

### **7.1. Objetivos del plan de marketing**

Los objetivos del plan de marketing están alineados con los ejes y objetivos estratégicos que se plantearon en el plan estratégico.

#### ***7.1.1. Posicionamiento***

- Desarrollar campañas digitales para incrementar el nivel de conocimiento de la marca y obtener un brand awareness de 33.33% para el primer año.

#### ***7.1.2. Ingresos***

- Desarrollar un asistente digital para incrementar el nivel de compra de E-Commerce desde el primer año, para llegar a generar una tasa de conversión a ventas de 3.5% para el quinto año.

#### ***7.1.3. Fidelización***

- Otorgar una experiencia al cliente memorable y premiar su confianza en la marca por taller inscrito, originando un nivel de recomendación (NPS) de 50 puntos.

### **7.2. Estrategias de marketing**

#### ***7.2.1. Segmentación***

La estrategia de segmentación consiste en centrarse en mercados pequeños, y poder llegar a ellos de forma más eficiente y efectiva (Kotler & Armstrong, 2012).

Gracias a la investigación de mercados, se realizó la división del mercado en dos (2) grupos, el primero, conformado por padres que tienen hijos de 6 a 8 años y el segundo, padres con hijos de 9 a 12 años, cuya diferencia notoria, es la elección de tipos de talleres.

### 7.2.1.1. Grupo 1: Padres con hijos de 6 a 8 años

Clientes: Son los padres de familia, quienes adquieren y pagan por el servicio.

Usuarios: Son los hijos de los clientes, quienes hacen uso del servicio.

Las características encontradas en el estudio de mercado son:

- **Demográfica:** Madres de 30 a 40 años con niños entre 6 a 8 años.
- **Nivel Socioeconómico:** A y B.
- **Geográfica:** Residen en los distritos de La Molina, San Borja, Miraflores, Santiago de Surco, San Isidro y Barranco.
- **Psicográfica:** El estilo de vida adecuado para este tipo de mujeres es el de “las modernas”, las cuales trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres (Arellano Consultora, 2020). Dentro del estilo de vida de las mujeres modernas de Lima Metropolitana: se encuentra a las mujeres arriesgadas, quienes están dispuestas a invertir más al momento de realizar una compra. Su tickets promedio es entre los 81 nuevos soles y 300 nuevos soles (Cuervo, Cárdenas, García, & Limo, 2014).
- **De acuerdo a su comportamiento:** el medio digital más utilizado es Facebook para el contacto y el medio preferido para la postventa es WhatsApp, la plataforma más utilizada y conocida por los padres de familia es Zoom. Una de las características más importantes es la calidad del taller mientras que durante la ejecución, se debe tener un buen soporte tecnológico (conexión a internet, óptimo sonido e imagen). Con respecto a la ocasión de compra, las entrevistas determinaron que los padres buscaban una distracción para sus hijos que no los involucre necesariamente y sea entretenimiento sano (los aleje de la rutina y los videojuegos). Sus hijos, hacen uso de una Laptop para sus clases diarias en el colegio. Con respecto a la elección de los talleres para sus hijos, se encuentran, el taller de pintura, manualidades, baile, talleres de gastronomía y música.

El buyer persona de este grupo se encuentra en el Anexo XIII y el customer journey se encuentra en el Anexo XIV.



### 7.2.1.1. Grupo 2: Padres con hijos de 9 a 12 años

Clientes: Son los padres de familia, quienes adquieren y pagan por el servicio.

Usuarios: Son los hijos de los clientes, quienes hacen uso del servicio.

Las características encontradas en el estudio de mercado son:

- **Demográfica:** Madres de 30 a 40 años con niños entre 9 a 12 años.
- **Nivel Socioeconómico:** A y B.
- **Geográfica:** Residen en los distritos de La Molina, San Borja, Miraflores, Santiago de Surco, San Isidro y Barranco.
- **Psicográfica:** El estilo de vida adecuado para este tipo de mujeres es el de “las modernas”, las cuales trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres (Arellano Consultora, 2020). Dentro del estilo de vida de las mujeres modernas de Lima Metropolitana: se encuentra a las mujeres arriesgadas, quienes están dispuestas a invertir más al momento de realizar una compra. Su tickets promedio es entre los 81 nuevos soles y 300 nuevos soles (Cuervo, Cárdenas, García, & Limo, 2014).
- **De acuerdo a su comportamiento:** el medio digital más utilizado es Facebook para el contacto y el medio preferido para la postventa es WhatsApp, la plataforma más utilizada y conocida por los padres de familia es Zoom. Una de las características más importantes es la calidad del taller mientras que durante la ejecución, se debe tener un buen soporte tecnológico (conexión a internet, óptimo sonido e imagen). Con respecto a la ocasión de compra, las entrevistas determinaron que los padres buscaban una distracción para sus hijos que no los involucre necesariamente y sea entretenimiento sano (los aleje de la rutina y los videojuegos). Sus hijos, hacen uso de una Laptop para sus clases diarias en el colegio. Con respecto a la elección de los talleres para sus hijos, se encuentran, el taller de manualidades, baile, talleres de gastronomía y música.

El buyer persona de este grupo se encuentra en el Anexo XIII y el customer journey se encuentra en el Anexo XIV.

### **7.2.2. Posicionamiento**

En aras de ocupar un lugar en la mente del cliente y transmitir la esencia de la marca, edutretenimiento virtual para niños, es importante contar con la estrategia de posicionamiento. Para ello, será clave las conclusiones obtenidas en la investigación de mercado.

El enunciado del posicionamiento será el siguiente:

“Danadú es un espacio virtual de entretenimiento educativo infantil que provee a niños de 6 a 12 años, diversión y desarrollo de la creatividad, debido a que posee talleres temáticos que cambian semanalmente bajo una buena calidad de servicio y talleristas capacitados”.

### **7.3. Marketing Mix**

Para la estrategia de marketing mix, se emplearán las 4 “p” s del marketing digital (Rivera & De Garcillán, 2012), descritas a continuación.

#### **7.3.1. Estrategia de personalización**

Para la personalización del servicio, se detallarán cada una de estas características que tendrá el servicio de “Danadú” para asegurar que los niños y los padres reciban una experiencia única durante todo el proceso de adquisición.

##### **7.3.1.1. Propuesta de valor**

La propuesta de valor desarrollada en el capítulo IV, Idea del negocio, fue validada en la investigación de mercado. Después de la entrevista con los expertos, se modificó el tiempo que debería tener un taller, de 80 minutos se cambió a 40 minutos, y también se agregó que los talleres deberían cambiar semanalmente de temática para inspirar curiosidad y creatividad en los niños. En las encuestas, con esta nueva propuesta de valor, los padres tuvieron una intención de compra de 92.8%.

Los talleres que se brindarán se diferenciarán de la oferta actual por los siguientes motivos:

- Para incentivar la curiosidad, confianza y creatividad del niño, los talleres permitirán vivir una experiencia semanal distinta, ya que por semana se cambiará de temática, por ejemplo, una semana puede ser como temática,

los piratas y todos los talleres ofrecidos deben estar enfocados en esta temática.

- Para brindar un servicio de calidad, se contará con un local físico que le permita al tallerista moverse libremente, contar con una buena banda ancha de internet, cámaras profesionales, luces y reflectores.
- Dentro de la oferta de talleres, existirán talleres de cuatro (4) sesiones donde se fomentará la socialización, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre los niños, ya que serán agrupados en parejas para que puedan presentar un proyecto en la última sesión y se lo presenten al tallerista o a sus padres, mostrando la habilidad aprendida en el taller.

#### *7.3.1.2. Marca*

El nombre que tendrá la empresa será Danadú. Este nombre surge en honor a un bebé llamado Claudio Emiliano, ya que cuando él tenía 6 meses de edad, uno de sus primeros balbuceos entendibles fue Da-na-dú. En este tiempo, los autores de este documento se encontraban buscando información sobre qué plan de negocios se enfocarían para su tesis. Cuando escucharon “Danadú”, les hizo pensar en el sector niños y que este nombre evocaba diversión y creatividad. Por lo que decidieron hacer un plan de negocios que brinde diversión y creatividad a los niños.

Este nombre ha sido validado en la investigación de mercado.

#### *7.3.1.3. ADN de la marca*

El logotipo de Danadú está estructurado de forma sencilla al estar compuesto por el nombre de la marca y una mano pintada con diversos colores que busca transmitir diversión y creatividad a los niños.

Se seleccionó la familia tipográfica Goudy Stout como la fuente oficial del logotipo, debido a que transmite alegría y diversión, lo que beneficia la transmisión de mensajes ya que está enfocada a niños.

Los colores oficiales del logotipo, son los siguientes:

- Anaranjado: #F5B041 (hexadecimal) | 245, 176, 65 (RGB)
- Plomo: #BDC3C7 (hexadecimal) | 189, 195, 199 (RGB)
- Azul: #3498DB (hexadecimal) | 52, 152, 219 (RGB)
- Morado: #C39BD3 (hexadecimal) | 195, 155, 211 (RGB)

- Celeste: #85C1E9 (hexadecimal) | 133, 193, 233 (RGB)
- Verde: #ABEBC6 (hexadecimal) | 171, 235, 198 (RGB)
- Rojo: #EC7063 (hexadecimal) | 236, 112, 99 (RGB)
- Amarillo: #F4D03F (hexadecimal) | 244, 208, 63 (RGB)

**Figura 7.1. Logo de Danadú**



Elaboración: Autores de esta tesis

#### *7.3.1.4. Practicidad para los clientes*

- La ejecución del taller: involucrará el uso de aplicaciones conocidas como Zoom con el objetivo de que tanto el niño como el padre se encuentren familiarizados con el uso de estas. Así mismo, para los talleres se ofrecerán materiales (opcionalmente) de los aliados estratégicos de manera que se facilite la búsqueda de estos para los padres de familia.
- Seguridad en la información: para el caso de los medios de pagos, estos serán tercerizados a través de los aliados estratégicos como PayU, ya que acepta todas las tarjetas, pago en efectivo y tiene integrado un sistema antifraude con inteligencia artificial (PayU, 2020). Así mismo, la página web contará con un certificado TLS, con una validación extendida, para brindar seguridad y confianza a los padres. Adicionalmente, se tendrá en cuenta, que, para un tema

de publicidad, toda imagen que contenga a un menor de edad, deberá requerir previa autorización de los padres de familia.

- Diversidad de servicios ofrecidos en la plataforma: la sección de talleres que ofrecerá Danadú será respaldado por las recomendaciones que pueda brindar el cliente, el análisis constante de las estadísticas de navegación dentro de la plataforma y la valoración que estos le otorguen a los talleres que recibieron.
- Versatilidad en la página web: ésta recopilará información constantemente durante la navegación de los usuarios (padres de familia) para adaptarse constantemente a las necesidades y preferencias de estos. Adicionalmente, la plataforma tendrá un diseño *responsive* con el objetivo de que la navegación en esta sea óptima para cualquier dispositivo electrónico.

### **7.3.2. Estrategia de participación**

Esta estrategia se centra en la creación de espacios comunes a través de redes sociales para los usuarios (Castillo, 2018).

Los padres de familia encontrarán presente a la empresa en una comunidad digital, Facebook. De esta manera, ellos podrán interactuar y expresar las opiniones que tienen de la marca.

Así mismo, se motivará constantemente esta interacción mediante publicaciones constantes relacionadas a consejos para padres de familia con hijos en casa. También, se brindará, cada cierto tiempo, conferencias virtuales en vivo para resolver dudas en el día a día de los padres de familia a los usuarios suscritos para que estos expresen sus dudas.

Adicionalmente, se realizará una encuesta al finalizar el taller para obtener una retroalimentación del servicio y entender las necesidades que presentan los padres de familia (tipo de taller, especialidad del tallerista, tipos de materiales) y, opcionalmente, una pequeña encuesta a los niños (carita feliz o triste), previa autorización del padre. Adicionalmente, en esta encuesta a los padres, se les hará una pregunta para medir el nivel de recomendación del servicio.

### **7.3.3. Estrategia de par a par en comunidades**

Para esta estrategia, se considerará la socialización que tengan los servicios y la plataforma de la empresa (Antevenio, 2016) con los clientes.

Dentro de la página web de la empresa, se habilitarán un botón que permita direccionar al padre de familia a Facebook, para que puedan entrar a la comunidad de padres de Danadú, y a través de un asistente virtual, se direccionará a WhatsApp Business, para que puedan aclarar dudas del servicio. Así mismo, se colocarán botones interactivos para que los usuarios puedan difundir la información de los talleres o el contenido de los consejos para padres y compartirlo en sus redes sociales de manera directa. También se premiará su confianza en la marca a través de descuentos en talleres y por recomendación, se les incentivará mediante descuentos en la suscripción mensual para que puedan llevar talleres ilimitados.

En cuanto a la actividad en redes sociales, se considerará la omnicanalidad con el objetivo de transmitir una misma identidad de marca. Así mismo, se tendrá en consideración que se brindará información del negocio vía telefónica, virtual y presencialmente en el local de la empresa.

#### ***7.3.4. Estrategia de predicciones modeladas***

Esta estrategia digital se centrará en que la página web almacene la información del comportamiento de los usuarios que ingresen (Maram, 2010) para poder mejorar la calidad del servicio y obtener una retroalimentación de los clientes a través de los rastros de navegación que estos dejan, para ello es importante conocer la gestión de experiencia del cliente, por lo tanto, se analizarán las tres (3) fases del customer journey y se propondrán acciones a implementar en el plan de negocio.

##### ***7.3.4.1. Pre-compra***

-El descubrimiento: en esta etapa el cliente descubre que tiene una necesidad (Pozo, 2020), por lo tanto, este es un buen momento para informarles acerca de Danadú, esta presentación de la empresa, se realizará a través de Facebook Ads, debido a que en la encuesta a los padres de familia, se pudo descubrir que el principal medio por donde buscan información sobre talleres similares es la red social Facebook. Esta herramienta, permitirá segmentar a aquellos padres que tengan hijos de 6 a 8 años y a aquellos padres que tengan hijos de 9 a 12 años, medir los resultados obtenidos y resultará económico, ya que solo se paga por clics obtenidos (Epyme, 2020).

- La consideración: en esta etapa, el cliente ya sabe que lo que busca para cubrir su necesidad y comienza a evaluar opciones (Pozo, 2020), por lo tanto este es un buen momento para un buen posicionamiento de la página web, a través de las estrategias SEO y SEM. La primera estrategia se refiere a la optimización de los motores de búsqueda, para que los padres de familia, con hijos de 6 a 12 años, puedan ver la página web de Danadú como una de las primeras opciones en los buscadores. La segunda estrategia, consiste en aumentar el tráfico de visitas de una página web, a través de anuncios pagados, los cuales aparecen antes del SEO, en la sección de enlaces patrocinados del buscador (Luna, 2017).

#### *7.3.4.2. Compra*

-Compra: en esta etapa, el padre de familia ya estará interesado por el servicio que ofrece Danadú, por lo tanto, es importante facilitarle el proceso de compra de algún taller que desee para su hijo o hija. Esta facilidad, se le ofrecerá a través de la página web, ya que, desde allí, podrá registrarse, elegir el taller de su preferencia, el horario y fecha que desee y al final podrá realizar el pago, todo desde la plataforma, sin intervención de alguna persona.

-Servicio: si se presenta algún problema en realizar la compra, el padre de familia, podrá comunicarse vía un asistente virtual implementado en la página web que estará enlazado al WhatsApp de la empresa para que le puedan ayudar a que su experiencia de compra no se vea afectada y el tiempo de respuesta sea corto.

#### *7.3.4.3. Post-compra*

Se pedirá una retroalimentación del servicio brindado mediante una encuesta de satisfacción para entender las necesidades que presentan los padres de familia (tipo de taller, especialidad del tallerista, tipos de materiales) y, opcionalmente, una pequeña encuesta a los niños (carita feliz o triste), previa autorización del padre. Adicionalmente, en esta encuesta a los padres, se les hará una pregunta para medir el nivel de recomendación del servicio.

-Retención: en esta etapa, se busca la fidelización del cliente. Es más barato retener a un cliente, que conseguir uno nuevo (Conexión Esan, 2020). Por lo tanto, para que esta etapa sea exitosa, Danadú ofrecerá a sus clientes que hayan llevado al menos un taller, descuento del 5% en el siguiente taller, y para aquellos que hayan participado en

más de 3 talleres, promociones en talleres especiales, como talleres para padres e hijos, talleres personales para sus hijos o en conversatorios para padres con algún profesional como un psicólogo o un pediatra.

-Recomendación: en esta etapa, es importante que el padre de familia y el niño hayan tenido una buena experiencia para que recomienden el servicio. Se les incentivará mediante descuentos en la suscripción mensual para que puedan llevar talleres ilimitados.

#### **7.4. Conclusiones**

En este capítulo, se desarrolló el plan de marketing enfocado a los pilares del plan estratégico, a partir de estos, se desarrollaron los objetivos de este plan. Se ha desarrollado dos estrategias de marketing, segmentación y posicionamiento, que ayudarán al logro de los objetivos trazados.

También, el plan de marketing está enfocado en el desarrollo de las 4 “p” s del marketing digital y no del marketing tradicional, ya que la esencia del negocio exige obtener un modelo de negocio potente a nivel virtual.



## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

Este capítulo se realizó como un segundo paso del plan estratégico, en donde se elaboró un plan de operaciones el cual tiene como principal objetivo, tener eficiencia operativa para brindar mejores servicios de calidad, ya que, en la investigación de mercados, entre las características más importantes para la adquisición de un taller virtual, destaca la calidad de servicio (63.3%).

Primero se describen los objetivos específicos del plan, luego las actividades principales de Danadú, que permitirán el enfoque en estas áreas para las mejoras de procesos. Por último, se desarrollará el diseño del servicio a brindar, en que se incluirá el flujograma del proceso de compra, las acciones y protocolos del servicio, la infraestructura y equipamiento requerido y las políticas de calidad y protección de datos personales.

### **8.1. Objetivos del plan de operaciones**

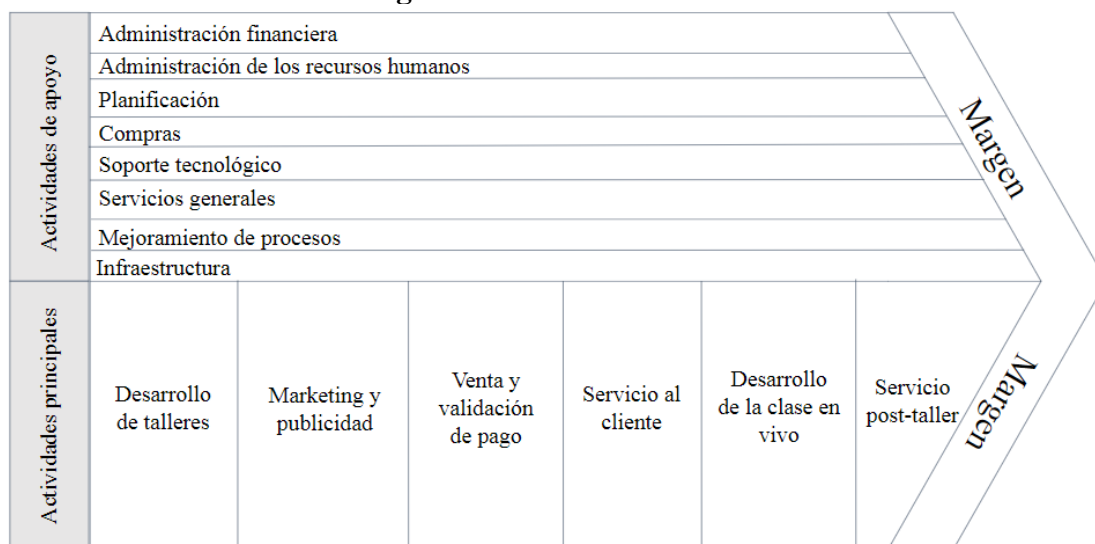
Los objetivos del plan de operaciones están alineados con los ejes y objetivos estratégicos que se plantearon en el plan estratégico.

- Disponer de capacidad operativa para brindar diversos talleres que permitan el crecimiento del negocio.
- Estructurar los talleres temáticos de manera que entretengan y a la misma vez logre que los niños aprendan.
- Garantizar la atención en el proceso de compra que brinden al padre de familia calidad de servicio.

### **8.2. Cadena de valor**

La cadena de valor de Danadú estará conformado por actividades principales y actividades de apoyo, con el fin de ser una secuencia de procesos elaborada para satisfacer a los padres de familia. La cadena de valor propuesta se puede observar en la figura 8.1.

**Figura 8.1. Cadena de valor**



Elaboración: Autores de esta tesis

Las actividades principales de la cadena de valor se describirán a continuación:

- **Desarrollo de talleres:** Esta actividad está orientada a la estructuración de los talleres semanales y el contenido que tendrán. Según esta actividad, el profesor deberá seguir la pauta e incorporar en los talleres, enseñanzas sobre el tema semanal.
- **Marketing y publicidad:** Esta actividad permitirá hacer crecer el posicionamiento de Danadú. El plan de Marketing se describe en el capítulo VII.
- **Ventas y validación de pago:** Esta actividad se llevará a cabo desde la página web de Danadú, la cual permitirá a los padres, escoger los talleres, seleccionar los horarios y fechas disponibles. También se podrá realizar el pago del taller desde la página web, en donde se contará con el socio estratégico PayU, otorgando seguridad y confianza al cliente.
- **Servicio al cliente:** Se contará con un asistente virtual enlazado con WhatsApp corporativo para atender a los padres de familia si se presenta algún problema en realizar la compra, para que le puedan ayudar a que su experiencia de compra no se vea afectada y el tiempo de respuesta sea corto.

- Desarrollo de la clase en vivo: Esta actividad se realizará vía Zoom, en su versión pagada, para que el tiempo no sea un límite, se tenga una conexión estable y facilidad en compartir pantalla, documentos y presentaciones. Se contará con un productor, a cargo de la asistencia a los profesores, manejo de luces, cámara y que el desarrollo del taller se dé sin problemas técnicos.
- Servicio post-taller: Se contará con asistente virtual enlazado al WhatsApp corporativo para cualquier queja o sugerencia y se enviará de una encuesta de satisfacción, desde la plataforma web de Danadú, para pedir retroalimentación del servicio brindado. A aquellos padres que adquieran por tercera vez algún taller, tendrán un descuento del 5% en el siguiente taller, y para aquellos que hayan participado en más de 3 talleres, promociones en talleres especiales, como talleres para padres e hijos, talleres personales para sus hijos o en conversatorios para padres con algún profesional como un psicólogo o un pediatra. La plataforma web de Danadú, estará programada para aplicar esos descuentos de manera automática.

De acuerdo a las actividades principales, se detalla el porcentaje de representación de cada actividad con respecto a los ingresos totales proyectados para el primer año, en donde se puede observar, que el desarrollo de la clase en vivo, es aquella actividad de la cadena de valor que cuesta más.

**Tabla 8.1. Porcentaje de representación de cada actividad principal**

Actividades	Monto necesario (año 1) en S/	Porcentaje
Desarrollo de talleres	6,120	3.29%
Marketing y publicidad	31,864	17.14%
Venta y validación de pago	19,244	10.35%
Servicio al cliente	21,578	11.61%
Desarrollo de la clase en vivo	77,864	41.89%
Servicio post-taller	609	0.33%

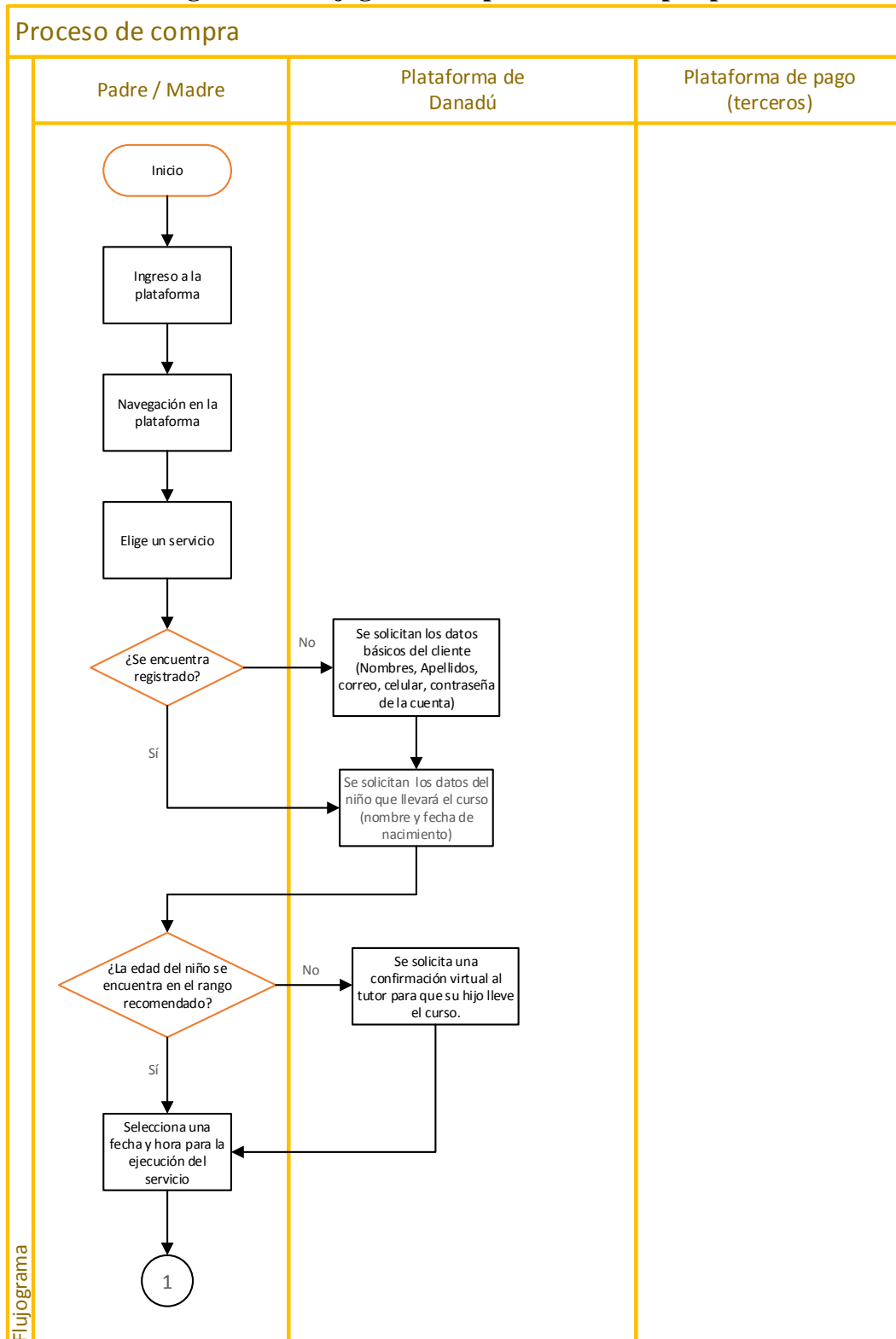
Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.3. Diseño del servicio

#### 8.3.1. Flujograma de proceso de compra

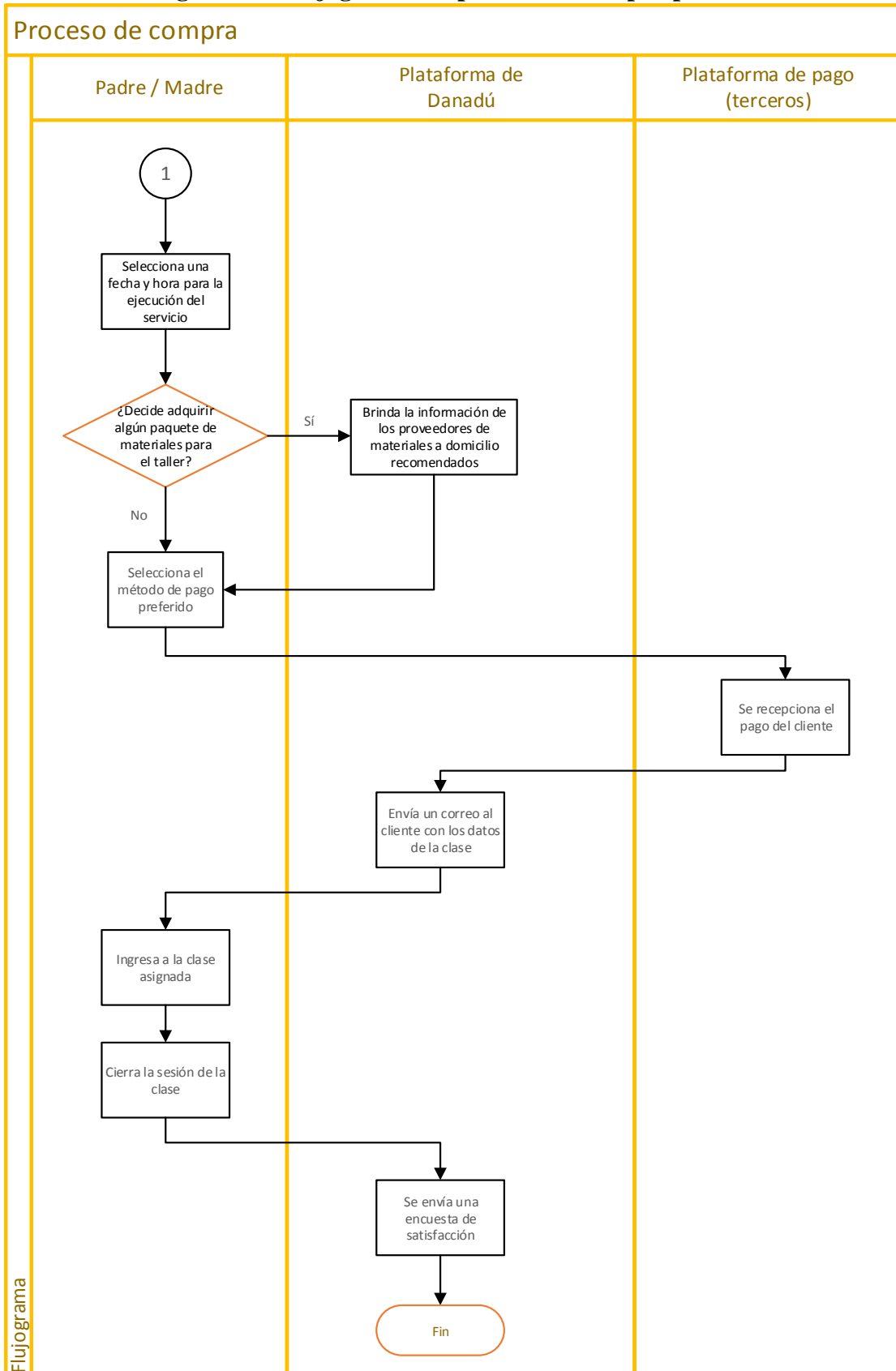
A continuación, se graficará el flujograma del proceso de compra.

**Figura 8.2. Flujograma del proceso de compra parte 1**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 8.3. Flujograma del proceso de compra parte 2**



Elaboración: Autores de esta tesis

### **8.3.2. Acciones y protocolos del servicio**

Para el servicio brindado, se presentan los siguientes procesos en base a los momentos de la verdad (Maram, Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido, 2016) y los buyer persona graficados en el Anexo XIII, en donde la diferencia entre ambos segmentos se basa en tipo de taller que podría llevar cada segmento y no en el proceso de compra, ni medios utilizados.

- **Proceso de captación**

Dado que se trata de una plataforma en línea, la captación será a través de Facebook. Con respecto a la publicidad en medios, se utilizarán las campañas a través de Facebook Ads y Google Ads.

- **Proceso de registro de datos**

Durante la navegación en la plataforma, el usuario será invitado a registrarse. Así mismo, este será requisito para el proceso de compra.

La pantalla de registro del usuario en la plataforma solicitará datos de los padres de familia que se registren como nombres, apellidos, DNI, contraseña, correo electrónico, medio de pago, teléfono de contacto e información de los niños que llevarán los cursos como nombre y fecha de nacimiento. Posteriormente, se indicará la aceptación de los términos y condiciones de la plataforma bajo la ley 29733 de protección de datos personales.

- **Proceso de facturación**

Dentro de la página web, el procesamiento del pago será realizado a través de terceros para asegurar la seguridad de la información recibida. Una vez confirmado el pago, se le enviará un comprobante electrónico al correo electrónico del cliente.

La pasarela de pagos elegida es PayU, la cual tiene una comisión de 3.79% (Alvites R. , 2020). Ésta empresa tiene seguridad antifraude con inteligencia artificial. Así mismo, permite recibir pagos de Visa, Mastercard, American Express, Diners Club y Pago Efectivo.

- **Proceso de soporte de sistema**  
El proceso de soporte será ofrecido a través de un asistente virtual enlazado a WhatsApp Business para brindar una atención personalizada a los padres de familia. Así mismo, se brindarán los números de contacto de la empresa y el correo electrónico de la misma.
- **Proceso de aseguramiento de la calidad**  
Este proceso está compuesto por los siguientes puntos: la rápida gestión de los reclamos e incidencias que se puedan presentar en la página web, las leyes y normas vigentes sobre la protección de datos de los clientes y sus menores hijos, y el nivel de satisfacción expresado en las encuestas posteriores a los talleres.
- **Proceso de servicio post-venta**  
El servicio de post-venta es importante para este tipo de negocio. Las actividades relacionadas incluyen la garantía de la satisfacción de los servicios brindados a través de una encuesta, y la gestión de las quejas o reclamos.

### ***8.3.3. Infraestructura y equipamiento requerido***

Con respecto a la infraestructura, se plantea inicialmente contar con un espacio en el distrito de La Molina, debido a que es uno de los distritos con mayor población de niños en hogares de los sectores A y B (como se puede observar en Tabla 4.1. Número de niños en Lima Top, del capítulo IV) y porque el alquiler anual por metro cuadrado es el más barato de Lima Top (BCRP, 2020). Este lugar alquilado servirá de domicilio fiscal y será un lugar ambientado con el equipo adecuado para brindar taller con calidad de imagen, sonido y buena conexión a internet.

Con respecto al equipamiento, dentro del establecimiento se contará con los materiales necesarios para el desarrollo del taller (pinturas, peluches, colores, etc.), una mesa de trabajo, decoración según temática, dos (2) cámaras filmadoras, cinco (5) reflectores profesionales, tres (3) pares de audífonos, tres (3) micrófonos, tres (3) laptops de uso común para los talleres y seis (6) laptops para el uso del personal que labora para la empresa.

#### **8.3.4. Políticas de calidad**

La política de calidad es la línea de acción de una organización para la mejora de sus procesos internos (ISO Tools, 2015).

La política de calidad se redactará de la siguiente manera:

Para Danadú:

Nuestra empresa, se dedica a realizar actividades virtuales con contenido entretenido y de calidad para niños de 6 a 12 años, así como facilitar el contacto a padres de familia con los proveedores de los materiales adecuados para realizar estas actividades. Atendiendo a este compromiso, se establecen los siguientes principios:

- Ser una organización involucrada con los clientes y usuarios de los talleres, brindando plena satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Reconocer como una expresión de calidad todos los compromisos con el cliente, los usuarios, la legislación y los reglamentos pertinentes.
- Dirigir nuestro esfuerzo a la mejora continua de la calidad, de manera que cada integrante de la compañía sea un promotor de mejoras para el cliente y de oportunidades para el desarrollo de los niños.
- Promover el desarrollo continuo del potencial de los integrantes de la organización como pilar fundamental para el desarrollo de ésta.
- Asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad.

#### **8.3.5. Política de protección de datos personales**

La empresa debe cumplir con todos los requisitos de la “Ley de protección de datos personales” (ley 29733) y el “Decreto Legislativo que fortalece la protección integral de niñas, niños y adolescentes”.

De esta manera, los datos solicitados serán requeridos cuando el usuario se registre en la página web. Los datos de los clientes serán almacenados de manera segura, ya que se contará con un hosting VPS y un disco duro de 1TB, también se contará con certificado TLS con una validación extendida, mantenimiento constante, pruebas de ethical hacking y una plataforma de pago segura (PayU), los cuales se explicarán en el Plan Tecnológico. Así mismo, el usuario registrado será el responsable de asegurar la veracidad de la información entregada.



#### **8.4. Conclusiones**

En este capítulo se realizó el plan de operaciones el cual tiene como principal objetivo brindar una experiencia memorable a los clientes y consumidores a través de la eficiencia de las actividades de la cadena de valor. Se describieron las actividades principales de Danadú, que permitirán el enfoque en estas áreas para las mejoras de procesos. Por último, se desarrolló el diseño del servicio a brindar, en que se incluyó el flujograma del proceso de compra, las acciones y protocolos del servicio, la infraestructura y equipamiento requerido y las políticas de calidad y protección de datos personales.

## **CAPÍTULO IX. PLAN TECNOLÓGICO**

En este capítulo se elaboró un plan tecnológico el cual tiene como principal objetivo brindar a los clientes una buena experiencia, a través de una página web de fácil uso y que brinde seguridad de datos.

Se describe las alianzas estratégicas de tecnología, como con la empresa Aply, la cual desarrollará la página web o la alianza con Strategos Consulting Services, la cual contribuirá con la seguridad informática. Luego se describen las etapas de desarrollo que tendrá la página web en colaboración con Aply, los usuarios que podrán acceder a la web y por último el presupuesto de implementación.

### **9.1. Objetivos tecnológicos**

Los objetivos del plan tecnológico están alineados con los ejes y objetivos estratégicos que se plantearon en el plan estratégico.

- Trazar los procesos necesarios para la implementación de la página web.
- Ofrecer una página web actualizado y de fácil acceso.
- Otorgar seguridad y confidencialidad de la información en todo el proceso de registro y pago del servicio.

### **9.2. Alianzas estratégicas de tecnológica**

Danadú, busca brindar una buena experiencia a los clientes a través de una página web de fácil uso y que brinde seguridad de datos. Para los primeros 5 años, se contará con una página web estándar, no sofisticada, ya que la propuesta de valor, va más enfocada en brindar un servicio de calidad en los talleres; pero sí es necesario que esta página web sea visiblemente atractiva y que sea segura. Por lo tanto, contará con un certificado TLS, se contratará a un ethical hacking y se realizará un mantenimiento anual a la página tanto del interfaz como del backoffice.

#### ***9.2.1. Alianza estratégica para el diseño y desarrollo de la página web***

Se contratará a la empresa tecnológica Aply, esta empresa está conformada por un equipo de profesionales, que se dedica a la consultoría, diseño y desarrollo de página web y de aplicaciones móviles. Esta empresa será la encargada de la elaboración de la página web de Danadú, la cual se espera que sea tenga un diseño amigable para que la experiencia del usuario sea memorable.

### **9.2.2. Alianza estratégica para el dominio y hosting**

Para el dominio (nombre por el que será reconocido la página web de Danadú) y el hosting (espacio en donde se alojará la página web), también se contratará a la empresa Aply.

Esta empresa ofrece las extensiones de dominio “.pe y .com.pe”, lo que garantizará que esta empresa sea reconocida como empresa peruana y atraerá a clientes peruanos.

Para el hosting, ofrece dos tipos de planes, el primero es un hosting compartido, con plan de 1Gigabyte de espacio, por 20 dólares anuales, y el segundo, es un hosting VPS, con plan de 1Gigabyte de espacio, que es un plan con un servidor privado virtual, el cual tiene un valor de 20 dólares mensuales que incluye el personal de apoyo remoto.

La ventaja de un hosting VPS, a diferencia de un hosting compartido, radica en que es más seguro, tiene más medidas de protección, como copias de seguridad, supervisión de recursos, entre otros. También, permite una mayor escalabilidad, con tráfico mayores a 50,000 visitantes por mes, este tipo de hosting es recomendable si se busca una página web dinámica y rápida (Castellanos, 2019).

### **9.2.3. Alianza estratégica para el certificado TLS**

Se utilizará el certificado TLS 1.3, debido a que es más seguro y eficiente que un certificado SSL que es su antecesor. Sin embargo, al ser más conocido como SSL, muchos proveedores, utilizan el término SSL o el doble término SSL/TLS, para referirse a la versión actual de TLS, es decir, TLS 1.3 (Digital Guide, 2020).

Con la aclaración anterior, y según la seguridad que se requiere para la página web, se contratará a la empresa Strategos Consulting Services, esta empresa está conformada por un equipo de profesionales, que se especializan en consultoría empresarial sobre ciberseguridad, y es quien brindará el certificado TLS, con una validación extendida, la cual brinda protección de datos, verifica el titular del registro del nombre del dominio, la dirección del propietario, además verifica la existencia legal, física y operativa de la entidad.

### **9.2.4. Alianzas estratégicas para el mantenimiento**

Se contratará a un profesional en tecnología que se encargue del mantenimiento de la página web, tanto del interfaz como del backoffice, quien modificará los talleres, precios de los servicios, programará suscripciones, optimizará la velocidad de carga,

analizará y reparará errores, analizará y revisará todo el funcionamiento del sitio web, realizará ajustes en el servidor, entre otros.

#### ***9.2.5. Alianzas estratégicas para la seguridad informática***

Se contratará a la empresa Strategos Consulting Services. Esta empresa será la encargada de la seguridad para evitar el robo de información empresarial y para garantizar la confidencialidad y seguridad de los datos que ingrese el padre de familia. Se pondrá a prueba la seguridad de la página web, mediante un ethical hacking, quien hackeará la página web e identificará y reparará posibles vulnerabilidades, con el fin de evaluar, fortalecer y mejorar la seguridad.

#### ***9.2.6. Alianzas estratégicas para la plataforma de pago***

Se contratará a la empresa PayU debido a la seguridad que representa la compañía en los consumidores y porque cubre los métodos de pago preferidos por los padres de familia de acuerdo al estudio de mercado (resultados de las encuestas en el anexo X).

PayU proporciona una herramienta llamada PayU Click, en donde el cliente, luego de escoger el taller de su preferencia, hace clic en el botón pagar y es redireccionado a WebCheckout, en donde ingresará los datos de su tarjeta, estos datos quedarán almacenados si el cliente lo desea, para que su próxima compra pueda pagar más rápido (PayU, 2020).

### **9.3. Etapas de desarrollo de la página web**

La empresa Aply seguirá estas etapas, las cuales se deben de supervisar conforme avancen con el desarrollo de la página web, el cual puede durar de 40 a 60 días.

#### ***9.3.1. Diseño y maquetación***

Para el diseño de la página web Danadú, la diseñadora gráfica de Aply se reunirá con el personal encargado de Danadú, para realizar primero una idea inicial de cómo se quiere la página web, a través de lluvia de ideas y bosquejo en papel.

Luego, la diseñadora, pasará a realizar la estructuración de la página en una plantilla digital, la cual tiene que ser de forma polimórfica (diseño responsive), para que se adapte a todos los dispositivos que pueda usar el cliente final.

Después, se procede a realizar la maqueta, que son imágenes estáticas, en donde se observa el contenido de la página web, como imágenes, textos genéricos, la paleta de colores y las dimensiones de cada área (Salgado, 2015).

Por último, el equipo de desarrollo junto a la diseñadora, procederán a realizar una maqueta dinámica, en la cual se realizan pruebas de interacción, para detectar los problemas y solucionarlos antes de la producción de la página web. Se les pedirá en esta parte que tomen mucho énfasis en la experiencia de usuario, para que sea del agrado de los clientes finales, no solo funcionalmente, sino de manera estético y se identifiquen con Danadú.

### ***9.3.2. Desarrollo de front-end***

Luego de la maquetación, se procederá con el desarrollo del front-end, en donde la diseñadora, mediante lenguajes de programación, hará que la página web se vea visualmente atractivo, que sea fácil de navegar y cómodo de usar.

### ***9.3.3. Desarrollo de back-end***

El equipo de desarrollo de Aply, se encargará del back-end, quiere decir que ellos son los responsables de programar, con otros lenguajes de programación, para que se lleve a cabo el desarrollo de la página web, y se aseguren que toda la lógica funcione bien; es esta etapa también se mantiene la seguridad de la página web.

### ***9.3.4. Prueba de vacío***

Antes del lanzamiento, se realizan las pruebas internas, que se basan en detectar y resolver los errores. Aply debe asegurar que están cumpliendo con los requerimientos y especificaciones solicitados por Danadú, por ejemplo, que realmente se trabajó con el diseño responsive y que se puede acceder desde cualquier dispositivo sin que se pierda la estética. También se comprobará el rendimiento y la usabilidad, en donde solicitarán a Danadú, que un pequeño grupo de su público objetivo pruebe la página y den sus observaciones para que Aply pueda corregir.

### ***9.3.5. Lanzamiento***

El lanzamiento se realizará luego de las pruebas preliminares entre 40 a 60 días de iniciado el desarrollo de la página web, también se debe tener en cuenta algunos recursos tecnológicos, como el hosting, el dominio y contar con el certificado TLS.

#### **9.4. Usuarios de la página web**

La página web de Danadú, permitirá el acceso a 3 diferentes usuarios, quienes podrán realizar diferentes acciones:

- *Usuario del padre de familia*
  - Login y registro en la página web.
  - Ingreso y elección de los talleres, según fecha y horario disponible.
  - Realizar pagos en la página web.
- *Usuario de Danadú*
  - Ingresar la información del taller (nombre, imagen, precio, link del video, tallerista, horarios y descripción).
  - Edición de la información del taller.
  - Gestionar usuarios (dar de baja o de alta).
  - Gestionar suscripciones.
  - Gestionar talleristas (agregar, editar, eliminar).
- *Usuario del tallerista*
  - Visualización de los talleres asignados.
  - Visualización de la cantidad de participantes por taller.
  - Visualización de los horarios y fechas de los talleres asignados.

#### **9.5. Presupuesto tecnológico**

El presupuesto del desarrollo de página web, el dominio y el hosting, brindado por la empresa Aply, se muestra en el Anexo XII y el presupuesto general del plan se encuentra en el plan financiero.

#### **9.6. Conclusiones**

En este capítulo se elaboró un plan tecnológico el cual tiene como principal objetivo brindar una buena experiencia a los clientes a través de una página web de fácil uso y que brinde una alta seguridad de datos, por lo que se han establecido alianzas estratégicas que brinden esa confianza al cliente siguiendo buenas prácticas de seguridad, como es el caso, de la elección del hosting VPS, contar con el certificado TLS con una validación extendida, mantenimiento del back-end y del front-end, ethical hacking anual y contar con la plataforma de pago PayU, que brindará la seguridad a los datos ingresados para la realización del pago del servicio.

## **CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Una vez realizada la planificación de los capítulos anteriores, es de suma importancia analizar los recursos, a nivel de estructura organizacional, que se requerirá.

Por ello, el presente capítulo tiene como fin, determinar cómo se va a estructurar y a organizar la empresa Danadú, así como comprender las estrategias de recursos humanos, desde el reclutamiento hasta la evaluación del trabajador.

### **10.1. Objetivos**

- Determinar el número de trabajadores, sus cargos y funciones principales para administrar la empresa.
- Estructurar las estrategias de recursos humanos desde el reclutamiento hasta la evaluación del trabajador
- Establecer el presupuesto de recursos humanos para los primeros cinco (5) años.

### **10.2. Estructura de la empresa**

#### ***10.2.1. Diseño organizacional***

El tipo de organización, en la cual se basará Danadú, será la de estructura simple, ya que esta estructura se adapta a empresas jóvenes y pequeñas, es una estructura simple y flexible que se adapta a un ambiente simple, pero a la vez dinámico, los que integran la administración superior son quienes asumen varias funciones y realizan una supervisión directa a los demás empleados (Mintzberg, 1991).

Esta elección, concuerda con lo mencionado por los expertos en las entrevistas de profundidad, que, para este tipo de negocio, no se requiere de una organización compleja.

Por último, es necesario mencionar, que no existe un tipo de organización definitiva, ya que puede ir cambiando con el tiempo y adaptarse (¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa?, 2018).

#### ***10.2.2. Forma societaria de la empresa***

La forma societaria elegida para Danadú será la de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), debido a que estará constituido por tres (3) accionistas, quienes aportarán tanto bienes dinerarios como no dinerarios y cuya duración será indefinida. Dando lugar a la persona jurídica denominada Danadú S.A.C.

Esta elección fue analizada con la revisión de la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887.

En la Tabla 10.1. se muestra el resumen del tipo de empresa bajo el enfoque de su forma societaria.

**Tabla 10.1. Tipo de empresa según su forma societaria**

Variable	Descripción
Nombre de la sociedad	Danadú S.A.C.
Capital social	Aporte de accionistas (dinerarios y no dinerarios)
Número de socios	3
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrada
Tipo de sociedad	Persona jurídica
Órganos	Junta general de accionistas y gerencia
Domicilio	La Molina, Lima, Perú
Duración	Indefinida

Elaboración: Autores de esta tesis

### ***10.2.3. Régimen tributario de la empresa***

El régimen tributario elegido para Danadú S.A.C., es el Régimen General, debido a que se generarán rentas de tercera categoría, no existe un límite de ingresos, ni un número máximo de trabajadores, ni un máximo en el valor de los activos de la empresa, a diferencia de otros regímenes tributarios (García J. , 2016).

Se tendrá en cuenta las siguientes obligaciones a cumplir (SUNAT, 2020):

- Llevar libros contables.
- Emitir comprobantes de pago por las ventas y también se puede solicitar en las compras que se realicen.
- Comprobantes de pago que se pueden emitir: Facturas, boletas, tickets, notas de crédito o de débito, guías de remisión, otros.
- Realizar la declaración mensual y anual del Impuesto a la Renta.
- Realizar retenciones a los trabajadores, ya sean dependientes e independientes.

### ***10.2.4. Régimen laboral de la empresa***

El régimen laboral elegido para los trabajadores de Danadú S.A.C., es el Régimen Laboral General, debido a que se espera que los ingresos a un largo plazo, superarán los 1700 UITs.

Entre los beneficios laborales principales, se encuentran (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014):



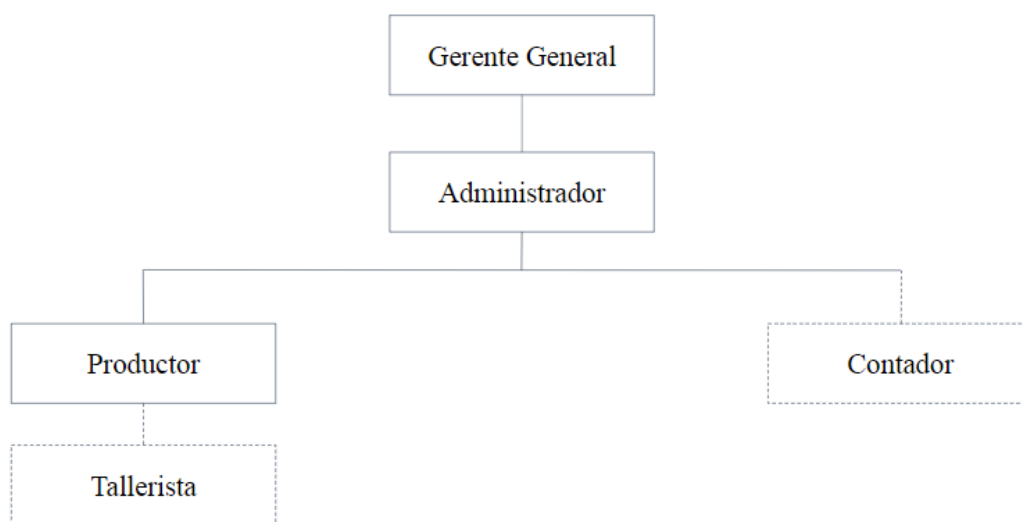
- Vacaciones por 30 días.
- CTS equivalente a un sueldo, depositado en dos partes.
- Gratificaciones de sueldo completo.
- Descanso de 24 horas por semana.
- Indemnización por despido arbitrario: 1.5 por año.
- Asignación familiar de 10% de la remuneración mínima vital.
- Essalud de 9% aportado por el empleador.

#### **10.2.5. Estructura organizacional**

La estructura organizacional con la que se contará en la empresa consta de cuatro (4) niveles jerárquicos, tal como se muestra en la Figura 10.1. En los primeros dos años, se contará con un (1) gerente general, un (1) administrador y un (1) productor, los tres (3) en planilla. Las principales actividades que realizarán al principio serán de planificar y ejecutar la producción de los talleres virtuales, realizar el reclutamiento y selección de los profesores y proveedores, entre otras funciones necesarias para que el proyecto se desarrolle de la mejor manera. También se contará con talleristas y un contador, quienes no se encontrarán en planilla, pero se les pagará por recibo por honorarios.

A partir del tercer año, se contratará a un (1) administrador adicional y a un (1) ingeniero de sistemas en el equipo, debido al aumento de demanda.

**Figura 10.1. Organigrama de Danadú S.A.C.**



Elaboración: Autores de esta tesis

También es importante mencionar el número de talleristas con los que se contará a lo largo de los 5 años del proyecto, se deberá de tener en cuenta que cada tallerista dictará 4 talleres por mes.

**Tabla 10.2. Número de talleristas por mes**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
# de talleres anuales (6 hogares)	194	486	893	1152	1440
# de talleres mensuales (6 hogares)	16	40	74	96	120
# de talleristas mensuales	4	10	19	24	30

Elaboración: Autores de esta tesis

### **10.2.6. Perfil de los puestos**

Se han realizado los perfiles de los principales puestos, los cuales se pueden observar en el Anexo XII, estos perfiles han sido realizados en base a las competencias con los que deberían contar los puestos estratégicos.

## **10.3. Estrategias de RRHH**

De acuerdo al libro Administración de Recursos Humanos (Bohlander, Snell, & Morris, Administración de Recursos Humanos, 2018), se definieron las siguientes estrategias para este plan de negocio:

### **10.3.1. Reclutamiento y selección**

Para el reclutamiento tanto del personal administrativo como de los talleristas, se hará uso de fuentes externas de reclutamiento en internet. Como bolsas de trabajo, proveniente de páginas web como Aptitus o Bumeran, e instituciones educativas, tanto de bolsas laborales de institutos como universidades con carreras relacionadas a educación y producción audiovisual.

Adicionalmente, se conoce mediante las entrevistas a los expertos, que algunos de ellos, obtienen solicitudes y currículos de talleristas que desean trabajar en colaboración con estas empresas. Por lo que se espera en el largo plazo, recibir postulantes también a través de esta fuente.

El proceso de selección del personal administrativo, seguirá el siguiente proceso:

1. Evaluación del currículum vitae, del puesto de trabajo.
2. Entrevista con el administrador, a través de una entrevista según el perfil por competencias del puesto de trabajo.

3. A la terna de entrevistados finalistas, se le someterá a una entrevista situacional, en donde se planteará situaciones propias del trabajo, en las cuales el entrevistado debe tomar una decisión.

Por otro lado, el proceso de selección de los talleristas, seguirá el siguiente proceso:

1. Evaluación del currículum vitae, del puesto de trabajo.
2. Solicitar y evaluar una clase grabada modelo.
3. Entrevista con el productor, a través de una entrevista según el perfil por competencias del puesto de trabajo y se le someterá a una entrevista situacional, en donde se planteará situaciones propias del trabajo, en las cuales el entrevistado debe tomar una decisión.

### ***10.3.2. Inducción y capacitación***

Luego de haber realizado el reclutamiento y selección del personal, se deberá programar la inducción del personal, en donde se realizarán charlas, los primeros dos (2) sábados de primer mes, con el objetivo de dar a conocer la visión, misión, objetivos y valores de la empresa para que se puedan incorporar a la cultura organizacional, tanto al personal administrativo como a los talleristas. Estas charlas estarán a cargo de los administradores de la empresa, ya que es de suma importancia que los colaboradores conozcan los objetivos para llegar más rápido a ellos.

Asimismo, como parte del proceso de capacitación al personal administrativo, se empleará el método OJT (on job training), el cual es uno de los métodos más eficaces para desarrollar el aprendizaje (Bohlander, Snell, & Morris, 2018). En cuanto a los talleristas, para lograr su fidelización, se destinará un presupuesto para realizar capacitaciones mensuales al personal como parte de los beneficios de la ser parte de Danadú, se realizarán capacitaciones enfocadas en la atención del cliente, en temas de entretenimiento en línea y de interacción a través de redes sociales con la finalidad que se vuelvan especialistas en el trato con niños. Adicionalmente, se destinará un incentivo una vez al año a los talleristas que publiquen y dicten más talleres utilizando la plataforma de la compañía hasta el término del presupuesto asignado.

Como parte de los beneficios corporativos para todo el personal de la compañía, incluyéndose los talleristas, contarán con descuentos en talleres de la plataforma Danadú, empresas de útiles y materiales, entre otros.

### ***10.3.3. Evaluación de desempeño***

La evaluación del desempeño será constantemente, ya que al término de cada clase se pasará una breve encuesta a los padres y alumnos, con la finalidad de medir el nivel de satisfacción del cliente. Asimismo, se evaluará cada semestre del año y evaluar si todos conocen y han adaptado la cultura organizacional de la empresa.

### **10.4. Conclusiones**

- La estructura organizacional es simple, pero a la misma vez flexible y dinámico, por ello, será fundamental que las posiciones sean multidisciplinarias y tengan claro el objetivo del negocio.
- El proceso de capacitación de los trabajadores jugará un rol importante en el desarrollo de los talleres, ya que será el punto de partida de lo que se pretende tener como empresa y también lograr la fidelización de los talleristas.

## **CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se realizarán las proyecciones de ingresos para este modelo de negocio, los gastos del plan de marketing y de recursos humanos, los gastos para la constitución legal de la empresa, el monto de inversión en activos tangibles e intangibles del negocio, y el capital de trabajo necesario.

Finalmente, se establecerá el punto de equilibrio necesario, el financiamiento requerido para su ejecución y el análisis de los riesgos para la evaluación de viabilidad en diferentes escenarios.

### **11.1. Objetivos**

- Proyectar el nivel de ingresos y gastos para el plan de negocio.
- Determinar el monto de inversión y capital de trabajo del plan de negocio.
- Determinar la viabilidad y la rentabilidad económico-financiera del plan de negocio.
- Determinar el financiamiento necesario para el plan de negocio.
- Proyectar el análisis de riesgos para el plan de negocio.

### **11.2. Supuestos y políticas financieras**

Para las proyecciones futuras de este plan de negocio, se consideró lo siguiente:

- El horizonte de evaluación será de 5 años (Dirección General de Programación Multianual de Inversiones, 2019).
- La evaluación financiera se realiza en la moneda nacional: el sol (S/).
- El Impuesto General a las Ventas (IGV) se mantendrá en 18% durante el horizonte de evaluación (Movistar Perú, 2019).
- La tasa para el Impuesto a la Renta será considerada en 29.5% durante el horizonte de evaluación (Movistar Perú, 2019).
- La tasa de inflación será equivalente a 1.52% anuales y se mantendrá constante para cada año proyectado (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).
- El tipo de cambio se estableció en 3.6 soles por dólar de manera constante para los cinco años proyectados.

### 11.3. Proyección de clientes durante el periodo de análisis

Para el cálculo de la cantidad de cliente, se consideró lo siguiente:

- El tamaño de mercado está conformado por 58,198 niños entre 6 a 12 años de los distritos objetivos del proyecto (Anexo I).
- La tasa de crecimiento anual de la población será de 1.42% para cada uno de los años analizados (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).
- El porcentaje de crecimiento del sector se mantendrá estable cada año y será equivalente a 4.5% anuales para el sector de servicios (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).
- Se considera que hay 1.7 niños por hogar en Lima Metropolitana de acuerdo a la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (INEI, 2018).
- Se considerará que solo un tercio del público objetivo observa la publicidad por internet e ingresa a la página web a navegar, siendo la tasa de las personas que abandonan la página sin navegar de 66.67%, considerada alta, para aumentar la rigurosidad del proyecto (Sharma, 2020).
- Se encontró según estudio de mercado, que la tasa de conversión a ventas para este negocio es alta, 9%. Sin embargo, se consideró, de manera inicial, una tasa de conversión de los que solicitarán información de 2% y una tasa de conversión a ventas de 0.7%, ambos valores son más realistas según fuentes secundarias (Chaffey, 2020).

**Tabla 11.1. Proyección de clientes de Danadú**

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tamaño de mercado objetivo (niños)	58,198	59,024	59,863	60,713	61,575	62,449
Número de hogares que ven la publicación		11,573	11,738	11,904	12,073	12,245

Elaboración: Autores de esta tesis

### 11.4. Proyección de ingresos durante el periodo de análisis

Para la proyección de ingresos del negocio, se considerará lo siguiente:

- En el estudio de mercado se encontró que el 6.9% de los clientes contrataría la membresía mensual. Sin embargo, este ingreso no se consideró para el estudio, sino únicamente los pagos por los talleres.

- Los servicios considerados serán talleres, que consisten en cuatro (4) sesiones o clases al mes para cada cliente.
- En el estudio de mercado se encontró que el consumo en promedio de taller será dos veces por mes. Sin embargo, para aumentar la rigurosidad del proyecto, se considerará una frecuencia de compra de un taller al mes por cliente.

**Tabla 11.2. Proyección de ingresos de Danadú**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Número hogares objetivo por hogar	34,720	35,213	35,713	36,220	36,735
Número de hogares que ven la publicación	11,573	11,738	11,904	12,073	12,245
Número de hogares que solicitan información(lead)	231	270	298	320	343
Frecuencia de compra anual de taller	12	12	12	12	12
Número de transacciones al año	1,167	2,916	5,357	6,911	8,640
Precio por taller (con IGV) (S/)	188	191	194	197	200
<b>Ingresos totales con IGV (S/)</b>	<b>219,321</b>	<b>556,476</b>	<b>1,037,964</b>	<b>1,359,392</b>	<b>1,725,356</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **11.5. Gastos del plan de Marketing**

En la tabla 11.3, se muestra los gastos anuales que se realizarán para el plan de Marketing, en donde se incluye la inversión que se realizará en la publicidad a través de Facebook Ads y Google Adwords, las publicaciones de contenido en blog, las publicaciones gráficas en Facebook, las publicaciones de videos, el diagnóstico de la página web, el desarrollo del asistente digital y para fidelizar a los clientes, a través de descuentos en materiales, se harán gastos anuales en legalizar contratos con los proveedores.

**Tabla 11.3. Proyección de gastos de marketing**

<b>Gastos anuales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Facebook Ads & Google Adwords (S/)	14,514	15,524	43,276	124,346	177,666	237,946
Publicaciones de contenido en blog (S/)		5,720	11,614	11,790	21,545	30,622
Publicaciones gráficas en Facebook (S/)		7,020	28,507	28,940	29,380	29,827
Publicaciones de videos (S/)		3,600	14,619	29,682	30,133	30,591
Diagnóstico de página web (S/)		6,480	6,578	6,678	6,780	6,883
Desarrollo de asistente digital (S/)		4,166	4,290	4,351	4,413	4,475
Premios para la confianza en marca (legalizar contratos) (S/)	300	609	1,237	1,256	1,275	1,294
<b>Presupuesto total (S/)</b>	<b>14,814</b>	<b>43,120</b>	<b>110,121</b>	<b>207,043</b>	<b>271,192</b>	<b>341,638</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **11.6. Gastos del plan de Operaciones**

En la tabla 11.4, se muestra los gastos anuales que se realizarán para el plan de Operaciones, en donde se incluye la inversión que se realizará en dos (2) cámaras profesionales, luces y reflectores antes del inicio de operaciones; el gasto anual en internet con un plan de velocidad de descarga de 150 Mbps y velocidad de subida de 15Mbps, el cual asegura la óptima ejecución de los talleres y de los trabajos administrativos; también este plan contempla los gastos anuales por la plataforma Zoom, la plataforma de pago PayU, el alquiler del local, el cual incluye los servicios básicos; la inversión en los muebles para el local; los gastos anuales de las capacitaciones para la mejora de la calidad del servicio de los talleres, los materiales a utilizar para el servicio y la inversión inicial en audífonos, micrófonos y laptops, tanto para el uso de los talleres como para el personal que labora para la empresa.



**Tabla 11.4. Proyección de proveedores de Danadú**

<b>Gastos anuales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cámaras profesionales (S/)	7,000					
Luces y reflectores (S/)	1,250					
Internet (servicio adicional) (S/)		1,800	1,827	3,710	3,767	3,824
Zoom (S/)		540	548	557	565	574
PayU (S/)		8,312	21,090	39,339	51,521	65,391
Alquiler de local (incluye servicios) (S/)		21,600	21,928	22,262	22,600	22,944
Muebles para el local (oficina, sala, atención) (S/)	34,000					
Capacitación para la mejora de la calidad del servicio (S/)		5,000	5,076	5,153	5,231	5,311
Materiales para talleres (S/)	2,400	2,400	2,436	2,474	2,511	2,549
Audífonos y micrófonos (S/)	2,700					
Laptops para talleres (S/)	9,000					
Laptops para administrativos (S/)	18,000					
<b>Gastos totales (S/)</b>	<b>74,350</b>	<b>39,652</b>	<b>52,907</b>	<b>73,494</b>	<b>86,195</b>	<b>100,592</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 11.7. Gastos del plan Tecnológico

Los gastos del plan Tecnológico anual para los próximos 5 años, incluyen el gasto en el dominio, el hosting VPS, disco duro de 1TB para el almacenamiento de la base de datos, gastos en seguridad de la página a través de un certificado TLS, servicio de mantenimiento anual a la página tanto del interfaz como del backoffice y gastos para evaluar las vulnerabilidades de la página a través del ethical hacking.

**Tabla 11.5. Proyección de gastos de tecnología**

<b>Gastos anuales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Desarrollo web (único) (S/)	7200					
Almacenamiento adicional (S/)		220	223	227	230	234
Dominio (anual) (S/)	144	146	148	151	153	155
Hosting (anual) (S/)	864	877	890	904	918	932
Gastos en seguridad (S/)		2,500	2,538	2,577	2,616	2,656
Servicio de mantenimiento anual (S/)		2,000	2,640	2,680	2,720	2,762
Ethical hacking (S/)		7500	7,614	7,730	7,847	7,967
<b>Gastos totales (S/)</b>	<b>8,208</b>	<b>13,243</b>	<b>14,054</b>	<b>14,267</b>	<b>14,484</b>	<b>14,704</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 11.8. Gastos del plan de Recursos Humanos

Los gastos del plan de Recursos Humanos anuales incluyen los sueldos, gratificaciones, compensación por tiempo de servicio, vacaciones, pagos a Essalud y la bonificación por gratificación. Así mismo, se consideró un aumento en el sueldo anual en base a la inflación.

Adicionalmente, se consideró que a partir del tercer año se contrataría mayor cantidad de personal, debido al aumento en la demanda. Así mismo, se consideró un ingeniero de sistemas dentro de la planilla para los contratiempos que puedan existir durante la ejecución del proyecto desde ese año.

**Tabla 11.6. Proyección de gastos de recursos humanos**

Gastos anuales	1	2	3	4	5
Gerente General (S/)	69,040	84,107	85,386	130,025	132,002
Administradores (S/)	25,890	26,284	53,366	54,177	55,001
Productor (S/)	20,712	21,027	27,750	28,172	28,600
Ingeniero de Sistemas Sénior (S/)			41,424	42,054	64,039
Profesores (recibo por honorarios) (S/)	42,749	108,466	202,315	264,966	336,298
Contador (recibo por honorarios) (S/)	6,000	6,091	6,184	6,278	6,373
Reclutamiento (S/)	700	711	721	732	744
Capacitaciones a los talleristas (S/)	9,722	24,666	45,320	58,466	73,095
<b>Presupuesto total (S/)</b>	<b>174,813</b>	<b>271,352</b>	<b>462,467</b>	<b>584,871</b>	<b>696,152</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 11.9. Gastos para la constitución de la empresa

Para los gastos de constitución de la empresa se consideró la información disponible en la web, que se estimaban en S/ 1375 (Cerquin, Luchini, Robles, & Tinco, 2019), que incluye la búsqueda y reserva del nombre de la empresa, el registro en Indecopi de la marca, la minuta de constitución, la escritura pública, el derecho de inscripción en Sunarp, el trámite del RUC, la legalización de los libros contables y otros gastos, por lo que se destinó un monto mayor para cubrir contratiempos.

**Tabla 11.7. Gasto para la constitución de Danadú**

Variable	Dato
Gastos de constitución de empresa (S/)	2,000

Elaboración: Autores de esta tesis

### 11.10. Inversión total

En la tabla 11.8 se muestra la inversión total realizada para el plan de negocio, el cual incluye la inversión en tangibles, intangibles y el capital de trabajo, este último fue calculado mediante el método de periodo de desfase, en donde se consideró que el tiempo de transferencia de PayU a la cuenta bancaria de la empresa es de 3 días hábiles, pero para castigar al proyecto consideramos 14 días.

**Tabla 11.8. Inversión total del negocio**

Variable	Dato
Periodo de desfase	14 días
I. Tangibles (S/)	56,350
I. Intangibles (S/)	2,000
Capital de Trabajo (S/)	101,388
<b>Inversión total (S/)</b>	<b>159,738</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 11.11. Viabilidad del plan de negocio

#### 11.11.1. Flujo de caja económico

En la tabla 11.9, se puede observar el cálculo de la utilidad neta por un periodo de 5 años, con una tendencia creciente, en donde se espera que el primer año se obtenga una pérdida de -101,711 soles.

**Tabla 11.9. Utilidad neta**

Año	1	2	3	4	5
Ingresos (S/)	185,865	471,590	879,630	1,152,027	1,462,166
Costos de venta (S/)	106,448	185,658	348,165	424,491	532,554
Utilidad Bruta (S/)	79,417	285,931	531,465	727,536	929,612
Gastos Administrativos, Operativos y de Ventas (S/)	175,235	273,629	419,961	543,107	631,387
Utilidad Operativa (S/)	-95,818	12,302	111,504	184,430	298,225
Gastos Financieros (S/)	5,893	5,893	5,893	5,893	5,893
Utilidad AIIP (S/)	-101,711	6,409	105,611	178,536	292,331
Participación (8%) (S/)	-	513	8,449	14,283	23,387
UA Impuestos (S/)	-101,711	5,896	97,162	164,253	268,945
Impuesto a la Renta (29,5%) (S/)	-	1,739	28,663	48,455	79,339
Utilidad Antes de Reserva Legal (S/)	-101,711	4,157	68,499	115,799	189,606
Reserva Legal (10%) (S/)	-	416	6,850	11,580	18,961
<b>Utilidad Neta Disponible (S/)</b>	<b>-101,711</b>	<b>3,741</b>	<b>61,649</b>	<b>104,219</b>	<b>170,646</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 11.10, se puede observar los porcentajes del margen bruto, margen operativo y el margen neto, con respecto a los ingresos, que se espera obtener en el periodo de 5 años, logrando obtener en el último año un margen bruto de 63.58%, un margen operativo de 20.40% y un margen neto de 11.67%.

**Tabla 11.10. Márgenes según análisis vertical**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Margen Bruto	42.73%	60.63%	60.42%	63.15%	63.58%
Margen Operativo	-51.55%	2.61%	12.68%	16.01%	20.40%
Margen Neto	-54.72%	0.79%	7.01%	9.05%	11.67%

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 11.11, se puede observar el flujo de caja económico, el cual servirá para el análisis de sensibilidad del proyecto.

**Tabla 11.11. Flujo de caja económico**

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos (S/)		185,865	471,590	879,630	1,152,027	1,462,166
Costos de venta (S/)		106,448	185,658	348,165	424,491	532,554
Utilidad Bruta (S/)		79,417	285,931	531,465	727,536	929,612
Gastos Adm, Ope y de Ventas (S/)		175,235	273,629	419,961	543,107	631,387
Utilidad Operativa(S/)		-95,818	12,302	111,504	184,430	298,225
Gastos Financieros (S/)		5,893	5,893	5,893	5,893	5,893
Utilidad AIIP (S/)		-101,711	6,409	105,611	178,536	292,331
Participación (8%) (S/)		-	513	8,449	14,283	23,387
UA Impuestos (S/)		-101,711	5,896	97,162	164,253	268,945
Impuesto a la Renta (29,5%) (S/)		-	1,739	28,663	48,455	79,339
Util. antes de Reserva Legal (S/)		-101,711	4,157	68,499	115,799	189,606
Depreciación / Amortización (S/)		10,855	10,855	10,855	10,855	10,855
Ingresos / egresos extraordinarios (S/)						28,275
Flujo de caja económico (S/)		-90,856	15,012	79,354	126,654	228,736
Flujo de caja de inversiones (S/)	-58,350					
Flujo de caja libre (Capital de trabajo) (S/)	-101,388					101,388
<b>Total FCE (S/)</b>	<b>-159,738</b>	<b>-90,856</b>	<b>15,012</b>	<b>79,354</b>	<b>126,654</b>	<b>330,124</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 11.11.2. Indicadores de la viabilidad del plan de negocio

De acuerdo al proyecto, se estableció que el costo de oportunidad del capital tendrá una tasa de 19.5% impuesto por los accionistas, con el objetivo de que el proyecto sea más atractivo para ellos.

**Tabla 11.12. Viabilidad del plan de negocio**

Variable	Dato
COK	19.5%
VAN (S/)	18,822
TIR	21.85%
Periodo de recupero (años)	4.09

Elaboración: Autores de esta tesis

Los resultados del análisis determinaron que el proyecto es viable en el periodo de evaluación de cinco años ya que presenta un valor actual neto positivo y la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad del capital establecido.

### 11.12. Punto de equilibrio

En la tabla 11.13, se muestran las variables consideradas para el punto de equilibrio, como el total de los costos fijos y un margen de contribución de 116.64 soles. Es importante recalcar que se consideró como punto de equilibrio al número de transacciones anuales que se deberán realizar como mínimo.

**Tabla 11.13. Punto de equilibrio**

Variable	Dato
Costos fijos (S/)	227,902
Precio (sin IGV) (S/)	159
Costos variables (S/)	42.68
Margen de Contribución (S/)	116.64
Comisión PayU (S/)	6.04
Profesores (comisión) (S/)	36.64
<b>Punto de equilibrio (transacciones)</b>	<b>1,954 transacciones</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 11.13. Financiamiento

El financiamiento del proyecto será realizado por los socios del negocio en un 65% y por un banco el 35% restante. Se tomó como referencia un préstamo con una TEA de 16% anual con el banco Scotiabank (Scotiabank, 2020).

**Tabla 11.14. Financiamiento**

Año	Deuda inicial (S/)	Amortización (S/)	Intereses (S/)	Cuota (S/)	Deuda final (S/)
1	55,908	11,182	5,893	17,075	44,727
2	44,727	11,182	5,893	17,075	33,545
3	33,545	11,182	5,893	17,075	22,363
4	22,363	11,182	5,893	17,075	11,182
5	11,182	11,182	5,893	17,075	-

Elaboración: Autores de esta tesis

### 11.14. Análisis de riesgos

#### 11.14.1. Análisis de puntos críticos

Para el análisis de riesgos, se definieron los siguientes puntos críticos mostrados en la tabla 11.15.

**Tabla 11.15. Puntos críticos para el análisis de riesgos**

Punto Crítico	Valor
Variación % promedio del precio	-1.78%
Variación % cantidad de transacciones	-2.41%
Variación % promedio del costo de talleristas	5.59%
Variación % promedio del costo de PayU	28.74%

Elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis, se encontró que la variación porcentual promedio del precio y la variación porcentual de la cantidad de transacciones podrían impactar más la rentabilidad del proyecto, dado que si estas varían en -1.78% y -2.41%, el proyecto dejaría de ser rentable.

#### 11.14.2. Análisis de sensibilidad por variable

Se asignó un rango de -60% y +60% para determinar la variación de los factores críticos del proyecto.

**Tabla 11.16. Análisis de sensibilidad del factor variación porcentual promedio del precio**

Variación	VAN (S/)
	<b>18,822</b>
-60.00%	<b>-615,561</b>
-55.00%	<b>-562,696</b>
-50.00%	<b>-509,830</b>
-45.00%	<b>-456,965</b>
-40.00%	<b>-404,100</b>
-35.00%	<b>-351,235</b>
-30.00%	<b>-298,370</b>
-25.00%	<b>-245,504</b>
-20.00%	<b>-192,639</b>
-15.00%	<b>-139,774</b>
-10.00%	<b>-86,909</b>
-5.00%	<b>-34,044</b>
<b>0.00%</b>	<b>18,822</b>
5.00%	71,687
10.00%	124,552
15.00%	177,417
20.00%	230,282
25.00%	283,147
30.00%	336,013
35.00%	388,878
40.00%	441,743
45.00%	494,608
50.00%	547,473
55.00%	600,339
60.00%	653,204

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 11.17. Análisis de sensibilidad del factor variación porcentual de cantidad de transacciones**

Variación	VAN (S/)
	<b>18,822</b>
-60.00%	<b>-450,548</b>
-55.00%	<b>-411,434</b>
-50.00%	<b>-372,320</b>
-45.00%	<b>-333,206</b>
-40.00%	<b>-294,091</b>
-35.00%	<b>-254,977</b>
-30.00%	<b>-215,863</b>
-25.00%	<b>-176,749</b>
-20.00%	<b>-137,635</b>
-15.00%	<b>-98,521</b>
-10.00%	<b>-59,407</b>
-5.00%	<b>-20,293</b>
<b>0.00%</b>	<b>18,822</b>
5.00%	57,936
10.00%	97,050
15.00%	136,164
20.00%	175,278

25.00%	214,392
30.00%	253,506
35.00%	292,620
40.00%	331,735
45.00%	370,849
50.00%	409,963
55.00%	449,077
60.00%	488,191

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 11.18. Análisis de sensibilidad del factor variación porcentual promedio del costo de talleristas**

Variación	VAN (S/)
	<b>18,822</b>
-60.00%	<b>220,922</b>
-55.00%	<b>204,080</b>
-50.00%	<b>187,239</b>
-45.00%	<b>170,397</b>
-40.00%	153,555
-35.00%	136,713
-30.00%	119,872
-25.00%	103,030
-20.00%	86,188
-15.00%	69,347
-10.00%	52,505
-5.00%	35,663
<b>0.00%</b>	<b>18,822</b>
5.00%	1,980
10.00%	<b>-14,862</b>
15.00%	<b>-31,704</b>
20.00%	<b>-48,545</b>
25.00%	<b>-65,387</b>
30.00%	<b>-82,229</b>
35.00%	<b>-99,070</b>
40.00%	<b>-115,912</b>
45.00%	<b>-132,754</b>
50.00%	<b>-149,596</b>
55.00%	<b>-166,437</b>
60.00%	<b>-183,279</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 11.19. Análisis de sensibilidad del factor variación porcentual promedio del costo de PayU**

Variación	VAN (S/)
	<b>18,822</b>
-60.00%	<b>58,119</b>
-55.00%	<b>54,844</b>
-50.00%	<b>51,569</b>
-45.00%	<b>48,294</b>
-40.00%	45,020



-35.00%	41,745
-30.00%	38,470
-25.00%	35,195
-20.00%	31,921
-15.00%	28,646
-10.00%	25,371
-5.00%	22,096
<b>0.00%</b>	<b>18,822</b>
5.00%	15,547
10.00%	12,272
15.00%	8,997
20.00%	5,722
25.00%	2,448
30.00%	<b>-827</b>
35.00%	<b>-4,102</b>
40.00%	<b>-7,377</b>
45.00%	<b>-10,651</b>
50.00%	<b>-13,926</b>
55.00%	<b>-17,201</b>
60.00%	<b>-20,476</b>

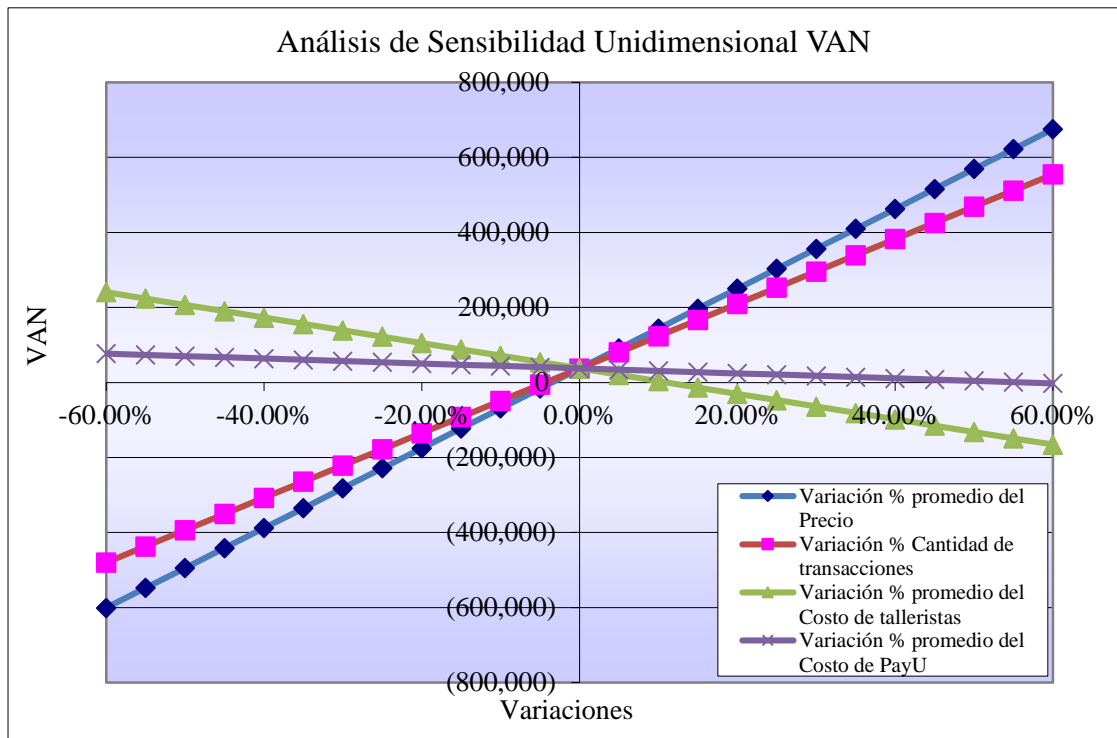
Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 11.20. Análisis de sensibilidad de cuatro (4) factores**

Variación	VAN del factor precio (S/)	VAN del factor cantidad de transacciones (S/)	VAN del factor costo de talleristas (S/)	VAN del factor costo de PayU (S/)
-60.00%	<b>-615,561</b>	<b>-450,548</b>	220,922	58,119
-55.00%	<b>-562,696</b>	<b>-411,434</b>	204,080	54,844
-50.00%	<b>-509,830</b>	<b>-372,320</b>	187,239	51,569
-45.00%	<b>-456,965</b>	<b>-333,206</b>	170,397	48,294
-40.00%	<b>-404,100</b>	<b>-294,091</b>	153,555	45,020
-35.00%	<b>-351,235</b>	<b>-254,977</b>	136,713	41,745
-30.00%	<b>-298,370</b>	<b>-215,863</b>	119,872	38,470
-25.00%	<b>-245,504</b>	<b>-176,749</b>	103,030	35,195
-20.00%	<b>-192,639</b>	<b>-137,635</b>	86,188	31,921
-15.00%	<b>-139,774</b>	<b>-98,521</b>	69,347	28,646
-10.00%	<b>-86,909</b>	<b>-59,407</b>	52,505	25,371
-5.00%	<b>-34,044</b>	<b>-20,293</b>	35,663	22,096
0.00%	18,822	18,822	18,822	18,822
5.00%	71,687	57,936	1,980	15,547
10.00%	124,552	97,050	<b>-14,862</b>	12,272
15.00%	177,417	136,164	<b>-31,704</b>	8,997
20.00%	230,282	175,278	<b>-48,545</b>	5,722
25.00%	283,147	214,392	<b>-65,387</b>	2,448
30.00%	336,013	253,506	<b>-82,229</b>	<b>-827</b>
35.00%	388,878	292,620	<b>-99,070</b>	<b>-4,102</b>
40.00%	441,743	331,735	<b>-115,912</b>	<b>-7,377</b>
45.00%	494,608	370,849	<b>-132,754</b>	<b>-10,651</b>
50.00%	547,473	409,963	<b>-149,596</b>	<b>-13,926</b>
55.00%	600,339	449,077	<b>-166,437</b>	<b>-17,201</b>
60.00%	653,204	488,191	<b>-183,279</b>	<b>-20,476</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 11.1. Análisis de sensibilidad unidimensional del VAN**



Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, se encontró que la variable cuya variación afecta en mayor medida a la rentabilidad del negocio es la variación porcentual promedio del precio.

## CONCLUSIONES

El planteamiento del problema, del capítulo I, ayudó a enfocar el plan de negocio, a buscar una forma de atender la necesidad de padres de Lima Top que buscan un entretenimiento sano para sus hijos de 6 a 12 años, que les ayude a liberar energía, a sociabilizar con otros niños y sobre todo a disminuir los niveles de estrés, ansiedad u otra repercusión causada por la pandemia. Apoyado por factores, como la aceleración de la digitalización en Perú, cambios de hábito por la nueva normalidad, la confianza del padre de familia en las telecomunicaciones, la existencia de pocos competidores y el creciente gasto en alternativas de entretenimiento saludable. Por lo que, en el primer capítulo, se planteó como objetivo general, determinar la viabilidad económica de este plan de negocio, apoyado por objetivos específicos que guiaron el resto de capítulos.

Gracias al marco conceptual, elaborado en el capítulo II, se concluye que el sector es entretenimiento y el subsector es eduentretenimiento, el cual va dirigido a un nuevo consumidor que tiene un comportamiento y necesidades distintas, surgidas por la coyuntura, en donde su comportamiento radica en la búsqueda de seguridad y bienestar, un mayor consumo digital e hiperconectividad, por lo que fue importante describir los conceptos relacionados a los diferentes procesos y canales de compra del consumidor online, como el embudo de conversión, omnicanalidad, customer journey map y momentos de la verdad. También, fue relevante mencionar los conceptos de digitalización y comercio electrónico, como el concepto de pasarela de pagos y el certificado TLS, con los que debería contar una plataforma digital para brindar seguridad y confianza a los clientes.

El análisis del marco contextual del proyecto determinó que el sector de entretenimiento para niños de manera virtual es atractivo desde el macroentorno, respaldado por una economía peruana resistente pero todavía en crecimiento, una prevalencia en el largo plazo del distanciamiento social y el aumento del fomento de las plataformas virtuales; y desde el microentorno, enfocándose en estrategias dirigidas a la amenaza de sustitutos y el poder de negociación de los clientes, para generar valor en este sector.

La herramienta Lienzo de Modelo de Negocio, realizado en el capítulo IV, contribuyó a definir las características del negocio que se validaron en el capítulo de Investigación de Mercados. Para el desarrollo de las nueve (9) dimensiones que presenta esta herramienta, se realizaron entrevistas exploratorias a tres (3) madres con

hijos entre 6 a 12 años, en donde se realizaron preguntas referidas a las herramientas de Empathy Map, Customer Journey Map y Lienzo de Propuesta de Valor. En donde, se pudo descubrir que a las madres les cuesta lidiar con el teletrabajo y ser madres a la vez, generando en ellas estrés, también les preocupa, que la educación de sus hijos y su desarrollo se vea afectado por la pandemia, y, por último, que sus hijos cada vez se aburren más en casa y no saben cómo entretenerlos. A ellas les interesa mucho, cómo se desarrolla la clase, cómo son los profesores, si cuentan con buena conexión a internet y el número de niños en los talleres. Todas estas preocupaciones, sirvieron para redactar la propuesta de valor y las otras dimensiones del Lienzo de Modelo de Negocio.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la Investigación de Mercados, se estableció como clientes a las madres de familia entre 30 a 40 años. Como segundo cliente objetivo se encontrarían los hombres de ese mismo rango de edad. La investigación cualitativa y cuantitativa, dieron como resultados que, si bien existe un interés de parte de los padres para la adquisición de este tipo de servicios, las transacciones son ejecutadas en su mayoría por las madres de familia. Con respecto a las edades de los niños, la investigación ayudó a clasificarlos en los rangos de 6 a 8 años y 9 a 12 años para los diversos talleres que ofrecerá Danadú. La propuesta de valor del negocio ha recibido buena aceptación en ambos estudios, con una intención de compra de 92.8%. Sin embargo, este puede aumentar a medida que se haga uso del servicio. Para ello, desde la concepción del negocio se deberá tener en cuenta la calidad el servicio a brindar para fomentar la recompra y tener en consideración las características señaladas de los talleristas (carismático, empatía, expresivo, puntual y con experiencia) que brindarán el servicio. Por último, se determinó que Danadú utilizará la plataforma Zoom en su versión de pago, para brindar el servicio, debido a que es la más utilizada, no solo por las personas que brindan los talleres virtuales, sino también por los padres de familia.

La elaboración del plan estratégico, en el capítulo VI, ayudó a plantear la visión de la empresa, la cual, busca ser reconocida por ser una empresa que brinde talleres virtuales de calidad; bajo esta misma línea, se planteó la misión y los valores que se pretenden incorporar en la cultura organizacional. También con soporte de tres (3) ejes estratégicos (innovación de portafolio, experiencia del cliente y capital humano), se plantearon los objetivos estratégicos y se identificó dos (2) estrategias competitivas que

guiarán a la empresa durante los próximos cinco años, que son Experiencia del Cliente y Desarrollo de Productos.

El desarrollo del plan de marketing, sirvió para desarrollar las estrategias de segmentación y posicionamiento, y enfocarlas en el desarrollo de las 4 “p” s del marketing digital.

El plan de operaciones sirvió para describir las actividades principales de Danadú, que permitirán el enfoque en estas áreas para las mejoras de procesos. Por último, se desarrolló el diseño del servicio a brindar, en que se incluyó el flujograma del proceso de compra, las acciones y protocolos del servicio, la infraestructura y equipamiento requerido y las políticas de calidad y protección de datos personales.

El plan tecnológico el cual tiene como principal objetivo brindar una buena experiencia a los clientes a través de una página web de fácil uso y que brinde una alta seguridad de datos, se elaboró para establecer alianzas estratégicas que brinden esa confianza al cliente y seguir buenas prácticas de seguridad, como es el caso, de la elección del hosting VPS, contar con el certificado TLS con una validación extendida, mantenimiento constante a cargo de un personal de tecnología, ethical hacking anual y contar con la plataforma de pago PayU, que brindará la seguridad a los datos ingresados para la realización del pago del servicio.

El plan de Recursos Humanos, se desarrolló para establecer la estructura organizacional, el cual se eligió a una estructura simple, pero a la misma vez flexible y dinámica. También se desarrollaron estrategias enfocada en el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño de los administrativos y talleristas.

Finalmente, el plan financiero permitió determinar que la inversión total sería de S/159,738 y que el negocio propuesto es viable en el periodo analizado de 5 años. Para ello, se encontró que la tasa interna de retorno del proyecto (21.85%) es mayor al costo de oportunidad del capital (19.5%) y el periodo de recupero sería inferior a cinco años (4.09 años). Debido a que solo se consideraron los ingresos directos por talleres y no otros servicios ofrecidos, el proyecto podría llegar a ser viable económicamente en un menor tiempo al planteado. Adicionalmente, se encontró que la variable cuya variación afecta en mayor medida a la rentabilidad de este negocio es la variación porcentual promedio del precio.

## **RECOMENDACIONES**

Una de las principales ventajas del negocio de talleres virtuales es que puede tener escalabilidad, no solo en Lima metropolitana, sino a nivel provincias o cualquier otro país que hable el idioma español. Asimismo, también puede escalarse a otros idiomas como el inglés o portugués, dado que la dinámica y necesidad son parecidas.

El modelo de negocio de Danadú está diseñado para realizarlo directamente con los consumidores finales (B2C); sin embargo, cuando este modelo llegue a un punto óptimo en donde se recomiende a través de boca a boca, podrá ser capaz de escalar a un modelo de empresa a empresa (B2B), en donde a través de los talleres virtuales se pueda ofrecer a los colegios, institutos y empresas que cuenten con padres de familia que tengan hijos de 6 a 12 años.

Luego de haberse posicionado y que sea rentable el modelo de negocio durante los primeros 5 años, se puede establecer una representación de un personaje llamado Danadú, orientado a niños de 6 a 12 años y trabajar en el branding de la marca a través del personaje, creándole una historia muy simpática.

Con la finalidad de generar un crédito fiscal para el negocio, se deberá emitir facturas a todas las compras realizadas a proveedores de materiales para la implementación del taller. Además, ellos mismos se verán retribuidos por los beneficios tributarios de Pymes y flujos de IGV.

Dado que las barreras de ingreso son bajas y el sector es atractivo, se recomienda gestionar nuevos e innovadores talleres que vayan acorde a las tendencias del mercado nacional e internacional y fidelización de los clientes. Dado que, luego de la pandemia, regresarán los competidores tradicionales y nuevos oferentes de centros de entretenimiento para niños.

Adicionalmente, se recomienda evaluar la posibilidad de migrar el modelo de negocio hacia una aplicación propia para el desarrollo de los talleres e investigar cómo contribuiría este tipo de plan en negocios en niños que sigan una educación virtual desde casa, presenten alguna discapacidad o con problemas para socializar.

## ANEXOS

### ANEXO I

**Tabla 1. Estimación del tamaño del mercado potencial**

Variable	Dato
Número de niños de Lima Metropolitana de 6 a 12 años	906,364 niños <sup>1</sup>
Número de niños por hogar	1.7 niños/hogar <sup>2</sup>
Estimación del conocimiento del servicio	75.9% <sup>3</sup>
Potencial de compra (NSE A y B de Lima Metropolitana)	26.4% <sup>4</sup>
Frecuencia de compra estimado por hogar	1 vez /mes <sup>5</sup>
Precio promedio del servicio por taller de 4 sesiones	S/ 188 / taller <sup>6</sup>
<b>Tamaño de Mercado</b>	<b>241,011,921 soles / año <sup>6</sup></b>

<sup>1</sup> Se realizó una proyección con la información del censo 2017 con los niños de 3 a 9 años, que en la actualidad tendrían de 6 a 12 años.

<sup>2</sup> Este valor es obtenido de acuerdo a la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (INEI, 2018), en donde hay 1.7 niños por hogar en Lima Metropolitana.

<sup>3</sup> Este valor es obtenido de acuerdo al complemento del porcentaje de personas que indicaron que nunca han escuchado sobre el tipo de servicio ofrecido de acuerdo a las encuestas realizadas: 24.10%.

<sup>4</sup> Este valor es obtenido de acuerdo al reporte de Niveles Socioeconómicos del 2020 de Apeim, en donde en Lima Metropolitana, el NSE A, representa el 4.4% y el NSE B, el 22% (APEIM, 2020).

<sup>5</sup> En el estudio de mercado se encontró que el consumo en promedio de taller será dos veces por mes. Sin embargo, para aumentar la rigurosidad del proyecto, se considerará una frecuencia de compra de un taller al mes por hogar.

<sup>6</sup> Se realizó el cálculo mediante la multiplicación de 906 364 niños de Lima Metropolitana de 6 a 12 años, por número de niños por hogar, por el conocimiento del servicio, por el potencial de compra, por la frecuencia de compra del servicio, por el precio promedio del servicio (The Little Gym cobra 59 soles, Merakilab, 62 soles, Prendea, 30 soles por 1 sesión)

$$\left( 906,364 \text{ niños} \times \frac{1 \text{ hogar}}{1.7 \text{ niños}} \times 75.9\% \times 26.4\% \times \frac{1 \text{ taller}}{\text{mes/hogar}} \times \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} \times \frac{188 \text{ soles}}{\text{taller}} = 241,011,921 \text{ soles / año} \right)$$

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017), (INEI, 2018), (APEIM, 2020)

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 2. Estimación de las ventas (mercado meta) del primer año del proyecto**

Variable	Dato
Número de niños de Lima Top de 6 a 12 años	59,024 niños <sup>1</sup>
Número de niños por hogar	1.7 niños/hogar <sup>2</sup>
Estimación del conocimiento del servicio	75.9% <sup>3</sup>
Participación de mercado estimada del primer año	0.37% <sup>4</sup>
Frecuencia de compra estimado por hogar	1 vez /mes <sup>5</sup>
Precio promedio del servicio por taller de 4 sesiones	S/ 188 / taller <sup>6</sup>
<b>Estimación de las ventas (mercado meta) del primer año</b>	<b>219,321 soles / año<sup>6</sup></b>

<sup>1</sup> Se realizó una proyección con la información del censo 2017 con los niños de 3 a 9 años, que en la actualidad tendrían de 6 a 12 años.

<sup>2</sup> Este valor es obtenido de acuerdo a la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (INEI, 2018), en donde hay 1.7 niños por hogar en Lima Metropolitana.

<sup>3</sup> Este valor es obtenido de acuerdo al complemento del porcentaje de personas que indicaron que nunca han escuchado sobre el tipo de servicio ofrecido de acuerdo a las encuestas realizadas: 24.10%.

<sup>4</sup> Este valor es obtenido de acuerdo al porcentaje de personas que indicaron que “definitivamente sí” adquirirían el servicio propuesto de las encuestas realizadas, cuyo porcentaje es 6.5%, pero esta participación se alcanzará en un largo plazo, por lo que el primer año, se estima tener una participación de 0.37.%.

<sup>5</sup> En el estudio de mercado se encontró que el consumo en promedio de taller será dos veces por mes. Sin embargo, para aumentar la rigurosidad del proyecto, se considerará una frecuencia de compra de un taller al mes por hogar.

<sup>6</sup> Se realizó el cálculo mediante la multiplicación de 59,024 niños de Lima Top de 6 a 12 años, por número de niños por hogar, por el conocimiento del servicio, por la participación de mercado del primer año, por la frecuencia de compra del servicio, por el precio promedio del servicio (The Little Gym cobra 59 soles, Merakilab, 62 soles, Prendeas, 30 soles por 1 sesión)

$$\left( 59,024 \text{ niños} \times \frac{1 \text{ hogar}}{1.7 \text{ niños}} \times 75.9\% \times 0.36891\% \times \frac{1 \text{ taller}}{\text{mes}} \times \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} \times \frac{188 \text{ soles}}{\text{taller}} = 219,321 \text{ Soles / Año} \right)$$

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017), (INEI, 2018), (APEIM, 2020)

Elaboración: Autores de esta tesis



## ANEXO II

**Tabla 1. Pasarelas de pagos más utilizadas**

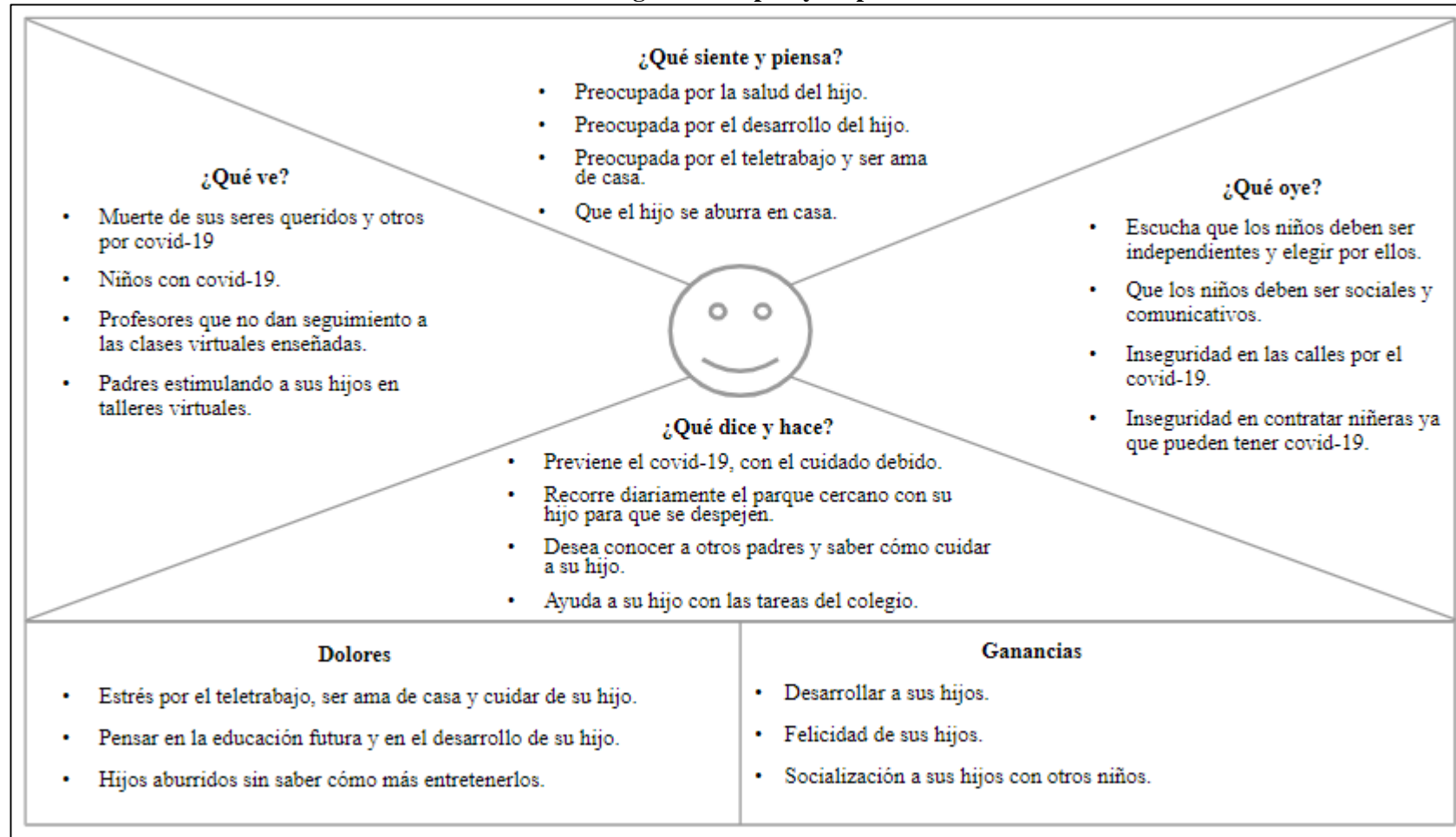
<b>Pasarela de pago</b>	<b>Característica relevante</b>	<b>Costo de integración</b>	<b>Mantenimiento mensual</b>	<b>Comisión por venta</b>	<b>Uso de la plataforma</b>	<b>Envío del estado de cuenta</b>
Niubiz	Adquiriente multimarca	S/ 300 + IGV	S/ 50 + IGV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3.45% (Visa de crédito y débito) + IGV</li> <li>▪ 3.98% (Mastercard) + IGV</li> </ul>	\$ 0.15 + IGV por transacción	S/ 5 + IGV
Mercado Pago	Seguro de protección al vendedor y abono inmediato	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3.99% + s/1,00 + IGV si es acreditación inmediata</li> <li>▪ 3.79% + s/1,00 + IGV si es en 14 días</li> </ul>	0	0
Payu	Seguridad antifraude con Inteligencia Artificial	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3.79%</li> </ul>	0	S/10 a partir del tercer retiro al mes
(Pay-me) Alignet	Tiene autenticación basadas en el protocolo 3-D Secure	0	0	4.15% + S/ 1.00	0	0
Culqi	Nada relevante	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4.20 % + \$ 0.30 + IGV</li> </ul>	0	0
Maximo	Pagos omnicanal (pagos por envío de links, QR)	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3.99% + S/0.30+IGV.</li> </ul>	0	0
MC Procesos - Izipay	Adquiriente multimarca	\$ 500 + IGV	\$ 300 + IGV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S/ 5 +IGV</li> </ul>	0	0
Pago Efectivo	Cliente puede pagar en el banco o en alguna bodega por código CIP	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4% + IGV</li> </ul>	0	0

Fuente: (Bravo Tejeda, 2020).

Elaboración: Autores de esta tesis

### ANEXO III

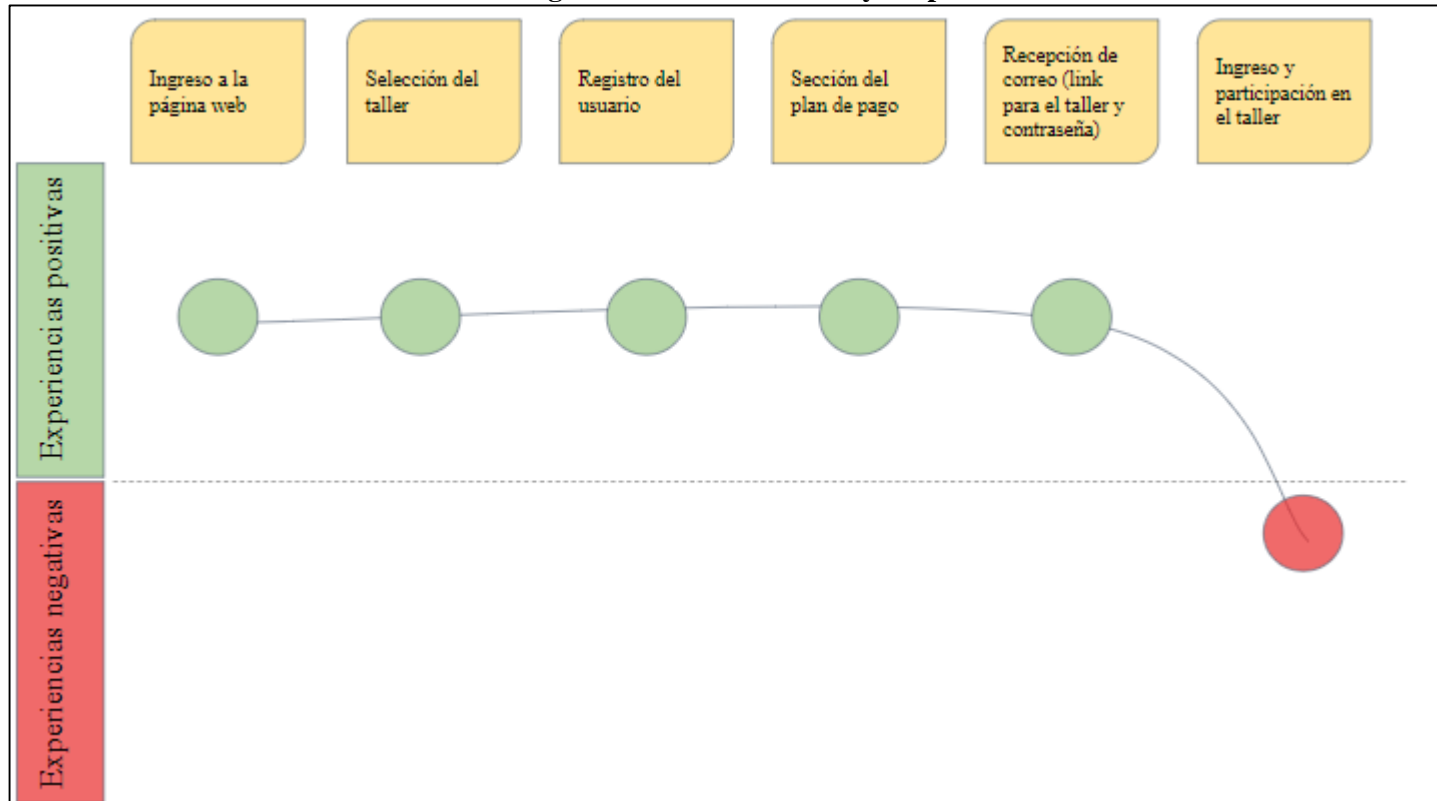
Figura 1. Empathy map



Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO IV

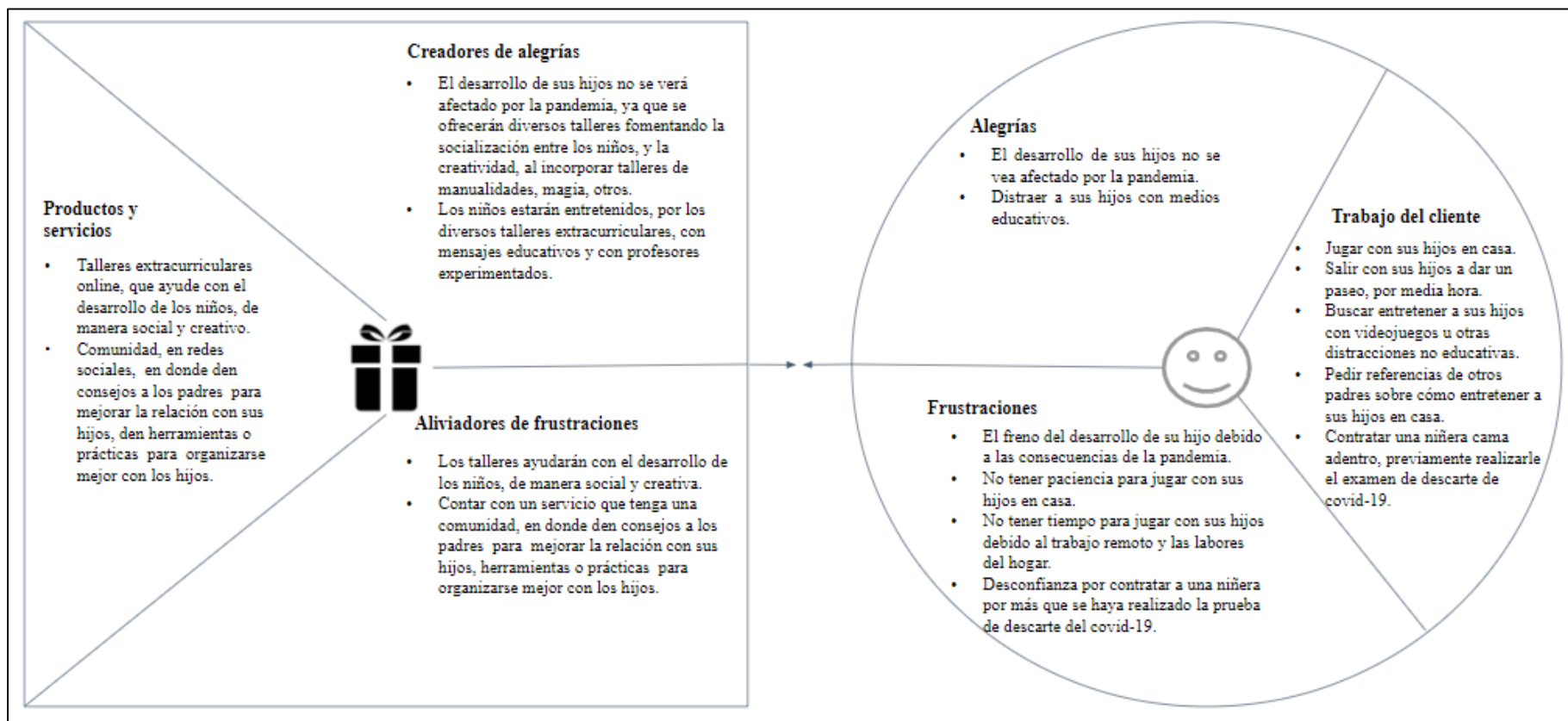
Figura 1. Customer Journey Map



Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO V

Figura 1. Lienzo de propuesta de valor



Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO VI

**Tabla 1. Preguntas para las entrevistas de profundidad**

Factor	Sub-factor	Preguntas
Factores de decisión de compra	Necesidades del consumidor	¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?
	Propuesta de valor percibida	Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”. ¿Qué tanto le agrado el concepto de negocio?
Segmentación del consumidor	Edades y agrupamiento de niños	¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?
Comportamiento del mercado	Diagnóstico actual y tendencia del sector	¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?
Gestión del modelo de negocio estratégico	Medios	¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?
	Atributos	¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?
Servicios complementarios	Alianzas estratégicas	¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?
Experiencia de compra	Sensación de satisfacción	De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?
	Recompra	¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?
Recursos	Estructura organizacional	¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?
	Recursos del negocio	¿Qué recursos necesita el negocio para este tipo de negocio? (tangibles, intangibles, recursos humanos, financieros)
Diseño y soporte de la plataforma	Tipo de plataforma	¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 2. Orden de las preguntas para las entrevistas de profundidad**

Número	Pregunta
1	¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?
2	¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?
3	¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?
4	¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?
5	¿Qué recursos necesita el negocio para este tipo de negocio? (tangibles, intangibles, recursos humanos, financieros)
6	Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”. ¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?
7	¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?
8	¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?
9	¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?
10	¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?
11	De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?
12	¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?

Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO VII

### ENTREVISTA 1

**Entrevistado:** Jorge Bustamante Sifuentes

**Cargo:** Representante de Zoompleaños (profesor Otto, payasito Plumilla)

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

Depende mucho de los tipos de talleres. Por ejemplo, si hablamos de los talleres donde se involucren las manualidades, los cambios son que ahora el tallerista te pide ahora los materiales. Debes de tenerlos a la mano, y en algunos casos te lo hacen llegar a la casa, en algunos casos dependiendo del taller. Uno de los principales talleres es el de reciclaje. En las manualidades con reciclaje te dicen que consigas materiales como vasos, pegamentos, etc.; cosas que están a la mano de todos. Si fuera un taller de baile, el cambio principal es que debes tener Zoom o Google meet o alguna otra plataforma para poder participar.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

Los eventos de entretenimiento infantil familiar siempre han estado allí, solo que debemos pagar para ir a un circo o a un evento. En el caso de una fiesta, se solía contratar elencos y shows para los cumpleaños de los niños.

En el caso de los medios informativos, hace muchos años que el entretenimiento infantil está muy descuidado. Ahora con más razón, lo único que hay es “Aprendo en casa” que va más que todo en el tema educativo, y en programas infantiles, únicamente tenemos “el Asombroso mundo de George” que es el único programa que es educativo y es entretenido.

Adicionalmente, quiero agregar que es la plataforma de Youtube la cual hace que los niños puedan estar pegados con entretenimiento. Así mismo, los nuevos artistas infantiles tienen su contenido por Youtube, ni siquiera es por televisión.

Las tendencias en entretenimiento son hacer los pequeños cumpleaños virtuales. La gente contrata a alguien que entretenga a los niños. No solo te contratan para hacer fiestas infantiles o cumpleaños, sino únicamente para entretener a los niños. Te contratan para que no tengan a los niños jugando play station, te dicen “quiero hacer una reunión, y quiero que me entretengas a los niños por una hora o treinta minutos con tu show”.

Desde mi trabajo, desde lo que yo veo es que la tendencia es contratar animadores infantiles. El hecho es que he notado que los talleres implican que los padres estén con el niño, para ayudarlo con los materiales independientemente de la edad. Sin embargo, en un show simple de baile o juegos, el papá muchas veces lo deja y le dice “anda diviértete, yo voy a hacer otras cosas”. El taller implica que el padre sí o sí deba estar con los niños, y es por eso que creo que a muchos padres no les gusta el concepto de los talleres. Porque existen muchos padres que no disponen lamentablemente del tiempo para estar con sus hijos.

- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

El que yo realizo es un show de humor y magia. Todos suelen ofrecerte en los que hay jueguitos, en los que pueden haber talleres, baile, teatro, clown. El que yo ofrezco es magia y humor para niños, adolescentes e incluso para adultos.

- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Bueno, principalmente son Facebook, instagram y youtube son los que ahora te funcionan. Los medios tradicionales, los que te funcionan y siempre te han funcionado es el criollamente llamado boca a boca. Muchas veces las recomendaciones van a ganar a la publicidad que pudiste haber visto en instagram o en cualquier otro lado.

- **¿Qué recursos necesita el negocio para este tipo de negocio?**

Bueno, lo principal es el internet. Debes de tener un buen internet y un buen dispositivo para transmitir con calidad el producto o servicio que quieres brindar. Lamentablemente, si no tienes una señal de internet, si no tienes un buen paquete de datos, si no tienes un buen teléfono o laptop o cualquier otro dispositivo, entonces no vas a poder realizar una buena transmisión. Por ende, al no haber calidad, no te van a contratar. Eso a modo de la red. Aparte de todo ello, necesitas tener todos los materiales para poder realizar un show diferente al resto. Se debe estudiar a que público quieres llegar y una vez que lo tienes claro, empiezas recién a trabajar en las propuestas.

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**

**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Me agrada el concepto. Y, bueno, si fuera algo virtual, yo como padre quisiera saber si los profesores que contratarán o talleristas son personas calificadas. Sobre la duración de 80 minutos, considero que es bastante tiempo, incluso demasiado.

Sin embargo, como lo mencioné anteriormente, el taller implica que el padre sí o sí deba estar con los niños, y es por eso que creo que a muchos padres no les gusta el concepto de los talleres.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

En realidad, me parece que solo se enfocan en las edades de 6 a 12, que probablemente reciban también público de niños de 3 a 5 años, los cuales suelen ser un público más difícil porque en los niños más chiquitos es un poco más difícil mantenerlos entretenidos a través de plataforma virtual.



Por ejemplo, una empresa que ofrece talleres de magia debería tener una clasificación de edades de entre 6 a 12 años, pero separando los niveles: nivel inicial, nivel intermedio y nivel avanzado. En los talleres de deportes o baile se debería separar solo por edades.

Los niños más pequeñitos de 6 a 7 años, sí están más pegados a talleres de manualidades como pintar o pegar. En cambio, los más grandes estarían en otro tipo de talleres.

En el caso de experimentos, estos sí deberían ser en nivel 1, 2 y 3, dependiendo de las edades.

Prácticamente, recomiendo que todos los talleres deben ser separados más por niveles que por edades.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

En mi experiencia, definitivamente recomiendo el uso de Zoom. Porque es más práctico, lo puedes manejar desde tu celular, una laptop o una Tablet. Existen otras plataformas que desde un celular son muy complicadas y lo importante ahora es la practicidad sin descuidar la calidad.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

La palabra empresa, es una palabra muy grande. Ahora hay muchas personas solas que están haciendo este tipo de negocio de manera independiente. Por ejemplo, conozco a una profesora de ballet que sola pone su teléfono (recursos propios), ella sola crea e invierte en publicidad y ella sola busca los clientes. Hay muchos colegas que hacen lo mismo (entretenedores, payasos, magos, etc.). Tanto como empresa, no. A lo mucho, podría haber una persona que maneje la plataforma de Zoom, que se encargue de la producción mientras tú brindas el taller o la actuación. Porque se debe tener en cuenta que estos servicios de entretenimiento virtual recién se están formando a pesar de que ya tenemos seis meses de pandemia.

- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Primero, mucha empatía con los clientes, sin dejar de lado la puntualidad, sin dejar de lado el hecho que los niños cumplan con las tareas programadas y lo que se pide. Por ejemplo, a veces los padres te dicen “no hice lo que me pediste pero igual quiero que mis hijos vean solo la clase o el taller” o “los materiales solicitados no los tengo a la mano”. Debes de ser empático con los padres para que los talleres se deban realizar como se deben, debes de dar a entender a que ellos también deben de cumplir con ciertas condiciones para ello y brindar una experiencia memorable para los niños a pesar de que sucedan este tipo de situaciones.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Lo que pasa es que todavía existen padres que no le ven el lado interesante a este tipo de servicios virtuales. Hay otros padres que sí, se han dado cuenta de que esta es una buena forma de entretenimiento para los niños. Ello debido a que es lo mismo que un show presencial.

Lo comparo de la siguiente manera: yo como papá, contrato a un show infantil que resulta un desastre, malísimo, con un mal payaso o una mala animadora o contrato un

taller de experimentos y es pésimo o malísimo. Eso va a hacer que yo la próxima vez no quiera contratar o saber algo de ese tipo de shows; lo mismo pasa con los shows virtuales, si tú contratas un mal show, esa persona no va a querer sabes nada más de los shows virtuales en un largo tiempo. Lamentablemente, algunos colegas realizan este tipo de shows virtuales sin tener una buena preparación. Al no tener una buena preparación, esto se refleja y se nota en un espectáculo o en un taller, los padres se dan cuenta porque los niños no conectan. Si tu niño no conecta, el papá piensa “mejor no hacemos nada virtual, prefiero ponerle un video de Youtube donde el niño va a aprender lo mismo y no me va a costar nada”.

Es una pena, pero lamentablemente la mayoría de personas que realizan este tipo de eventos no están calificadamente preparadas. Ellos improvisan demasiado. Por ejemplo, hay gente que hacen shows y no se preocupan por el contenido que realizan o la forma de proyectar su negocio es ver qué realizan los otros payasos, animadoras, talleristas o magos y copiar absolutamente todo. Al final, todo esto no les sale nada bien.

Existen tres factores importantes que deben ir de la mano: los factores técnicos (internet, datos, calidad de la cámara), contenido de lo que quieres dar y el carisma que va a tener el profesor, el tallerista, el payaso, el mago o la animadora. Si alguna de estas tres cosas falla, no te va a resultar este negocio. Tú puedes tener un gran contenido, una gran velocidad de internet o datos, pero si es un mal tallerista, mal animador, mal tallerista, no tiene paciencia o ese carisma para llegar a los niños, no va a funcionar. Si es un gran profesor pero el contenido es muy flojo, tampoco va a funcionar. Si tienes un gran contenido, un gran profesor pero un mal equipo, tampoco va funcionar.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

Si es sobre publicidad, no te sirve de nada una extraordinaria alianza publicitaria si los profesores son malos o el contenido es malo. Si yo busco hacer sociedad con una persona que tiene los mejores equipos, que tiene el OBS (Open Broadcaster Software) y me ofrece un buen paquete de datos y una buena calidad de imagen. Si el animador o tallerista no tiene un buen contenido y este no conecta con el niño, entonces no sirve.

## ENTREVISTA 2

**Entrevistado:** Ernest Janssen Coba Cadillo

**Cargo:** Representante de Dinosaurios Perú- Los Originales

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

En el caso de los alumnos es manejar ahora ya no por clase sino por cantidad. Por ejemplo, en el caso de los alumnos se debe manejar un grupo limitado. Es así que se manejan las clases, como la magia, ya que al ser didáctico, debes observar paso a paso para que los niños puedan aprender. Ahora que se utiliza Zoom u otras plataformas este servicio es más personalizado, principalmente ese es el cambio ya que no puedes manejar masas. Ya que en el caso de la magia, se rompe el hielo a través de la magia y se capta la atención de los niños a través de la cámara.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

Con el tema de los espectáculos, con esto de la pandemia, ha bajado bastante, estos meses de setiembre, octubre y noviembre, son meses de bastante demanda, pero ahora uno tiene que reinventarse, claro que no es lo mismo, no tiene ese impacto, por ejemplo cuando va el mago a la casa o por ejemplo uno lleva un dinosaurio o un show infantil, es diferente, es un poco más frío, uno trata de romper el hielo pero ha cambiado bastante el tema y sobretodo ha bajado, porque en sí el público opta por hacer otra forma, otro tipo de show, ya no presencial. No se siente ese ambiente de cuando están los artistas en persona.

- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

Existen empresas que hacen shows de títeres, los talleres de danzas, manualidades, chef, magia, que yo creo que son los talleres perfectos y que se amoldan muy bien a las clases virtuales, porque sí tienen bastante atención por los niños. En los talleres de magia que uno brinda uno tiene que hacer los efectos muy didácticos con el niño y que desde el primer momento aprenda la magia, al final del curso hacemos un show interactivo con el niño y puede invitar a los familiares o hacer un minishow con todos los efectos y se le invita al niño a asombrar a sus familiares

- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Los medios que se manejan ahora, por donde nos contactan es el Facebook, el Instagram y YouTube, pero más es por Facebook, pero más es cuando son recomendados, cuando hablamos del tema de los medios digitales, virtuales, yo creo que el Facebook, por allí ellos contactan y nos escriben, y luego ya entran al WhatsApp, pero sí es más por el Facebook y por el Instagram.

- **¿Qué recursos necesita el negocio para este tipo de negocio? (tangibles, intangibles, recursos humanos, financieros)**

Los costos son mucho más cómodos por el tema de que ya no hay gastos en movilidad, ya no hay gastos en personal, ya es mínimo.

Como ahora ha cambiado todo, se necesita un buen internet, para que tenga un buen apoyo, más lo que hacemos es el tema de decoración, más los efectos de Zoom y es obligatorio, la laptop, el celular, las luces, para poder interactuar y sea más agradable el tema del show y las clases que uno presente, la escenografía es de suma importancia.

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**

**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Sí se ve atractivo, ya que ahora se está manejando más el tema de eventos virtuales, ya no presenciales y se ve bien. Yo creo que los niños se han adaptado más al tema de talleres virtuales que nunca han estado acostumbrados, y por mis cursos que también he dictado vía internet, sí tiene acogida, más que un show infantil porque el contacto es directo y uno aprende como si estuvieran en clases, capta bastante la atención del niño, en cambio un show infantil, con la animadora es diferente. El tema de taller es muy llamativo para un papá.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

No se puede juntar a todos los niños, porque se desordena el show, es mejor juntar a niños de 6 a 8 y de 9 a 12, para que sea más ordenado y básicamente influye la persona que dicta el taller, tiene que ser una persona que tenga liderazgo, que sepa manejar la experiencia para cautivar al niño de principio a fin, en el tema de la magia, uno ya le capta la atención, porque le va explicando que ya en cada curso va a ir mejorando y luego por ejemplo , nosotros guardamos al final del curso el tema de la aparición del conejo o bueno si es sin animales, que ellos aprendan algo que les llama la atención, como es la aparición de monedas, o de aparecer y desaparecer cosas como chocolates, caramelos, pero la idea es ir captando la atención de los niños y mejor en grupo para que no se haga un desorden.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

Lo que utilizan y maneja más rápido los niños, por mi experiencia, por el tema de las clases es el Google Meet y Zoom, que es el más popular, creo que hay otro, pero es más complicado y pide muchos requisitos en el tema de la cámara y la laptop, yo veo que es más popular Zoom y Google Meet, que lo manejan todos los niños, por ser más práctico para presentar por ese medio algún evento o clase.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

Para manejar el tema de talleres, sí es importante que esté una persona extra, no solamente se trata de prender la laptop y que esté la cámara estática, un ejemplo es en

la magia, ya que una persona es importante que esté grabando para hacer tomas, de frente y tomas en donde el niño pueda seguir el juego, ya que si lo maneja de frente a veces se confunden en las posiciones para agarrar algún juego de magia, cartas, para eso yo he manejado una toma de frente y luego ya una toma en la misma posición en la que los niños están en la cámara, lo captan más rápido y pueden aprender y se avanza mejor. Yo pienso que es el profesor, y luego viene una persona dedicada a estar grabando y bueno y si hay algo de video o algo que explicar, sería alguien que esté con el video, pero entre dos personas yo creo que estaría perfecto, para que se vea didáctica la clase y no se vea estática.

- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Las recomendaciones para este tipo serían, una que el niño aprenda lo que se está ofreciendo, desde el primer día que haga por ejemplo un juego de magia, no hacerlo hasta el final, desde el primer momento que entra al taller ya esté realizando la magia o pasado 10 a 15 minutos y lo otro es realizar el tema de graduación virtual al final del taller o el día de la clausura o en el último taller, que los niños hagan la demostración a los padres o a amigos y cuenten la experiencia o lo vean allí en vivo cómo sorprenden a sus familiares y el profesor pueda ver y si está alguien en casa, que ellos demuestren lo que han aprendido o elijan uno o dos juegos de todo el curso y lo hagan de esa manera el profesor pueda observar cómo se desenvuelve el niño y los padres puedan ver que han aprendido, que sí ha sido un curso bueno y que le ha ayudado un montón a soltarse mediante el taller.

Los talleres se pueden agregar los talleres de la experiencia jurásica, con medio de una persona describir los huesos de algún dinosaurio e ir descubriendo algunas partes de los dinosaurios, también el taller de malabares porque el niño aprende con eso la coordinación de movimiento, no va a ser un malabarista profesional, pero aprende a tener la coordinación de movimientos de dos pelotas, algunos aprenden con 3 pelotas, pero eso les ayuda bastante en las coordinaciones.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Sí, yo creo que el tema de la recomendación es muy importante o el tema de la publicidad para que los padres contraten el tema de servicio y en sí cuando hay una buena recomendación o una buena propuesta, también de repente la persona que va a enseñar, no todos pero si en todo el taller tienen 2 o 3 personas que tienen un nombre o una imagen, también crean una buena expectativa para los padres y si es una persona nueva o desconocida, sí es importante la publicidad o hacer un taller demostrativo para que los padres vean que no son personas improvisadas, de esta manera, sí tienen bastante acogida.

Cuando un taller es del agrado del niño, el padre lo contrata, pero de repente puede dejar de contratar o no contratar cuando ve que son muchos niños, el tema de no personalizado, hay un desorden, pero si el taller está bien expuesto para esa edad y con el profesor simpático, el padre estará contento para que el niño se distraiga y al final tenga un aprendizaje de lo que él quería y si él nunca le ha gustado un taller, le va a llamar la atención, porque cada curso tiene un agregado especial, porque en el tema de la magia, no es para que sean mago profesionales, sino para que se desvuelvan, si el niño es tímido, automáticamente al ir donde el familiar a demostrar sus juegos, va a

poder perder la timidez, se va a soltar, va a tener liderazgo, y básicamente es el por qué el padre contrata, para ver que uno les pone al niño.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

Las alianzas se crean durante el camino, con el tema de los dinosaurios, nosotros hemos tenido alianzas con los proveedores de toldos, con los proveedores que realizan el tema de los bocaditos, ya cuando buscan el tema de decoraciones temáticas de dinosaurios, ya las personas recomiendan nuestros servicios. Similar en magia, se hacen alianzas con los que hacen el toldo, yo creo que esa es la mejor alianza para tener más clientes. Si hay un evento o un cumpleaños virtual, uno ya requiere de repente un show más completo y yo ya me junto con un malabarista desde su casa o también se puede hacer un show de títeres, si es los dinosaurios si se requiere de un mayor espacio, pero todo depende de lo que el cliente quiera, si es en talleres se puede contratar a otro mago y así la clase no se hace aburrida, ya que los niños aprenden magia pero también ven un show y van interactuando, y si los niños se portaron bien, ellos tienen un show sorpresa, y se pone algo rápido como un malabarista, un cuentacuentos, y hace más agradable la clase.

### ENTREVISTA 3

**Entrevistado:** Estefanía De Lourdes Luna León

**Cargo:** Representante de Pekedivertido Show Infantil

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

Los cambios más en lo que se hace en el taller, es el cambio en la persona que lo dirige, porque bueno antes uno podía ir a una fiesta, a un cumpleaños y hacer un taller con varios niños, y entre ellos interactuaban y como que parte del taller era que ellos interactúen y vean el trabajo de sus otros amigos, algo que por un show virtual, un taller virtual no se puede hacer, es más difícil que tengan esa comunicación entre ellos, si bien se pueden ver las caritas, es más difícil que vean el trabajo de su compañero, entonces los que dirigimos los talleres tenemos que enfatizar eso, que cada uno está haciendo un buen trabajo o pedirles que lo enseñen a la cámara para que el resto de los compañeros lo vean, entonces es un cambio más en cómo dirigir el taller para que todos puedan ver el trabajo de los demás y también para que todos sientan que están siendo reconocidos.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

Actualmente ya se están realizando algunos eventos de forma presencial, todavía no tenemos un régimen o alguna cláusula que nos impida hacerlo, pero tampoco nos han dado carta abierta, entonces más que nada es el tema con los papás, con los invitados, porque no todos los papás quieren abrir las puertas de su casa o alquilar un local para llevar a cierta cantidad de niños, porque recordemos que todavía no se puede, las reuniones todavía se tienen que hacer con pocas personas, tener el distanciamiento social adecuado y no todos estamos aceptando los shows presenciales, cuando son virtuales, ¿cómo lo estamos haciendo en tanto a las tendencias, más que nada creo yo, el niño no quiere ver tanto a una animadora en la pantalla, sino que más quiere ver a un personaje, a su personaje favorito, a un muñeco, a alguien caracterizado, entonces yo creo que por ese lado es lo que más se está viendo lo que más los niños están pidiendo.

- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

Actualmente lo que estamos ofreciendo son los shows virtuales, videollamadas que en un show puedes invitar a muchos amiguitos, porque normalmente son por zoom, entonces, puedes invitar a muchos amigos y también a diferentes personas en diferentes países quizá, gente que está muy lejos y que antes no tenían la posibilidad de participar en el cumpleaños de un familiar o de un amigo, también lo que son las videollamadas más personales y también tienen una duración más corta, las videollamadas de personajes que el niño escoja o los saludos grabados que le queden grabado al niño de un cumpleaños diferente y también lo que ahora estamos manejando son los shows virtuales en conjunto, ¿cómo en conjunto?, hacemos alguna presentación, puede ser un musical de diferentes personajes o de alguna película infantil y por esto se cobra una entrada, entonces todos los niños interesados puede ingresar a la sala zoom, habiendo pagado una entrada para poder ver un musical o un especial que se presenta.

También he visto algunos karaokes que hacen por zoom, algunos juegos interactivos para niños mayores sobre todo a partir de 11 a 12 años, ellos como ya que pueden disfrutas de estos tipos de juegos, también hacen talleres de reciclaje creativo, tipo hacer alguna manualidad con eso, llama mucho la atención a los padres como a los pequeños.

- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Lo que hemos visto, es que, lo que más te ayuda es el boca a boca, de todas maneras, o sea, alguien que tuvo una buena experiencia con tu servicio y lo recomienda o alguien que fue invitado y vio que diste un buen servicio, entonces esa persona lo contrata después, pero de todas maneras, las redes sociales ayudan un montón, como Facebook, Instagram, ese tipo de redes publicitarias donde puedes publicitar un evento o un servicio de forma visual porque la gente le llama mucho la parte visual, entonces por ese lado, Facebook e Instagram es lo que más uso.

- **¿Qué recursos necesita el negocio para este tipo de negocio? (tangibles, intangibles, recursos humanos, financieros)**

En este tiempo he visto de verdad, varias formas de realizar un show virtual, pero la forma en lo que yo lo hago, en donde lo primero, tienes que tener un espacio, un espacio donde no haya ruido, donde puedas grabar tranquila, donde puedas transmitir tranquila, donde puedas poner un cromo verde donde puedas cambiar los fondos virtuales, una buena laptop, buena iluminación, para eso tienes que comprar luces, reflectores, una buena cámara, poder transmitir el sonido desde la misma computadora, ya sea el sonido de música y el sonido del micrófono, también tienes que tener buenos vestuarios, buenas pelucas, maquillaje, alguien que te maneje todo lo que es la parte técnica, como luces, música, imagen, video, alguien que anime y bueno depende del cliente, un personaje más, un muñeco, o alguien dependiendo a lo que el cliente este pidiendo.

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**

**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Me gusta la parte de los talleres, o sea de la variedad de talleres que puede ofrecer, pero a veces los niños, sobre todo en esta época están un poco cansados de ver al profesor en la pantalla, o de tener una semana en clases regulares, y luego ir otra vez a la pantalla que te den una clase, entonces yo creo que la mejor forma que uno puede, la mejor manera de llegar al niño en la actualidad es no presentarte como un profesor, no como alguien que lo está dirigiendo, sino como alguien que le puede ayudar a que realice algo, alguien que le va a facilitar algo que él realmente quiere hacer, obviamente que uno como adulto tiene que monitorear y estar pendiente de cualquier cosa y guiar al niño, pero no tanto como un profesor, ya que los niños están cansados de tener profesores que le enseñen esto y otras cosas, sino el niño quiere a alguien que le acompañe, que le haga un acompañamiento pero que lo deje fluir libremente.



- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

En verdad el tipo de agrupación de edades es muy relativo, porque no todos los niños tienen el mismo temperamento y no todos los niños vienen activos como para un show virtual, un show virtual te demanda mucho más conexión a pesar de que no estás allí presencialmente, te manda mucho a más a ti como animadora, como animador, mucha más conexión con el público que tienes a través de la pantalla, porque cuando un niño está allí contigo, es más fácil que tú te agaches y que le hables cerca, como que hay una conexión más rápida, pero a través de la pantalla es más difícil, entonces como animadora, como animador, un tienes que romper el hielo rápidamente, hacer que el niño participe. También se han visto casos en los que hay niños de 3 años, que te aguantan muy bien un show de 40 minutos, virtual, y que participan y que quieren hacer esto y lo otro, si es hora de bailar bailan y si es hora de traer algo lo traen, es depende del niño, hay niños de 3 años que no pueden estar frente a una pantalla por más de 15 minutos y es entendible, pero todo está relacionado al temperamento del niño y la capacidad de atención que tenga, entonces, la recomendación que yo doy para el agrupamiento es de 3 a 4 años, es una edad cerquita, cerrada, después niños de 5 a 7 años, que ya son de la etapa escolar, porque los niños van a partir de los 5 años al colegio, entonces ya están como que más pendientes de una profesora, de alguien que los pueda guiar en un juego, de 8, 9 y 10 años, sería otra edad y de 11 a 12, que prácticamente ya son adolescentes, entonces ya el lenguaje con ellos y el tipo de juegos, el tipo de canciones que puedes usar con ellos, es diferente.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

La plataforma que yo utilizo mejor en cuanto a talleres y shows virtuales es zoom, porque me permite tener muchos invitados, me permite grabar lo que estoy haciendo, me permite tener una sala de espera en donde puedo filtrar a la gente en caso sea un show, una presentación, un especial, me permite compartir unos videos previos al inicio del show, en el momento de espera, mientras todos se van conectando yo puedo ir compartiendo videos o fotos del cumpleaños o de la cumpleañera, entonces eso ayuda a iniciar, también me permite usar fondos virtuales y tienen bastante opciones que son bastante funcionales para este tipo de trabajo, me parece la mejor para mí y es la más comercial, la que todo el mundo utiliza.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

La organización es sencilla, primero, tienes que tener a alguien que sea bueno ante cámaras, que pueda pensar rápido para que pueda dictar el taller porque muchas personas a veces saben cómo hacerlo, pero no saben cómo explicar a cerca de lo que tiene que hacer, sobre todo cuando son niños, es más difícil la explicación o que ellos te entiendan, lo que tú les quieres decir, entonces sería eso. Primero es un buen tallerista, alguien quien tenga fluidez de palabra, que entienda conceptos de educación, de inicial, de primaria, que tenga afinidad con los niños, de allí alguien que pueda manejar el tema de cámaras, luces, sonidos y que esté previamente ya cuadrado todo, para que desde el inicio se tenga una buena calidad, tanto de audio como de video, y en caso de un taller, quizá, tener a alguien de producción que te ayude pasando algunas cosas que necesitas, o monitoreando que los niños estén todos en el mismo paso, para que nadie se quede por detrás.

- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Yo creo que el niño se siente identificado con alguien cuando los llaman por su nombre, siempre pedirles a los papás que en el nombre de usuario pongan el nombre del niño para que tú puedas felicitar al niño por su nombre o llamarlo para que participe. Eso yo creo que hace que el niño se sienta importante, que se sienta valorado y que se sienta reconocido y entonces eso hace que quede una marca en el niño, que lo recuerde y que luego pregunte por eso si es que lo puede tener para su cumpleaños.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Yo insisto, que el boca a boca es lo mejor que uno puede dejar, la publicidad que tú ves en Facebook, si bien es cierto, es bueno, pero muchas veces hay muchas empresas que pueden poner la imagen de algo que no ofrecen, o enviar un video de algo que no ofrecen, entonces siempre el boca a boca o la recomendación porque estuvieron en un evento en donde estuvo tu marca y lo vieron y les gustó, entonces te contratan, entonces es lo mejor que ya habiendo visto un evento tuyo te contraten.

No volverían a contratar un evento si se quedan insatisfechos con lo que vieron, si tu como productora les vendes algo, el cliente va a esperar eso y un poco más, entonces, cumplir con las expectativas es básico para que te vuelvan a contratar, y si ahora hay, como en todos los negocios, en todas partes, hay diferentes calidades de eventos, hay diferentes calidades de animaciones y eso también se maneja por un precio diferente y entonces por la cantidad de precio que manejes será la cantidad de clientes que tengas, pero también es súper importante ponerle un buen precio a tu producto, y que no es que te salga tan barato a ti hacerlo, sino que es un buen producto, y por eso lo puedes tu ofrecer a un precio un poco más, porque a veces cuando ya ven tus clientes que ya está bajando un poco tus precios ya no te contratan porque saben de que no va a ser algo bueno por el precio que tiene, o si vas a tener el mismo cliente o el mismo grupo de personas en diferentes eventos y ya ven los mismo, bailes, speech, lo que sea, entonces ya la gente no vuelve a contratan porque la gente ya sabe que es lo vas a hacer, si no tiene ese efecto de emoción de qué de nuevo va a hacer, o que de nuevo va a traer, un punto clave para que te vuelvan a contratar es ese, tener algo que te diferencia en cada presentación.

Otros padres no confían en los shows virtuales porque piensan que no van a tener la misma interacción que tendrían en un show presencial, entonces se hace difícil que eso, al inicio sobretodo, pero ahora como que ya se va abierto más el pensamiento del papa entonces ya se dieron cuenta que como así como pueden tener su clase de colegio a través de zoom o Facebook o a través de algún video que los profesores suben a YouTube, entonces de la misma forma, los niños ahora pueden captar alguna dinámica, algún juego, baile que se haga en un show infantil, lo mismo que en un taller.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

Las alianzas que yo he hecho es con otra productora, que también tiene personajes y tiene vestuarios, entonces ya nos complementamos, ya complementamos algunos personajes entre nosotras dos; ya como proveedor contamos con un ingeniero de sonido, entonces nos ayuda con toda la parte técnica para poder brindar una transmisión de calidad.

## ENTREVISTA 4

**Entrevistado:** Amado Millones

**Cargo:** Microsoft, en el sector corporativo

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

Con la llegada de la pandemia ha obligado a muchas empresas, instituciones públicas, universidades, institutos, a tener que optar por medias remotas, en este escenario, ha surgido o se ha popularizado muchas herramientas de diferentes proveedores como Microsoft Teams, que es una herramienta de colaboración para poder manejar mensajería, videollamadas, para manejar contenido y más; también tenemos Zoom, que es una herramienta netamente para videollamadas, que se ha hecho bastante popular, y hay otras más que también hay como el de Google, en el caso de las universidades, tienen herramientas como blackboard que es una plataforma educativa como tal, que también hace videollamadas. Pero lo que se ha disparado y ha cubierto muchas necesidades tanto del punto de vista del negocio como educativo, ha sido Microsoft Teams y Zoom.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**
- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**
- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**
- **¿Qué recursos necesita el negocio para este tipo de negocio? (tangibles, intangibles, recursos humanos, financieros)**
- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**  
**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Es una idea súper buena, por el tema de la pandemia, como tal, es complicado para el padre mantener al niño entretenido, tengo amigos del trabajo que sufren con este tema. Para el tema educativo hay muchas plataformas que son gratuitas, por ejemplo, Moodle, es gratuito pero la implementación sí requiere de un servicio profesional que conozca y que haya implementado Moodle y por lo demás, el tema de los cursos, que los alumnos puedan llevar en sus casas, por ejemplo, no puedes poner un taller de baterías, se tiene que optar por cursos con materiales asequibles para los padres.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

Es importante que tengas bien segmentado el público a dónde vas a ir, porque hay una diferencia muy grande de ir a niños de 6 a 12, para manejar y tener un control de niños de manera virtual.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

El servicio que te puede dar un zoom, google meet o whatsapp, es que se limitan solo al tema de videoconferencias, como comunicación como tal, pero no cubren el manejo de contenido. Si hablamos de una institución educativa, tu debes manejar contenido de las clases, videos, de repente manejar un examen, material que se sube al aula virtual, y eso se logra ya sea con un blackboard o un Moodle, que son plataformas educativas virtuales, que cubren ese bagaje de necesidad que debe cubrir una plataforma educativa como tal y esa sería por lo que flaquean un poco las plataformas de videollamadas, que de repente para un ambiente laboral sí funciona ya que cumplen su objetivo que es solo comunicarnos pero para un ambiente educativo que el alcance es más amplio, quizás sí pueda también complementar, pero no solo deben ser plataformas de videoconferencias, sino plataformas educativas abocada a eso.

Presupuesto de implementar una plataforma educativa, depende de la cantidad de alumnos, de cuantas clases se vaya a dar, cuanto contenido se va a mover y más variables, para determinar cuánto se va a necesitar en infraestructura, en capacidad de computo, y sobre eso ya se ve si se pone en la nube o en equipos físicos, pero digamos que no es algo que se pueda decir, el costo de manera rápida, hay un sizing previo que se hace en la parte de preventa y sobre eso ya se puede ver los costos.

El tema de seguridad y protección de datos, es una duda que siempre surge en las empresas que visito, y en realidad más que un servicio o un producto, son las medidas que la empresa toma o adopta para poder reforzar la seguridad, por ejemplo, yo puedo tener el mejor firewall, el mejor antivirus, los mejores productos de seguridad y si mis usuarios o mi empresa no tiene políticas de seguridad correctas, que sumen a los productos que he adquirido, al final va a ser lo mismo. Con el tema de compras que se hacen a través de plataformas online, que tienen que ver ciertos productos o servicios como firewall, se tiene que tener buenas prácticas de seguridad para poder salvaguardar los datos de los clientes.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**
- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Las principales exigencias de un usuario que utiliza una plataforma virtual para adquirir un producto es que ellos desean la rapidez de delivery, no debe demorar mucho en llegar y se presta a dejar mala imagen de la empresa, porque no llegó en el tiempo previsto, o te llegó mal, o equivocado y ese tipo de inconvenientes es que afecta a la experiencia del usuario al momento de interactuar con plataformas digitales, es importante la logística.

En el caso de talleres, tener en cuenta que tienen que ir a un público que tenga laptop, un ancho de banda para una videollamada decente, porque ahora el tema de ancho de banda, el internet es complicado en pandemia, porque a veces colapsa, y es importante tenerlo en cuenta para que la experiencia del niño sea lo más buena posible.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**
- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

## ENTREVISTA 5

**Entrevistado:** Luis Estévez Jaramillo

**Cargo:** Gerente de marketing OYM Brands

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

La adaptación al ámbito virtual que han tenido los niños en general ha sido progresiva, dado que los niños han aprendido a interactuar las herramientas virtuales como un medio de aprendizaje. Asimismo, los padres también hemos tenido que adaptarnos, ya que somos nosotros los que todas las mañanas conecto a las clases virtuales del colegio.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

Muchos negocios hemos tenido que reinventarnos, y el sector infantil no es la excepción. Sé de niños que hacen talleres de cocina, karate, yoga y arte.

- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

Sé de niños que hacen talleres de cocina, karate, yoga y arte. La idea es que sea un taller donde el niño esté haciendo actividades divertidas, pero a la vez que lo hagan desfogar energías.

- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Bueno, principalmente referidos a través de redes sociales o WhatsApp grupal del colegio de mis hijos.

- **¿Qué recursos necesita para este tipo de negocio?**

Bueno, lo principal es el internet, horario, que no signifique un estrés más de aprendizaje para el niño (que no parezca extensión del colegio) sino que sea algo que les guste y divierta. Facilidad de conectarse y que los pueda supervisar la nana sin muchos conocimientos técnicos.

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**

**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Me agrada el concepto. Está excelente. Importante que no sea tan largo para que no pierdan interés, máximo 30-40 mínimo. En general me gusta, solo tener cuidado de que no necesiten tantos materiales que se vuelva un estrés para los padres.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

Más que el agrupamiento con otros niños, lo importante es que mis hijos encuentren algo que les guste y los divierta, además de darles un entretenimiento fuera de los juegos de video o TV.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

Tal vez sea mejor un canal de YouTube que una videollamada, así se diferencia de las clases virtuales que los tienen hartos. También se evita el bullicio y estar esperando que otros se conecten. Los niños quieren ver colores, movimiento, y al final pueden mandar sus trabajos para que luego los revisen en un video posterior. Ver que sus trabajos y nombres salgan en YouTube les puede hacer sentir bien. También un canal de YT es más versátil en cuanto a horarios.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

Importante mostrar que se enseña buenos valores, que aprenden cosas, que liberan energía y que los papas no tienen que estar detrás de ellos.

- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Si el niño realmente se entretiene podría hacerlo 3 veces por semana por periodos cortos de media hora cada uno (que sea bueno, pero rápido para que no se aburran).

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Que sean actividades muy distintas a lo que podemos hacer en casa. Actividades seguras para los niños, pero a la vez divertidas. Facilidad de conexión, de preferencia por YouTube para que lo hagan frente a una TV grande. Actividades que los hagan moverse (saltar, correr en su sitio, etc.) y además que les enseñe nuevas cosas y valores. Cuando los niños están en clases virtuales, es un momento más que los padres tenemos que estar atentos a que asistan y presten atención. La clase virtual debería ser fácil como para que la nana los conecte y vigile y así poder hacer otras cosas, sino se consigue esto, es muy probable que el padre no contrate este tipo de servicio.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

Son recomendables buenas alianzas con proveedores que faciliten el aprendizaje. El animador es clave, más que perito en una disciplina debe ser un actor muy expresivo y divertido. Blippi, Art Attack, son ejemplos de personajes que solitos "llenan" la pantalla y divierten a los niños.

## ENTREVISTA 6

**Entrevistado:** Ximena Meneses Bustios

**Cargo:** Profesora en The Little Gym Perú y psicóloga de niños

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

Lo que ha tenido que cambiar es la forma de conectar con los niños, como las actividades para poder conectar desde la forma virtual, romper el hielo, hacer interacción entre los niños desde Zoom y con los profesores, también acorta la duración y con menos gente, porque no se puede hacer la misma llega y para que los niños puedan tener el mismo resultado necesitan como algo mucho más personalizado de lo que era antes, entonces sí grupos más pequeños también y también adaptar los materiales también, porque no es lo mismo, como que si se tiene la opción de mandárselo a sus casas o en caso no, hay que ver que los padres puedan comprarlos o ver qué materiales desde la casa podrían ser utilizados en estos talleres y yo creo que eso son el tipo de adaptaciones y se realizan menos actividades en el periodo de tiempo para que puedan estar asegurados que todas las realicen bien y como que se toman más tiempo entre una actividad y la otra.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

El sector se encuentra en bastante adaptación y siempre uno va aprendiendo de acuerdo a una experiencia y hay actividades que están funcionando mucho más, el baile ha funcionado súper bien, el tema de música también, las manualidades siempre que se le pueda dar los materiales a los papás también ha funcionado bien, hay varias cosas que está funcionando y hasta mejor de lo que era antes en presencial porque hay muchos papás que están buscando espacios virtuales para sus hijos ya que no puedan salir, pero principalmente todo lo es que movimiento es lo que buscan, y si es que tienen los materiales, sí hacer otras como manualidades. Eso yo creo que es principalmente, el tema de constante adaptación y lo que está funcionando es a través del movimiento, es lo que más están buscando los niños y que sean más personalizadas, que no haya mucho muchos niños en el zoom o en la pantalla virtual, para que el niño se sienta atendido, cualquier duda puedan atenderla, los papás tengan una relación abierta y cercana con el profesor, así es mucho más fácil conectar de forma virtual.

En cuanto a la tendencia, te puedo decir que yo como trabajo en un negocio que va creciendo, era presencial y nos iba increíble, luego empezó lo virtual y solamente lo activamos así lo mejor que pudimos y ahora tenemos toda una estructura y nos está yendo muy bien, sí tiene mucho futuro, pero como te digo, el tema que sea personalizado, no podemos cobrar mucho por clase, pero igual, sí tenemos bastante acogida por los niños, nosotros ya cuando tenemos más de 6 niños, ya armamos 2 salas de zoom, porque si no el niño no recibe un feedback bueno, los papás sientes que no le están haciendo caso, de repente el niño se va y ni cuenta se da el profesor y eso no puede pasar. Entonces mientras hagan algo personalizado, les manden videos a los papás, hagan celebraciones, graduaciones, si el niño logró algo y le dan un diploma y están súper atentos, todo funciona súper bien, sino como la conexión virtual no es lo mismo que la física, como que se pierden los clientes, sí tienes que estar súper pendientes y hacer como una familia todo y ya así yo creo que funciona, porque sí los niños no van a poder salir lo mismo que en presencial y sí necesitan actividades para hacer desde su casa.



- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

Yo trabajo en un centro de desarrollo infantil y manejo de emociones a través de la gimnasia, baile y meditación, sé que también hay los colegios que, para niños de 6 a 12 años, están poniendo como actividades extracurriculares, sea de deporte o de algún tipo de arte y eso es lo que más se está ofreciendo.

El modelo de negocio de la empresa donde trabajo, son de clases virtuales, de máximo 6 niños, variedad de temas, clases con papá, clases sin papá, mucha participación de otros familiares, donde se enseña gimnasia, música, danza y meditación, también hay negocios que son solamente arte o solamente karate, pero en karate también se enseña educación emocional, mucho se está agregando en todo tipo de trabajo la educación emocional, porque es lo que se está necesitando, se trabaja un tema más atrayente para los niños pero a la misma vez como que se trabaja implícita o explícitamente el tema que comento, que es algo que los papás están buscando muchísimo y todo por plataformas virtual y como te comento plataformas que permitan hacer grupos más pequeños, formas que permitan tener una buena cámara, buenas herramientas, para que los papás se sientan cómodos y sea amigable para ellos conectarse y utilizarlo también.

- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Full redes sociales, entre Instagram y Facebook, los papás paran muy conectados allí, a través de las historias o las publicidades, siempre ven opciones nuevas para sus hijos y tratan de variar bastante, es lo que veo, es más por esas redes, y a algunos papás también les funciona más el correo, he visto, pero principalmente Facebook e Instagram, en la empresa donde trabajo, tiene muy buena llegada.

- **¿Qué recursos necesita para este tipo de negocio?**

En cuanto a los recursos, creo que es súper importante que el equipo, yo resalto mucho el tema de recursos humanos, sepa conectar de forma virtual, que haya constante capacitación, porque no es lo mismo que actuar de forma presencial, a veces hasta es mucho más exigente y requiere de otras capacidades, de poder conectar, de poder ser creativos, espontáneos, si algo no funciona, cambiar ese momento, sí se complica manejar el internet, de una forma adecuada y que los papás se sientan bien, tienes que invertir en una plataforma virtual que funcione bien, que esté pagada y que te permita que uno se salga en un momento, como un Zoom, pero también puedes invertir en una plataforma más avanzada, más personalizada a tu negocio, y recursos también tangibles, como los materiales para las manualidades de arte, a sus casas, es mucho mejor para los papás, que tener que buscarlo, que les llegue a sus casas y así ellos no lo buscan, y así yo creo que el servicio funcionaría mejor, pero en caso no, tratar de adoptar los materiales, cosas que ellos puedan encontrar en casa.

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia**

**durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**

**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Me parece interesante la propuesta de negocio, saber que sí hay muchas opciones que se están dando en el mercado, me parece interesante es que se dicte no desde la casa, sino desde el mismo lugar, donde me imagino que habrá una mejor ubicación, mejor fondo, todos profesores van a dictar desde el mismo fondo, el mismo video, no depende de cada uno y de su computadora, entonces está súper atractivo y me imagino que van a tener todos los materiales a la mano y todo, para que tenga una mejor llegada y mucho mejor servicio para los papás, entonces sí me parece interesante el negocio, me gusta el nombre. El tema de la duración de 80 minutos, hay que evaluarlo, yo trabajo máximo una hora, hay niños que, aunque tengan 6 a 12 años, a veces les cuesta retener mucho tiempo, siempre que haya un break, un intermedio o algo, donde puedan descansar y retomar, funciona, sino es mucho tiempo en el medio virtual y no se obtienen los mismos resultados que dando break o sesiones más cortas, eso habría que evaluarlo, y por lo demás me parece que está bien.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

Es mejor que sea mucho más personalizado, en donde trabajo, sí es de 6 a 12 años, porque no se pudo dividir más, pero sí tuviera la oportunidad, sí lo dividiría más, un grupo de 6 a 8 y de 9 a 12 años, sí me parece excelente o de 10 a 12, porque sí va haber una mejor llegada a los niños, van a poder adaptarse mejor las actividades, va a ser mucho más atrayente, entonces todo lo que pueda ser más personalizado y tenga una mejor llegada, como hacer un grupo más pequeños, porque de todas maneras entre 6 a 12 años, hay muchas cosas que van pasando, cambios de edad de la niñez a pubertad, entonces sí hay otras formas de llegar a ellos, otro tipo de actividades, otro tipo de juegos, que claro si no tienes otra opción lo adaptas, pero si tienes otra opción vendría muchísimo mejor. También lo puedes agrupar, como a intereses, de repente me imagino, dependiendo del taller que asistan, de repente en baile, unos quieren un tipo de baile y otros quieren otro tipo de baile, si se hace pintura o todo lo que es artes plásticas, uno quiere hacer pintura y otros quieren hacer escultura, sí dividir de repente por tipo de actividades para que puedan darle mejor provecho.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

Yo siempre utilizo la plataforma virtual de Zoom, me parece súper buena, obviamente se tiene que pagar, pero funciona súper bien para clases y dividir en diferentes grupos pequeños, cuando ya son muchos niños puedes dividir en grupos pequeños dentro de la misma cuenta o dependiendo de la dinámica puedes dividirlos y haces una dinámica y luego regresan donde están todos juntos, hay bastante protección, el tema de las cuentas, el tema de la sala de espera, el tema de las contraseñas, me parece que está súper bien, igual también hay muchas otras plataformas que las utilizan ahorita que ya son mucho más personalizada que los hacen para el propio taller o para el propio colegio. En función a plataformas de Google, Zoom, Teams, lo importante es que el tipo de taller que vayan a dictar, pueda dictar a través de esa plataforma dependiendo de las necesidades que tenga, pero como les digo, Zoom me funciona muy bien, o sino hacer algo más personalizado en función a la plataforma que les puedan brindar, pero algo personalizado como con la temática, la organización y el tipo de talleres.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

Se necesita todo un equipo en donde tengan toda un área comercial, en donde haya una llegada para que puedan atraer a los clientes, que hagan las publicidades y todo, y una vez sabiendo del negocio, les explican de qué trata y agenden clases de prueba, de repente algo así. De allí el equipo de profesores, y dentro del equipo de profesores es importante que haya alguien que supervise el servicio en el sentido más técnico, que haya buena luz, que el internet no se vaya, que la clase esté bien dictada, siempre poner un tallerista, alguien que grabe o algo que haga más técnico y como digo alguien siempre del equipo comercial que se encargue de hacer que los papás lleguen a las clases.

- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Yo recomiendo hacer el trabajo muy personalizado, saber los nombres de los papás, estar atentos en mandarles los videos de las clases, tratar de que haya mucha cercanía con los clientes dado que no son muchos por clase, dado que no se puede tener mucha gente porque si no, no tienes la misma llegada, entonces estas personas que están en los talleres, tener una llegada muy cercana, preguntarles qué les parece constantemente, darles promociones a los que tienen bastante tiempo participando, fotos, celebraciones, fiestas virtuales, a parte los talleres, un tipo de reconocimiento al final de mes a los que mejor les fue, para también acercarte a tus clientes y fidelizarlos.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Los factores críticos yo creo que está en esta cercanía, en esta atención al cliente personalizado, los papás lo que quieren es que ayuden a su hijo, o sea si yo le propongo que lo voy a ayudar a distraer, que desfoguen su energía, que le voy a enseñar algo, que se cumpla, y que no solo se cumpla porque yo lo veo, sino porque el profesor le diga, ya, hoy día trabajamos esto, hoy día mejoró en esto y con el nombre del niño. Y lo otro es siempre estar abierto ante cualquier feedback, porque al dar una clase virtual siempre hay errores, entonces hacer que los papás siempre te digan que pueden mejorar en esto, que los papás están siempre lo más cómodos posible y si hay algo que mejorar siempre estar abiertos a eso, a los papás les encanta saber que se involucran y que participan en esto y como puedan felicitarlos mucho, también les pueden dar feedback que los ayuden a mejorar.

El tema de las barreras, principalmente el tema técnico es fundamental, es como si fuese un local, bueno o no bueno, o sea que haya buen internet, que haya buena locación, que el fondo esté bien, que haya buena luz, que los profesores tengan una actitud muy positiva, muy enérgica, entonces en caso no haya eso, como que los niños difícilmente enganchan y los papás ven que no es un producto que valga porque no tiene buen internet, siempre falla, se incomodan, no tiene buena luz, no se entiende bien lo que dice, por eso y porque no hay una atención personalizada, a veces cuando hay muchos niños en clase, el niño no está haciendo nada y los papás se dan cuenta, como que les incomoda pagar para que no esté avanzando en la clase, porque de repente no le dieron la debida atención. Entonces las clases muy llenas y escenarios, temas técnicos muy bajos, afectan el tema de contrato del servicio.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

Yo creo que, dependiendo, pueden hacer alianzas estratégicas con empresas que tengan hijos pequeños, que quieran proveer por la salud. Pueden también hacer, si es un tema de manualidades, pueden hacer también alianzas estratégicas con Artesco o alguna empresa de materiales de útiles para que también recomienden sus talleres a sus clientes que compran esto, de repente les dan vales de descuento, por comprar plumones para las clases de manualidades, entonces sí es importante de repente para un tema similar a lo que buscan, asociarse con algo que lo van a necesitar, de repente tienen productos gratis, y también les hacen llegar a niños y así promocionan también productos. Y otra cosa más, si ustedes están dictando algún tipo de danza, y hay otro lugar donde se haga otro tipo de deporte, entonces pueden afiliarse con el otro deporte y así como los papás tienen más opciones y de repente tienen descuentos, por ejemplo, te matriculas en karate y tienes descuento en danza en este lugar, entonces los papás dicen sí tengo descuento para probar otra cosa, porque a veces quieren variar, eso también sirve.

## ENTREVISTA 7

**Entrevistado:** Gonzalo Aguilar

**Cargo:** CEO Prendea

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

Al inicio de la pandemia, nos dimos cuenta que era una oportunidad muy valiosa, poder sacar un producto como Prendea, los chicos estaban mucho tiempo en casa, tenían que tener acceso algún tipo de actividad donde puedan usar su tiempo de manera provechosa, pero al mismo tiempo como sociable, no estar frente a la pantalla sino también conversar con otros chicos con los mismos intereses. Los papas querían trabajar y tener a sus hijos haciendo algo productivo sin que el hijo sea un dolor de cabeza. Comenzamos a pensar en todo eso y fue que creamos Prendea. Nos basamos en muchos modelos que existen afuera. En Estados Unidos hay una plataforma muy similar que se llama outschool.com y funciona muy bien. Vimos algunas plataformas que funcionan muy bien, vimos cómo tenían que adaptarse a este contexto y lo lanzamos. Comenzamos bien chiquito con cinco cursos, para chicos de ocho a diez años no más, bien enfocado, para poder entender bien cuál era el problema del papá. Entender por qué el papá contrataría un servicio como el nuestro. Conforme fuimos entendiendo el problema que le resolvíamos al papá, fuimos entendiendo como se hace una buena clase, fuimos ampliando el rango de edades, fuimos ampliando el número de cursos y en verdad los papás que nos usaban, estaban tan contentos con el servicio que recibían.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

En este momento tenemos alumnos de casi de todos los países de América Latina, algunos países fuera de América Latina. En Estados Unidos tenemos bastante presencia, en Canadá y tenemos algunos en España, pero es más difícil porque nuestras clases son en vivo, normalmente las clases son en las tardes, la clase más temprana que tenemos es a las 3 de la tarde y en España son las 9 de la noche, por eso es un poco más difícil. Tenemos toda América Latina que está en la misma zona horaria, porque no hay ninguna limitación. Es el mismo idioma, es por internet. Tenemos clases que tienen a chicos de tres países diferentes. Eso también es bien rico porque hay diferentes perspectivas, como son bien interactivas. Por ejemplo, hay clases que hablan de las maravillas del mundo, entonces, tú tienes a un mexicano que tiene Chichén Itzá, tú tienes a un peruano que tiene Machupicchu y cada uno habla de lo suyo.

Cuando pensamos en el modelo fue algo que tomamos en cuenta que sea algo muy escalable para poder venderle a un alumno en México, no tienes que hacer nada diferente para vender a uno en Perú, salvo que dirigir publicidad que llegue hacia allá. No es que tienes que hacer que lleguen tus productos o tienes que abrir una nueva página o conseguir nuevos profesores. Lo que tienes para Perú funciona muy bien casi para otros países.

- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

Hay algunas plataformas que hacen cosas similares a nosotros, hay una que se llama “super bodies”, hacen algo similar. Hay otra que se llama Meraqui Labs, que está enfocada solo en niñas. Hay otra, My wonderful house. Son más chiquitas, son más

como artesanales. Nuestra plataforma está bien basada en la tecnología, los horarios se generan solos, por eso se pueden tener tantos cursos, con tantos profesores. Tomar una clase en Prendeas es como sacarte un Airbnb, no se requiere ninguna interacción humana, no se tiene que escribir a nadie por Whatsapp, es bastante sencilla. Pero hay estas que tienen una propuesta de valor similar. En México hay una que está avanzando bien, que se llama, [www.trybu.mx](http://www.trybu.mx), que hace algo parecido. Pero más allá que tengamos mapeadas y constantemente estamos haciendo un análisis de mercado para ver por dónde podemos tener algún tipo de competencia. No hay mucho más.

Prendeas es una plataforma de aprendizaje para estudiantes en edad escolar. Lo que busca es que estos chicos puedan aprender todas las cosas que realmente les interesan que no encuentran en el colegio. Son normalmente actividades difíciles de encontrar fuera del colegio. Tenemos más de ciento cincuenta (150) cursos, que van desde cosas tradicionales como “mitología griega” y otros cursos para chicos más jóvenes de los animales de la Antártida, que son bien específicas y se llega hasta cursos, diseño de video juegos, creación de apps, producción de música, composición de música hip hop, diseño de modas. También, si eres fan del deporte, hay un curso locución deportiva. Hay cursos artísticos como, escultura, cerámica, escultura en plastilina, autorretratos, lettering, o si eres más de tecnología, hay cursos de diseño de apps, diseño de videojuegos, creación de páginas webs, diseño gráfico con logos, edición de videos.

Hay de todo para poder satisfacer los intereses más puntuales de los estudiantes, en edad escolar para que los padres puedan ofrecer a los chicos actividades de aprendizaje valiosas que puedan usar en tu tiempo libre. La idea es poder ayudar a los papás les den a los hijos herramientas para que en su tiempo libre estén más lejos del Netflix, del Play o de la televisión y usando de manera productiva. Otros papás quieren que sus hijos hagan deporte, algún tipo de arte o toque algún instrumento. Eso no queremos reemplazar, al menos no ahorita. Ese es entretenimiento saludable.

- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Todo es a través de nuestra página web. Todo el proceso de compra es a través de nuestra página web.

Nuestro crecimiento inicial fue 100% de boca a boca, los papás se los pasaban por los grupos de Facebook, se los pasan por los grupos de WhatsApp de los salones del colegio. Nosotros lanzamos esto en abril de este año, los papás estaban buscando actividades para los chicos en casa. Era algo que les funcionaba muy bien a los papás que lo compartían mucho. Los papás lo probaban se daban cuenta de lo mismo y se volvió en una espiral virtuosa.

- **¿Qué recursos necesita para este tipo de negocio?**

Nosotros tenemos un proceso de selección a través de la página. Tú para postular entras a [prendeas.com](http://prendeas.com) hay una opción de enseñar con nosotros. Es un formulario que tienes que llegar, son varias preguntas, tienes que enviar un video, tienen que enviar tu cv. Nosotros evaluamos todas las postulaciones, dependiendo de dos cosas:

La viabilidad que tiene ese curso para que sea un curso exitoso en Prendeas. Que eso es básicamente, nosotros lo cruzamos con toda la data que tenemos de la búsqueda del curso. En nuestra página tu puedes buscar cursos escribiendo o por edades o por horarios o por intereses. Así sabemos cuáles son los horarios más demandados, cuáles son los intereses más demandados, qué palabra se busca más. Los cursos que calzan con eso tienen prioridad, los cursos que no tanto no los priorizamos.

Luego de eso, nosotros hacemos una evaluación de ese candidato, que dice que quiere enseñar algo relacionado, por ejemplo, a la astronomía. Qué hace que él puede ser un profesor de astronomía. Ha estudiado física, ha hecho una maestría en astronomía, y ha

tenido experiencia dando talleres para chicos usando wealer. Súper candidato. Luego lo entrevistamos, hacemos una evaluación empírica, práctica, le pedimos que haga unas dinámicas para asegurarnos que es una persona que capaz de poder empatizar con los estudiantes y luego nosotros tenemos un proceso de inducción a las clases. Nosotros buscamos que la persona que enseña Astronomía, ahí le damos mucha libertad para que, si él quiere basar toda su dinámica de clase en Google Earth, o prefiere hacerlo viendo videos de estrellas, él ya tiene la elección de como estructura su curso, cuántas sesiones quiere, cuántas van a ser necesarias, el rango de edades, el horario. La idea es que para los profesores esto sea una fuente de ingreso, pero muy cómoda, en un horario que le acomode.

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”. ¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Me parece muy bien.

Lo que les recomiendo que vean esta página, [beanstalk.co](http://beanstalk.co), es una página estadounidense está dirigida para chicos de cuatro a diez años. Son clases producidas, en vivo, y están diseñadas para esa edad y ellos lo hacen por suscripción, cuesta 10 dólares al mes.

Sus clases son de 30 minutos. Ochenta minutos para chicos de esa edad es imposible. Nadie va a terminar las clases. Es algo que tienen que tomar en consideración. No tres sino nadie. Yo recomendaría hacerlas más cortas, máximo de 40 minutos.

Suena bien, es creo literalmente lo que hace esta plataforma [beanstalk](http://beanstalk.co) que les va bien en Estados Unidos. Lo que hace [beanstalk](http://beanstalk.co) es reemplazar al nido, es una solución alternativa a los nidos en Estados Unidos. Es un mercado mucho más como obvio, no ir al nido y pagar menos y que tus hijos esté entretenido en casa.

Tienen que entender cuál el caso de uso. Lo que nosotros hacemos, es que los papás sepan que sus hijos estén entretenidos y haciendo algo valioso. Creo que sería lo mismo. Pero habría que ver que para ese grupo de edades funciona igual de bien. Yo creería que sí, me parece una buena idea. Pero hay que hablar bien con los papás para saber qué esperan de una plataforma así.

Me parece una súper idea de tenerlo bien ambientado, van a poder hacer que las clases se vean bien, desde un inicio, bien bonitas. Eso valoran mucho los papás.

Lo único que me preocupa de eso es que requiere de bastante inversión inicial. Ponderaría mucho de cuánto más valor le da que estén en un súper set que estén desde sus casas y mandarle sus materiales para que hagan bonita sus clases. Quizá como un panel atrás para que en el marco de la cámara se vea todo bonito. Tal vez pueden comenzar con eso, si es que lo vemos como plan de negocio, sería muchísimo más barato, tendrías mucho menos inversión hundida.

Podrías probar, es que en estas cosas no van muy bien al a primera, te das cuenta que estás resolviendo algo que no está muy bien y tienes que mover un poco a la derecha o a la izquierda. Recomendaría empezar con algo de menor gasto para ver qué tan bien va hasta que encuentres, eventualmente vas a encontrar algo que funciones súper bien y ahí ya puedes hacer algo más sofisticado. Si vería como hago de no tener que depender de un alquiler de local y hacer esa inversión de alquiler y ambientación y se

puede hacer algo más barato y el impacto que tienen no es mucho. De una experiencia 100 % que sería la otra de 90%, por un octavo de la inversión.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

Todos los cursos tienen un rango de edad. Normalmente, son rangos de tres a cuatro años. Nosotros tenemos de cuatro a dieciocho. Hay cursos de cuatro a seis, es un rango. De ahí hay de siete a nueve, de ahí tienes de nueve a trece y de catorce para arriba.

Los más demandados son los intermedios. De ocho a once y de once a catorce. Porque normalmente, los chicos pueden tomar la clase solos, sin ningún tipo de ayuda del papá. Al mismo tiempo siguen en una edad donde el papá tiene influencia sobre ellos, el papá se preocupa en qué está haciendo uso de su tiempo. Cuando ya son más grandes, de quince o dieciséis años, el chico tiene vida propia, probablemente no le va a hacer caso a lo que el papá le recomiende. Cuando son más chiquitos, también es fuerte, pero igual es más complicado, porque para que funcione bien, el papá tiene que estar cerca, a veces al papá se le cruzan los horarios con los horarios del trabajo. El más fuerte es de ocho a catorce.

No los separamos tanto por niveles, pero, por ejemplo, tenemos dos cursos de medicina. Hay un curso que nosotros sugerimos que se lleve antes que el otro. Uno que es más de introducción a la medicina y otro que ve enfermedades más puntualmente. Eso sale en la descripción de los cursos, sale sugerido primero llevar este curso. Como son cursos bien puntuales, no es tan problemático, no es tan secuencial.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

Parte de nuestra propuesta de valor es que, todas nuestras clases son en vivo, vía zoom, lo que hace que la experiencia de aprendizaje de los estudiantes sea muchísima más rica. Normalmente, los lugares donde puedes encontrar en internet, son todos videos grabados, que hace que el engagement del estudiante sea mucho menor, entonces los chicos se aburren. En nuestro caso hemos logrado crear una experiencia súper entretenida para los estudiantes, donde el estudiante es el que le pide a su papá volver a la siguiente clase, es algo que les encanta a los papás porque no tienen que estar persiguiendo al chico u obligándolo, sino que quieren hacerlo por motivo propio.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

Una organización aterrizada, yo soy economista de profesión, he llevado un montón de cursos de administración: cursos de marketing, introducción a los negocios. Pero no hemos hecho nada muy académico, en el sentido de hacer análisis Foda ni Porter.

Lo que hicimos fue ver, benchmark de cuáles son las empresas, varias empresas que hacen similar, ver qué les funciona que no les funciona. Nosotros nos basamos mucho en investigar, se llama un enfoque: bott to up, de abajo para arriba. Cuáles eran los usuarios que creíamos que podíamos atender, entonces a esos usuarios entrevistamos. Nosotros hemos entrevistado, como hace 5 meses, hemos hablado con 300 papás diferentes, en todo momento. Nosotros cada semana hablamos con 15 papás para poder entender bien sus problemas, qué les resolvemos y qué tipo de demografía. Siempre ha sido bott to up. Hablar con los papás que creemos que nos podrían comprar y saber al usar Prendea qué servicios están reemplazando, sino estuviera Prendea, qué más estarían usando, cuánto estarían dispuestos a pagar. Bien empírico, como traído a tierra. No tanto como cuál es el gasto en educación complementaria en Perú.



- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Nosotros para brindar una buena experiencia, nos enfocamos en cómo le resolvemos, cada vez mejor, el problema al papá. El concepto se llama lean, enfocados en resolver el problema con un mejor producto. Estamos enfocados a tierra, muy de abajo para arriba. Si bien claro, medimos nuestro crecimiento todas las semanas y vemos cuanto crecen nuestras ventas, todo lo bajamos a qué tan mejor resolvemos el problema, ni siquiera con cosas de publicidad o marketing, la mayoría de nuestros esfuerzos están pensados contantemente en cómo hacemos mejor el producto para resolver mejor el problema.

Justo mañana estamos sacando una suscripción ilimitada. Por S/. 60 al mes, puedes llevar todas las clases que quieres de cualquier curso de Prendeia. Porque nos dimos cuenta, es que lo que busca el papá es una herramienta que ocupe el tiempo libre de su hijo, entonces pagar clase por clase, era tedioso y un poco caro. Estamos sacando esa suscripción para que el papá, le compre la suscripción en Prendeia y el papá debe de hacer recordar al hijo, pero ya no pagar cada vez. Todas las clases son una vez por semana de cada curso. Pero hay chicos que llevan más de un curso. Entonces tu puedes llevar tu clase de locución deportiva cada martes y todos los jueves tu clase de emprendimiento. Cada papá tiene el mix que quiera. También tenemos tres métodos de pago, para que sea más fácil el pago, el primero es por tarjeta de crédito, aceptamos todas las tarjetas, el segundo es por transferencia y el tercero es por Yape. Cuando pagas con tarjeta de crédito es automático. Cuando pagas con Yape o transferencia, se tiene que validar la transacción. Es súper fácil, pagas por transferencia, le tomas un pantallazo, lo subes por la página, a nosotros nos llega una alerta, verificamos y damos validar y en menos de cinco minutos ya está validada.

También es importante el profesor, a grandes rasgos, nosotros buscamos que sea una persona desenvuelta, que tenga una muy buena capacidad de hablar con fluidez, que muestre emoción al hablar, al mismo tiempo empática, si tú le haces una pregunta o lo interrumpes en un momento, cómo reacciona, si es una persona paciente, empática y con mucha fluidez. Básicamente eso es lo que buscamos.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Tenemos como metodologías de trabajo base como, por ejemplo, interacciones que funcionan muy bien con los estudiantes, hacer que los estudiantes nuevos se presenten, no hablar por más de cinco minutos seguidos en la clase para que los estudiantes participen, asegurarte que los estudiantes intenten tener la cámara prendida, eso genera como calor humano en la clase. Ahí también le damos mucha libertad al profesor para que él pueda planear su clase, como crea conveniente, porque al final, ese profesor sabe cuál es la mejor manera de diseñar eso bien puntual.

Ese mix de entretenido y valioso es algo que valora mucho el papá. Los padres están muy felices, la métrica que más seguimos, es nuestra retención semanal de estudiantes. Es decir, el porcentaje de estudiantes que vienen todas las semanas. Nuestra retención semanal es de 90%. Entonces, por ejemplo, si esta semana hubo 100 alumnos que tomaron clases en Prendeia. De esos 100 alumnos, 90 van a tomar clases la siguiente semana, lo que significa que ellos y sus papás están felices, porque están pagando de nuevo por otra clase. Cuando hablamos con los papás, básicamente el atributo que ellos valoran, la manera que ellos definen, porqué compran Prendeia, es porque es una manera muy saludable que mis hijos pueden usar su tiempo libre. No lo ven como un reemplazo al colegio, ni un reemplazo de las clases de matemáticas, ni de la academia de inglés.

Es como mi hijo en su tiempo libre, puede sacar el mejor provecho posible, sin estar obligándolo o sometiéndolo.

En cuanto a las barreras, yo que me dedico a esto, lo que he aprendido es que, en el mundo digital, tienes la ventaja de acceso a un montón de información, nosotros todas las semanas medimos como 10 métricas diferentes, la que más nos interesa es la retención, más que el crecimiento, porque la retención es la que habla de la calidad del servicio que estamos dando y la satisfacción que tienen los papás. El factor fundamental para tener una retención alta, es algo que tienes que medir de todas maneras, que el niño disfrute y que el papá esté dispuesto a pagar eso de manera constante.

Como que el entretenimiento no es un gasto muy grande de los papás. Los papás pagan cuarenta soles al mes por Netflix, para que lo usen cuatro personas diferentes, entonces, hay que ver bien, claro tú estás diciendo que es un entretenimiento más saludable y es más valioso que Netflix, qué tanto más están dispuestos a gastar los papás por tu entretenimiento. Esto hay que tenerlo bien mapeado. Hay que ver cuánto valor agregas. Ese creo es el factor clave, poder encontrar eso, cuanto valor agrega tu entretenimiento más que el entretenimiento de ver Netflix o Discovery Kids.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

Contar con un buen profesor y una buena plataforma. Puedo decirte el modelo de negocio, para que tengas una idea del margen de contribución. El modelo de negocio que trabajamos ahora, por cada clase que se da en Prendeá el 70 % de la clase va para el profesor y el 30% de la clase va para la plataforma. Básicamente esos son los márgenes brutos. Esos son todos los costos de venta y ahí tienes que añadir los costos que tenemos como plataforma. El desarrollo del equipo, la atención al cliente, esa es más o menos la estructura de costos.

## ENTREVISTA 8

**Entrevistado:** Colet

**Cargo:** Profesora de Innova School

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

Te puedo hablar en cuanto a la educación, la cual ha variado de todas maneras, la educación en un aula es diferente a lo virtual. He escuchado a muchas personas, que dicen que era bajo cuatro paredes, que no necesariamente era así, pero las demás personas lo veían de esa forma, porque no veían el proceso de aprendizaje de un niño. Lo veían como que todo era el salón, como que todo era cerrado. Cosa que cambia a la parte virtual, ahora unas estrategias en la parte presencial son totalmente distintas a las estrategias virtuales, es como que en presencial yo le doy un material para que pueda trabajar, pero yo sé que voy a lograr con este material, sin embargo, si yo envío un material a casa para trabajar, tal vez las personas que apoyan en ese trabajo no van a entender al 100% porqué estoy trabajando con ese material.

Si ha cambiado la educación, en estos tiempos, ha cambiado definitivamente. Yo creo que ha cambiado para quedarse. La educación virtual que parecía muy lejana en el caso de los más pequeños, porque ya hemos tenido educación virtual en grados superiores, ahora hablando un poco en la educación tanto inicial y primaria, ha cambiado, pero para quedarse. La virtualidad va a ser parte de la educación del futuro. Si bien es cierto, antes podían dejar que puedan investigar ciertas informaciones, ahora esto va a ser como una estrategia para que podamos generar aprendizaje, todos los cambios que han ocurrido han ocurrido para bien. Si bien es cierto, la escuela se está adaptando, que todavía va a generar muchísimas más estrategias y más aprendizajes sobre esto.

Manejar instrumentos y herramientas para poder llegar a estos estudiantes, porque esta vez estamos con una pantalla. Algo que nos impide llegar como la forma presencial, pero se hace el esfuerzo de generar estrategias para que el estudiante pueda captar y tener el aprendizaje que queríamos tener de forma presencial.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

Las actividades para niños de manera virtual han llegado con fuerza para quedarse, y van a ser uno de los medios actuales y futuros en los que se van a dirigir muchas actividades. Una de las cosas que podemos hacer para mantenernos, de repente, son actividades de creatividad y curiosidad.

- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

He visto algunos talleres, no recuerdo las páginas. Actualmente se están dando más. Muchas de las personas que daban una clase presencial o actividades presenciales, están haciéndolo ahora como el llamado emprendimiento y están pasando sus clases a clases virtuales. He visto en la parte privada y nacional, hay páginas que están colocando para que los niños puedan tener ese acceso a esas actividades. Como municipalidades que están generando estos encuentros para niños y jóvenes, si hay, no tengo una lista exacta, pero si he visto algunos.

- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Considero que este tipo de actividades, los padres se enteran de las propias páginas con las que cuenta el taller y hacen el seguimiento en base a su página, aunque actualmente he podido percibir que lo primero que utilizan para hacer seguimiento es el whatsapp, es el medio mucho más rápido. Muchas veces es la mamá quien hace esta búsqueda de los talleres y el seguimiento de sus hijos. El porcentaje es de un 80% de que las mamis son las que están detrás del proceso del niño.

- **¿Qué recursos necesita para este tipo de negocio?**

Para llegar a chicos de seis, siete, ocho años, para delante, antes no se trabajaba con Power Point que te da diferentes formas de crear algunas animaciones. El Power Point es un programa básico, que puede manejar un docente en la actualidad. A pesar que solamente solo lo utilizamos para una exposición con diapositivas. Es una de las mejores estrategias que se ha podido utilizar a nivel nacional en todos los ámbitos sociales para poder llegar a un aprendizaje. Esto veo como una primera herramienta. Además de otras páginas o links que puedan llegar a reforzar ciertos aprendizajes. Hemos estado trabajando con el Quizes, en el caso de pequeños. Hay otros como Educa Play, son páginas que ayudan a generar actividades lúdicas dentro de los programas deseados de acuerdo a las áreas. Hay actividades matemáticas, de comunicación. Estas son páginas que requieren un usuario y un pago adicional. La mayoría de las páginas están usándose de esa forma.

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**

**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

El proyecto se ve muy interesante y sería importante que lo puedan hacer realidad. Buscar un espacio físico para dar un taller virtual, veo que están hablando de un plan muy ambicioso, porque en la casa tu puedes ambientar tu espacio, pero no tienes todo lo que requieres. Es como cuando tú vas a una escuela, lo que tú tienes es tu armario, tienes tu gaveta, tienes todas tus cosas y vas a encontrar cada una de ellas. Sin embargo, en las casas no tenemos ese espacio y al tener un espacio físico, va a ayudar a que los chicos se puedan conectar porque ya saben que siempre esa va a ser el aula. No solamente eso, si en algún momento de su vida, que puedan llegar a conocer el espacio, van a saber que ese espacio existe.

El espacio físico ayuda mucho porque no va a ser un espacio abstracto, porque en algún momento, si yo quiero visitarlo y quiero saber desde donde lo dan, voy a ver las cosas. Cosa que, si están en una casa, es difícil porque yo no puedo dejar entrar a mis alumnos a mi casa. Me parece que es un proyecto bastante ambicioso para poder dar los talleres o plataformas de entretenimiento. Considero, justamente, al tener este espacio en el que van a poder dictar o hacer las actividades, tiene que ver mucho con las emociones de

quien lo dicta. Eso va a ayudar mucho, a que la persona quien lo recibe se sienta mucho más segura de lo que está escuchando o de lo que quiera saber.

En cuanto al tiempo, médicamente se dice que los chicos no pueden estar extremadamente horas de horas metidos en un computador, celular o Tablet, porque se generan problemas visuales, sin embargo, en estos tiempos están haciendo de que haya más conexiones o actividades virtuales.

Lo que dicen los médicos es que no podemos exceder al tiempo, en el caso de los más pequeños una hora, hasta donde he podido escuchar, una hora aproximadamente es hasta los 7 años y amplía la hora de acuerdo a las edades que pueden llegar hasta los 12 años, 2 horas u hora y cuarenta que es lo que invitan a que la persona lo pueda ver. Si bien es cierto, ahora excedemos mucho de estas actividades virtuales, pero es lo que el chico pueda conectarse. Los niños más pequeños, su capacidad de retención va a ser, mucho mejor hacerlo en menos tiempo. Entonces van a poder lograr alcanzar este objetivo que quieren con esta actividad. Mientras que los otros chicos, media hora será muy corto y necesitarán más tiempo. Pero si hablamos de la parte ya más orgánica, del cuerpo, a través de los ojos, toda la parte sensitiva visual, se requiere tener el tiempo exacto, o no abusar del tiempo que ellos sugieren.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

Las edades 6 y 12 son extremos. Si bien es cierto, los chicos de 6 están entrando a un ámbito de madurez, porque hasta los 6 años empiezan a generar esa conciencia de qué es lo que hago bien y qué es lo que no. El hecho de jugar en línea, o los entrenamientos que puedan tener en línea, tiene que ver mucho con el discernimiento, qué voy a jugar, qué quiero jugar, cuáles son mis preferencias. Cosa que ocurre con los chicos más grandes, sin embargo, los chicos más grandes, los chicos de 10 años 11, años o 12 años, no tienen las mismas prioridades de los niños de 6 años. Mientras que el de 12 sabe leer una consigna, el de 6 todavía no la sabe, todavía lee y no tiene la comprensión completa para poder entender un juego. Porque a veces hay juegos que requieren de un subtítulo para entender una actividad. Considero que puede haber un juego en el cual haya niveles y que esos niveles estén de acuerdo a la edad. Un juego de seis y doce años, sería un juego muy lineal donde pueden alcanzar los dos, pero no cubriría objetivos ni necesidades de los dos. Podrán jugarlo si, poner colores, por ejemplo, pero no cubre necesidades. Todo depende de qué taller, si me dice artística, arte como pintura. Pintura que entren todos. Todo depende de la actividad que vas a hacer. Si es pintura que entren todos, porque vamos a hacer hoy día un arte con la estrategia del cubismo. El resultado, no va a ser una obra de arte, pero está ahí, todos pueden trabajarlo. Baile, también este trabajo que desean lograr lo van a poder lograr, claro que todos de acuerdo a sus posibilidades. El niño de 12 años se moverá mejor que el niño de 6 años, o tendrá mayor coordinación que el niño de 6 años. Hay actividades que se van a poder lograr con grupos generales, como también actividades que no se van a poder lograr con grupos generales. Por ejemplo, me pongo a jugar Tangram, es un taller de bloques lógicos que se van armando y forman un cuadrado y que puedan formar diferentes figuras. Tal vez los niños de 6 años, su capacidad de realizar, es una capacidad no es muy desarrollada, a comparación de un niño de 12. Un niño de 12 de repente ya hace otras actividades. Entonces la consigna no va a ser la misma, ya cambia un poco el enfoque. Si quieren trabajar por edades podrían trabajar, 6, 7. Grupos de 8, 9. Grupo de 10 y 11 y un grupo de 12 aparte, porque 12 ya están entrando a la pre adolescencia, están entrando con otra mirada y otras metas a comparación de un niño de 10, 11 que todavía está en el mundo más imaginativo, creativo. En cambio, los otros niños están en la parte crítica, mucho más fundamentada. Dependiendo de qué taller quiero hacer puedo generar estos grupos o hacer grupos generales como el taller de baile.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

La plataforma que utilizamos en Innova School, es Zoom. Es importante tomar en cuenta la cantidad de participantes. Si va a ser una actividad motora y dependiendo del medio en el que va a ser utilizada la actividad, si va a ser vía zoom y son niños muy pequeños, vamos a ver que todos van a querer verse entre todos, por lo tanto, la masa va a ser que no presten mucha atención, porque los niños requieren mucha más atención, de repente un trabajo más personalizado. Pero es dependiendo de la actividad, si es un trabajo de baile o motor, puede abarcar mucho más porque quien da la indicación es el que guía. Todo depende de la actividad y cuanto requiera del estudiante o del niño para que pueda generar el aprendizaje. Lo recomendable sería un grupo de diez. Si van a ser por grupo de edades, solo seis, máximo 10, mientras más grupos reducidos sean, los chicos van a querer seguir porque saben que están siendo escuchados, si pasan esas cantidades, es como que no me están escuchando, no me están prestando atención. De una u otra forma, el tener grupos más reducidos ayuda a que tú puedas tener mayor contacto con esa persona.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

Todo tiene que ver con el marketing. Tiene que ver con qué talleres vas a contar, qué profesionales o personas que van a dirigir. Todo depende de ese alcance que puedan tener hacia otras personas y eso tiene que ver con el marketing.

- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

A los niños les gusta mucho experimentar, el despertar la curiosidad en ellos es importante. Los chicos se enganchan de una actividad cuando realmente es de su agrado. Cuál es el más importante, depende de la persona. Hay chicos que son mucho más artísticos, hay chicos que son quíntesicos, hay chicos que son más creativos, entonces van mucho por esa rama. Entonces si yo le pongo una gama de talleres y dentro de esos talleres no está el baile, pero yo soy artística, me encanta el baile, entonces cuál elijo, lo más probable es que elija pintura, por más que no me mueva porque está en la rama del arte. Si son importantes cada uno de los talleres que da. Pero la elección va mucho con la personalidad que tenga el niño para poder alcanzar el entretenimiento en uno de esos talleres, cuál es la empatía con ese taller, porque quiere hacerlo. Es como que un papá le manda hacer a su hijo mini chef, cuando es imposible, a su hijo no le gusta, le exige hacer algo que no está dentro de sus habilidades y prefiere algo mucho más las actividades de baile. Estos entretenimientos tienen que ver mucho con la capacidad del niño, qué cosa quiere lograr, qué le llama la atención.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Lo primero que debería tener una persona que se dedica al encuentro con personas, sobre todo las más pequeños, tiene que tener mucha empatía, ponernos en el lugar del otro, ponernos en la cabecita de la otra de persona y saber qué es lo que quiere, es lo primero, porque lo primero que el niño tiene es buscar la curiosidad. Me entretengo porque algo me interesa. Esa empatía que debo tener con esta persona es lo principal. Muy a parte que hay que tener mucho optimismo, ser entusiasta, ser dinámico, sobre

todo ser ingenioso. Porque no todos los niños, conocen y saben en este caso, por medio de solamente una estrategia, sino por un bagaje de estrategias que generan un aprendizaje. Entonces una persona que quisiera tener estas acciones de encuentros con niños o que puedan tener ese entretenimiento hacia infantes tendrían que ser sociables, optimistas, empáticos, dinámicos, proactivos y tener mucho ingenio para crear ciertas estrategias para llegar a estos niños.

En cuanto a las barreras, sin la empatía no te va a ayudar a tener un buen taller para que puedas realizar esta actividad, para que puedas alcanzar los objetivos que tú quieras alcanzar. Esta empatía llevada por la curiosidad. La curiosidad es un ítem fundamental para poder nosotros entretener. Si no hay curiosidad, el juego no funciona, si hay curiosidad la actividad va a tener frutos. El hecho de que te puedas contactar con otra persona va a tener frutos. Es importante de poder tener mucha empatía, despertar mucho la curiosidad del niño de la persona que va a recibir el taller.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

Una de las alianzas que pueden realizar, es con alguien que pueda decorar bien su local, ya que si yo tengo un fondo, donde tengo mi bodega y estoy haciendo baile. Mi bodega no va a incentivar nada a que el niño tenga las ganas de querer hacer el baile. No tiene sentido. De una u otra forma, el ambiente o el espacio donde nosotros nos ponemos, tiene que ver mucho con lo que tú quieres dar. Porque tu ambiente debe ser un ambiente educador. El ambiente debe ser como un segundo maestro. Es el que te las ganas de querer hacer. Por ejemplo, hoy estoy viendo una pelota, quiere decir que hoy voy a trabajar con pelotas o algo nos va a enseñar, eso despierta el interés de querer hacer el taller o la curiosidad de qué va a pasar. Los espacios son muy importantes, sobre todo deben ser motivadores. Si yo voy a dar mi clase de mini chef, que bonito sería ponerme en una cocina, donde todos puedan ver, los ingredientes bien colocados. Sí, es importante, no voy a hacer una actividad de pintura en mi cuarto. Hay un espacio, y la actividad de pintura lo ideal es hacerlo en un espacio libre y de tranquilidad. Yo me imagino que el local que quieren ambientar, va a tener diferentes ambientes, cada ambiente va a tener lo que requiera su taller o actividad. Como decía, no puedo estar en el taller de mini chef, donde están las cocinas y el cucharón haciendo baile, no se podría. La ambientación del espacio que no genere distractores sino más bien genere un aprendizaje, es muy importante.

Otra alianza pueden hacer, es con alguien que te provea de materiales para manualidades, aunque yo creo que cuando alguien acepta un taller o una actividad, tiene el conocimiento de que se va a requerir materiales, tiene que ver mucho con el compromiso de la familia con sus pequeños. Si esta comunicación de los materiales es anticipada. En este taller, siempre vamos a pedir materiales y lo vamos a pedir en este tiempo, entonces el papá va a estar dispuesto a dártelo. En cambio, si es que no lo tenemos a tiempo, la dificultad del tiempo, de comprarlo, de conseguirlo, va a ser un poquito el problema de tenerlo en el tiempo que se requiera. Si los papás han aceptado este taller, es porque realmente saben a qué están entrando, van a estar dispuestos a poder acompañar a su niño con lo que requiera o pida el taller. Es dependiendo. Muchos prefieren el hecho de que no haya materiales. Sin embargo, hay papás muy artísticos, por ejemplo, que dicen pintura, le compro todo, porque quiero que mi hijo experimente con todo, con todos los tipos de pinturas, de óleos. Así como hay papás que prefieren que el cuerpo sea el primer material. Eso también tiene que ver mucho con el taller que vas a realizar.

## ENTREVISTA 9

**Entrevistado:** Alfredo Córdova

**Cargo:** Gerente General de Afimagia

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

Mi negocio ha cambiado radicalmente. Ahora yo estoy instalado en un cuarto con una escenografía fija, con todos mis implementos a la mano para poder desarrollar el show. Los equipos también he tenido que investigar y estudiar toda la parte tecnológica. Ahora tengo que conectar el parlante a la computadora. Tener una consola, he tenido que adaptar todo a lo virtual. Es importante que los niños escuchen bien, que te vean bien, que vean un fondo adecuado. Que te diferencies como artista del público. Eso es lo que he tenido que procesar.

El sábado cumplo el show número 100. Entonces te das cuenta de muchas cosas, es muy diferente a lo presencial y es una opción que me he tenido que adecuar por la pandemia.

Al comienzo me afectó, a todos los que trabajamos en eventos, al darnos cuenta de que, en todo el año, y posiblemente más, ya no se podían hacer reuniones. Todos vieron diferentes formas de tener ingresos. Muchos, la mayoría, se salió del rubro de los eventos y comenzó a hacer ventas de otras cosas. Yo me comencé a adaptar al cambio y transformar todo lo presencial, todo lo que hacía, a la parte virtual. Como me llevo bien con la tecnología también disfruté el proceso de adaptarme.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

Ahora en lo virtual, es un sector que está en aprendizaje, en crecimiento, ya que es diferente la conexión con los niños, porque tienes que hablarle a una cámara y no estás en ese contacto directo con ellos. A pesar de eso, los niños captan, a través de lo virtual, pero es muy diferente, por ejemplo, ver un video de YouTube o algo grabado no se puede interactuar, pero al realizarlo en vivo, sí se puede interactuar, así como nosotros estamos interactuando, podemos interactuar con los niños a través de una pantalla, eso lo hace más cercano en el momento del juego y de la presentación.

El mercado del entretenimiento infantil en Perú es muy grande. Muchos colegas de otros países, miran al Perú como un referente, porque tiene mejores servicios, mejores cosas. Se comienzan a capacitar con peruanos porque justamente hay más demanda en el mercado peruano. Siempre buscan, los papas celebrar de alguna manera, ahora la opción es virtual para que sea todo desde casa y se cuide la parte de salud de toda la familia.

- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

Existen diversos entretenimientos educativos para niños en el mercado, lo que yo ofrezco son shows de magia, básicamente, complementados con otras dos artes que son mis especialidades, que son las burbujas y la globoflexia, que son las figuras con globos. Pero siempre en un formato de show de magia. Los que más me contratan son Surco, Miraflores, La Molina, San Isidro, que es socioeconómico medio – alto. Pero no tengo un público objetivo único, hablando socioeconómicamente. Donde me contraten yo voy.



- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Yo creo que ahora las redes siempre están ahí con todos los papás, con todos en general. Entonces la publicidad que puedas invertir tiene que ser por redes: Facebook, Instagram. Por ahí dicen que en Tik Tok también se puede generar contenido. No me he arriesgado tanto a entrar a Tik Tok. Pero mi red más grande es mi fan page de Facebook y el Instagram que trato de moverlo siempre. Depende mucho de la edad, por ejemplo, yo creo que los de mi generación que son entre 30 y 50 años están en Facebook. En Instagram está el público más joven, de repente, hasta los 30 años de 20 a 30 años.

- **¿Qué recursos necesita para este tipo de negocio?**

Un entretenedor infantil, que le guste lo que hace. Porque si no le gusta, porque yo conozco varios artistas que no les gustan los niños. Porque lo ven más como un negocio. Si te gusta eso se transmite, los niños y las familias captan eso, uno se da cuenta cuando te gusta algo. Tienes que ser alguien divertido, porque los niños, hablando sobre los magos, los niños no buscan tanto sorprenderse o asombrarse o ver algo imposible, sino que todo ese proceso del acto mágico sea divertido, porque su mundo es el juego. Yo comencé a estudiar el público infantil, a nivel psicológico, cómo se comportaban, tienen diferentes intereses al de los adultos. El público infantil es muy excepcional. Ellos no tienen reparos, si algo les aburren, se paran y se van. Ellos tienen que hacerlo todo como un juego. A partir del juego, que es su mundo, que es su necesidad en su etapa de desarrollo, tienes que conectar con ellos a través del juego y mostrarles cosas muy divertidas y entretenidas, como el clímax, para que digan, me sorprendiste y en el camino me divertiste.

También tienen que ver cuántas personas más deberían estar en la empresa. Alguien que vea los equipos, alguien que grabe, alguien que haga la publicidad. En el caso mío yo hago todo, yo soy mi publicista, yo soy mi contador, yo soy mi administrador. En una empresa es muy distinto, cuántas personas hay para saber cuánto ingreso para cada uno. Pienso que la empresa debería ganar el 70% y el profesor el 30%.

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**

**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Me parece interesante brindar talleres así. Los niños desde casa pueden aprender cosas divertidas y sanas. Muy aparte del colegio pueden aprender diferentes habilidades artísticas o manualidades. Pero deberían tener, mínimo, 5 talleres como para que sea algo más consistente para el público. De 5 a 10. Me refiero a rubros. Una persona que haga manualidades, una persona que haga cosas de reciclaje.

También me parece bien el lugar físico, el internet, la iluminación, los equipos, la cámara, el formato, la escenografía, es muy distinto cuando ya está en físico, sobre todo si se va a manejar con varios profesores, ya se uniformiza el formato. Es como un programa de televisión, en donde los niños ya saben que ese es el color, el logotipo, la

escenografía que siempre se maneja, ya se refuerza el concepto de esa empresa. Incluso la parte de la producción, puede poner como que los nombres con algún tipo de sticker o un estilo particular.

También es una preocupación menos para el tallerista o para el profesor. En mi caso como yo brindo mis propios shows, yo debo preocuparme por todos mis equipos y si falla algo, debo tener un respaldo, pero ya es parte de mi producción. En este caso, tienen que preocuparse por una producción propia y los talleristas solo irían para dictar la clase, y no preocuparse de otras cosas.

El tiempo sí me parece mucho para que te presten atención, yo creo que está la hora escolar, que siempre ha habido, de atención. Una hora escolar es de 40 minutos, 45 minutos. Ese es el tiempo adecuado para estar pegado a la pantalla. A veces me piden una hora o más es de repente muy largo. A menos que estés desarrollando como tipo un taller, donde es un poco más extenso, y como los niños están haciendo algo el tiempo se pasa más rápido. Para un show entre media hora y 50 minutos, es lo que yo ofrezco, es mi propuesta. Siempre trato de ofrecer tres alternativas. Que cualquier público pueda acceder a eso. Un show básico de 30 minutos, que me parece el tiempo mínimo para disfrutar de un show para niños El show estándar de 40 minutos y el show Premium de 50 minutos con burbujas y otras cositas más.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

Hay muchas diferencias. Estudiando esto de los niños y del público infantil, se marca bastante de 3 a 5 años, una etapa. De 5 a 6 hasta 7 y 8, otra etapa. Y los más grandes de 8 a 9 hasta los 12, que ya prácticamente son jóvenes y se tiene que hacer cosas más sorprendentes, diferentes. Entonces cada etapa de los niños, marca una forma de interactuar. Eso tiene que tenerlo claro el entretenedor, que los niños van creciendo y van empezando a tener diferentes intereses, diferentes juegos, les interesa otras cosas. El show no puede ser el mismo, el lenguaje no puede ser el mismo, tiene que diferenciarse en cada etapa.

Yo divido entre 6 y 8 como una etapa y entre 9 y 12 que ya van pensando distinto.

De 6 a 8 todavía están a la parte del juego, en la parte divertida. A partir de los 8, la forma de pensar de los niños cambia por el hecho de que van descubriendo cosas que no eran tan verdad. Por ejemplo, el ratón de los dientes, el que exista Papa Noel. Yo lo que abordo en cuestiones de acto de magia, a partir de los 8, 9 años es sorprenderlos como si fueran adultos. Ya tienen un tiempo en donde han visto todo lo que es la realidad. Entonces cuando les muestras una irrealidad, se sorprenden porque algo que sabían cómo funcionaba cambia entonces eso les sorprende.

En cambio, un niño que es más pequeño, y le dices: acá no tengo nada, hago así y aparece algo. Ellos dicen, es que es mago, como es mago puede hacer cualquier cosa. Todavía están en el mundo de la fantasía. A partir de los 8 que van descubriendo que Papa Noel no es lo que les habían dicho ya van dudando. Por más que lo hagas divertido, ya se creen más grandes. Yo tengo que tratar de atacar a su mente y ganármelos. Lo primero que siempre trato de hacer para niños grandes, es ganarme su confianza. No mostrarme como alguien que tiene poderes y que voy a estafarlos y que voy a mentirles, es ganarme su confianza y cuando ya estamos al mismo nivel de confianza, podemos conectar así a través de lo que haga.

Lo que debería importarme más para el público, en cualquier edad, no es tanto lo que yo haga sino como me ven, cómo me perciben con las herramientas que tengo. Ese es un punto de vista muy interesante para conectar con los niños, porque los niños de por sí ven a los adultos como alguien superior alguien que sabe de todo. Imagínate como ven a los magos, a parte, de ser adultos, que tienen poderes lo ven así: Oh. Entonces lo que yo trato, para trabajar con niños de cualquier edad, es ponerme a su nivel, en cuestiones intelectuales y así conectar y que les interese lo que les estoy mostrando.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

Yo trabajo con Zoom, también las animadoras que se unen a la reunión. Yo tengo tres o cuatro opciones de shows de magia, son diferentes tiempos, diferentes contenidos y también ofrezco la animación, y zoom me ayuda a que sea una transmisión de calidad, como yo trabajo con mis manos, yo quiero es que me vean a mí hacer lo que yo hago, me interesa que me vean a mí como artista y a lo que hago con mis manos, o con los objetos que muestro. No utilizo los fondos que brinda, porque cualquier elemento adicional alrededor mío es un distractor, pero hay muchos que usan el croma, que es un fondo verde, y ponen diferentes fondos para ambientar el show. Toda mi escenografía tiene que ser muy tenue, muy de fondo para que no distraiga.

La clásica del zoom es mutear a todos y que solamente te escuchen y te vean a ti. No es algo que comparto porque me interesa mucho la interacción, que abran sus micrófonos, que me digan lo que piensan y que fluya el show de esa manera interactuando.

Yo recomiendo hasta 25 conectados para un show para una reunión. Porque también 25 es el máximo para ver en una pantalla. Hay que tener en cuenta la parte de tecnología del zoom, cuando hay más de 25 tengo que pasar las pantallas y es un poco incómodo y, a parte, cuando hay muchas personas que están hablando, sobre todo para el momento del happy birthday, la música comienza a bajar. Entre 20, 25 me parece un número ideal para realizar un show, mi show, porque cada uno tiene su forma de trabajar.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

Una organización que se dedique a la publicidad. Eso es importantísimo. Desde un comienzo, poder definir la parte visual. Cómo va a ser tu logo, qué es lo que quieres proyectar, cuál es tu objetivo, como una empresa cualquiera, cuál es tu misión, tu visión. Que supongo que ya lo están estudiando.

- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Yo creo que lo que valoran los padres es que sea muy parecido a lo presencial. La puntualidad, la forma de interactuar con los niños y que ellos la hayan pasado bien, que les haya gustado, que hayan podido disfrutar por lo menos a través de la pantalla ese tipo de interacción, de alguien que les anime el show. No solamente hablar con sus amiguitos, a los que no ven hace tiempo, pero si hay alguien que dirige el show, que lo hace divertido, lo hace especial, a través de la pantalla también es algo que se valora. Que los papás ahora buscan, sobre todo el público peruano, me he dado cuenta, en comparación con otros países que buscan mucho celebrar, de que el día de su hijo sea especial.

El profesor tiene que tener un ángel para los niños. Tiene que haber trabajado con niños para saber cómo es que actúan ellos y cómo puedes llegar a ellos. Cada profesor conoce al tipo de público con el que se relaciona mejor a nivel de clases. No sé si has visto a este señor de MatLab, clases de matemáticas, lo hace muy dinámico, muy divertido con sus clases, él es muy simpático, él es carismático. Esa característica debería tener un profesor: empático, carismático. No hacerlo aburrido, tedioso. Tiene que ser creativo para tener esa llegada.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Lo primero es la parte tecnológica. Tienes que tener un buen internet de todas maneras, una buena cámara, equipos de filmación y audio e iluminación. Es como armar un set de grabación. Eso es lo primero, la parte de las herramientas tecnológicas porque eso es lo que vas a percibir a través de lo virtual.

Después la calidad de los profesores, no solamente de los artistas, porque hay artistas que son muy buenos, pero al enseñar no tienen tanta facilidad, entonces tienen que tener cierta experiencia enseñando y hay artistas que no son tan buenos a nivel de shows, pero si son muy buenos enseñando y tienen esa llegada a los niños.

Eso es lo fundamental, sino los padres no vuelven a contratar, tener buenos talleristas, buenos profesores y antes manejar bien la parte de la tecnología y que todo esté ok. Con esos dos, ya se pueden plantear publicidad, para tener más llegada al público de ahora, que todo está cambiando.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

Los convenios. Las alianzas. Al inicio, sobre todo, cuando vas a aperturar algo, es hacer alianzas, gente que te respalde. Por ahí un influencer, una mamá blogger, que diga, sí están abriendo esto, les recomiendo, para poder captar gente. Es proyectar desde un comienzo eso y hacer alianzas para captar más público. Esa es mi recomendación.

## ENTREVISTA 10

**Entrevistado:** Jonás Durán Alves

**Cargo:** Docente de primaria

- **¿Qué cambios considera que han experimentado los talleres infantiles para adaptarse al ámbito virtual para niños de 6 a 12 años?**

Ha habido muchos cambios, principalmente para los niños ya que fue muy repentino y drástico. Ahora ya están adaptados pero aún existen momentos en los que se aburren. Por ejemplo, hay momentos en los que los niños extrañan estar juntos para intercambiar ideas o jugar. Por internet, hay algunos niños que realizan las actividades únicamente por cumplir, como docente puedes notarlo. Existe otro grupo de niños que sí se ha adaptado mejor a este nuevo entorno. Este grupo de niños se ha matriculado a los talleres que brinda la municipalidad como pintura, baile, entre otros. De cierta manera, este entorno virtual ha hecho que la institución educativa a la que pertenezco trabaje más con la municipalidad.

- **¿Cómo se encuentra el sector de entretenimiento para niños y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?**

En este sentido, no es muy común que los niños realicen estas actividades en la institución educativa en la que me encuentro. Sin embargo, sí he visto que hay padres que realizan estas actividades, contratan a artistas y payasos e invitan a sus amigos. Y cuando los niños que he visto que asisten a este tipo de actividades, disfrutan mucho de estas actividades virtuales ya que es lo único que pueden realizar ahora porque no pueden realizarlo de manera presencial. Es una muy buena alternativa.

En la mayoría de casos que he visto, la interacción suele ser artista y niño, es un poco más difícil que los niños interactúen entre sí a través de una pantalla porque la personalidad de cada niño es distinta. Existen niños más desenvueltos que interactúan con otros incluso a través de la pantalla y existen niños más tímidos a los que les cuesta un poco hablar.

- **¿Qué tipo de oferta en el sector de entretenimiento en línea para niños de 6 a 12 años existe en el mercado y cuáles brinda su empresa?**

Entre los talleres que he visto que se inscriben más los niños son: pintura, música y gastronomía. A ellos les gusta ese tipo de actividades recreativas y en cuanto a actividades deportivas suelen ser el fútbol (virtual) y el ballet (virtual). Estos últimos, suelen ser de manera particular.

Para contratar, por ejemplo, las clases de ballet de manera virtual he visto que los padres suelen unirse en grupos de dos o tres y se inscriben como grupo a las clases de ballet para sus hijos.

- **En su opinión, ¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea?**

Mayormente, estas propagandas son por redes digitales como Facebook. Lo que suelen hacer también, es solicitar los números de WhatsApp de los interesados por Facebook y crean grupos para los padres. A su vez, estos padres suelen pasar los contactos a otros padres.

También, algunos papás que ofrecen este tipo de servicio o desean recomendar este servicio, se ponen en contacto con los profesores. Sin embargo, como docentes no

podemos dar ningún contacto de los niños de manera directa a nadie. Este contacto debe ser dirigido a los padres debido a que existen personas inescrupulosas tratando de entrar en contacto con niños. Por este motivo, existe una directiva del Ministerio de Educación que nos prohíbe a nosotros de publicar imágenes o videos de los niños, ya que para ello, debe siempre existir un permiso por escrito y firmado.

- **¿Qué recursos necesita el negocio para este tipo de negocio? (tangibles, intangibles, recursos humanos, financieros)**

En algunos casos, suelen ser de manera independiente. También existen grupos de personas que forman una empresa, pero estos grupos suelen ser pequeños. Un factor importante es el personal que se tenga para este tipo de negocio.

En cuanto a los precios, por la situación actual, los talleres están cobrando la mitad de lo que suelen cobrar de manera física en su mayoría. He observado que los talleres de ballet por ejemplo, han pasado de cobrar de 240 soles al mes, a cobrar hasta la cuarta parte en casos especiales (niños de escasos recursos).

- **Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú. “Danadú será una empresa que brindará talleres extracurriculares online como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan socializar e interactuar con otros niños y sobretodo distraerse. Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada y creativa, con el objetivo de mantener la atención de los niños durante el servicio brindado y ofrecer un servicio de calidad, es desde este lugar en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia durante el taller a los niños. El tiempo máximo de duración de cada taller será de 80 minutos”.**

**¿Qué tanto le agradó el concepto de negocio?**

Excelente, me parece una buena idea para los niños. Siento que van a tener mucha acogida pero la idea de los 80 minutos me pone en duda. Ese tiempo es demasiado para que los niños pasen en una pantalla. De mi experiencia ellos aguantan entre 40 a 60 minutos, es más, duramente llegan a 60 minutos seguidos. Quizá si hubiera algún intermedio funcionen los 80 minutos, pero todo ese tiempo de corrido sería muy difícil.

- **¿Qué otras clasificaciones (agrupamiento) recomienda para niños entre 6 a 12 años?**

Deberían separarlos por niveles o por edades. Es más, incluso pueden separarlos por ciclos. De acuerdo al Ministerio de Educación, se pueden clasificar a los niños por ciclos de educación básica: 6 a 7 años (primer y segundo grado) es el tercer ciclo, 8 a 9 años (tercer y cuarto grado) es el cuarto ciclo y de 10 a 11 años (quinto y sexto grado), los de 12 años pueden ser incluidos en este último grupo. La idea es no juntar a un niño de 6 años con un niño de 12 años porque es dificultoso. Los niños de 6 años se pueden intimidar con mayor facilidad cuando ven a un niño de 12 años incluso de manera virtual, y los niños de 12 años pueden burlarse de un niño de 6 años porque le puede tomar más tiempo entender algo. Por lo tanto, existe mayor dificultad si junta a todos los niños de esas edades.

- **¿Qué plataformas recomienda para los servicios de talleres virtuales, seguridad y protección de datos?**

Para las clases o asesorías suelen utilizarse mayormente las plataformas de Zoom y WhatsApp. Las demás plataformas son un poco más desconocidas para los niños, en cambio en estas plataformas ya los niños dominan incluso las funciones como compartir la pantalla o levantar la mano para participar.

- **¿Qué tipo de organización recomienda para ejecutar este tipo de negocio?**

En este tipo de empresas, he visto más que nada personas naturales, o grupos pequeños de 2 a 3 personas. No he visto que grandes instituciones que realicen este tipo de negocio.

- **¿Qué recomendaciones brindaría para entregar una experiencia memorable en este tipo de servicio?**

Pienso que este tipo de talleres deberían ser adaptados a la realidad y el contexto de ellos. Deben tener en consideración la edad y el lugar en el que ellos se encuentran. En estos tiempos, debe ser algo divertido porque la diversión es necesaria. Ahora que los niños se encuentran en casa, debería de ser divertido para los niños, llamativo, que sea interactivo; es decir, donde los niños también puedan participar e interactuar entre ellos, que es de lo que carecen muchas clases.

- **De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito por los cuales los padres contratan y las barreras por los cuales contratan con poca frecuencia o no contratan este tipo de servicio?**

Primordialmente, tienen que ver el tema económico, los precios deben estar acorde a lo que los padres podrán pagar. Muchos de ellos están atravesando una situación difícil por la pandemia. En segundo lugar, tener en cuenta el internet porque muchos de los padres no tienen una buena conexión ya que en las zonas en donde viven, las redes se saturan. A veces, pasa que los padres tienen planes de datos, lo cual se agota o se les va cada cierto tiempo. También, los dispositivos móviles no siempre son los más adecuados para una clase o taller.

- **¿Qué alianzas estratégicas son recomendables para este tipo de negocio y ustedes con qué alianzas cuentan?**

La institución educativa trabaja principalmente con la municipalidad. Con respecto a los negocios aliados podrían ser los materiales que utilizan los niños. Cuando realizamos los talleres, algunos padres nos preguntan por los materiales. Hay un grupo que está dispuesto a adquirir este tipo de materiales de terceros siempre y cuando se les diga dónde adquirirlo o quién lo distribuye. Muchos de ellos no cuentan con el tiempo disponible para poder buscar los materiales por su cuenta. Así mismo, existe otro grupo que sí trabaja con los materiales que tiene en casa, incluso cuando se les dice con anticipación, tratan de tener los materiales básicos.

## ANEXO VIII

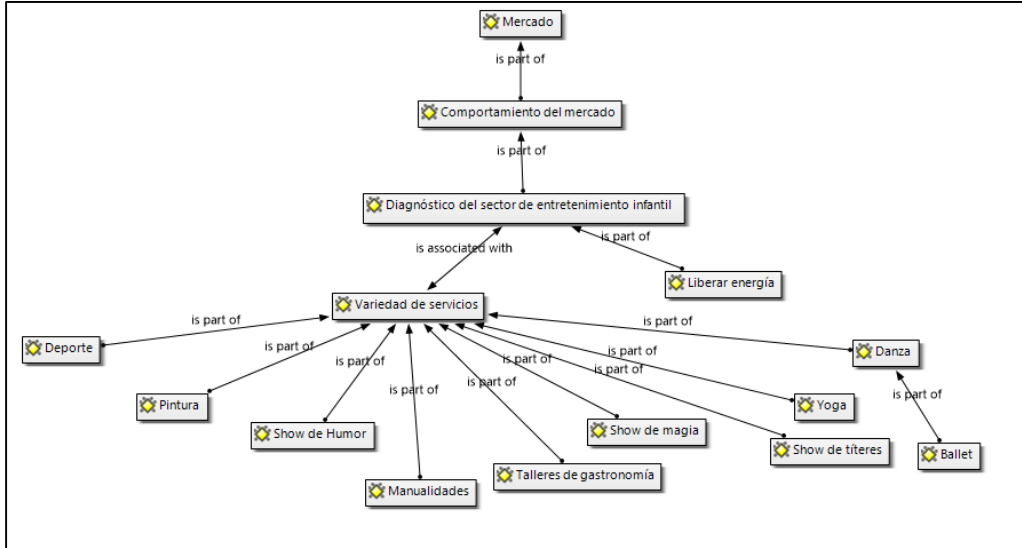
**Tabla 1. Palabras o frases relacionadas al subfactor**

Dimensión	Factor	Subfactor	Palabras o frases clave
Consumidor	Factores de decisión de compra	Necesidades del consumidor	Materiales para talleres Calidad en servicio Entretenimiento saludable
		Propuesta de valor percibida	Tiempo máx. de 60 minutos Tiempo prom.de 40 minutos Servicio personalizado
	Segmentación del consumidor	Edades y agrupamiento de niños	Clasificación por grupos de edades Clasificación por niveles de taller
Mercado	Comportamiento del mercado	Diagnóstico actual y tendencia del sector	Arte Show de magia Manualidades Baile Aprendizaje Show de cumpleaños Liberar energía Show de títeres Talleres de gastronomía
Modelo de negocio estratégico	Gestión del modelo de negocio	Atributos	Escenografía Calidad Servicio personalizado Conectar con los niños Puntualidad
		Medios	Boca a boca WhatsApp Facebook Instagram
	Servicios complementarios	Alianzas estratégicas	Conectar con los niños Materiales Escenografía Publicidad
	Experiencia de compra	Sensación de satisfacción	Escenografía Calidad Servicio personalizado Conectar con los niños Puntualidad
Recompra		Escenografía Calidad Servicio personalizado Conectar con los niños Puntualidad Entretenimiento saludable Boca a boca	
Tecnología de la información (TI)	Diseño y soporte de la plataforma	Tipo de plataforma	Zoom Youtube Google Meet Moodle
Organización	Recursos	Estructura organizacional	Negocio independiente Grupos pequeños de socios Pequeñas empresas
		Recursos del negocio	Recurso humano preparado y capacitado

Elaboración: Autores de esta tesis

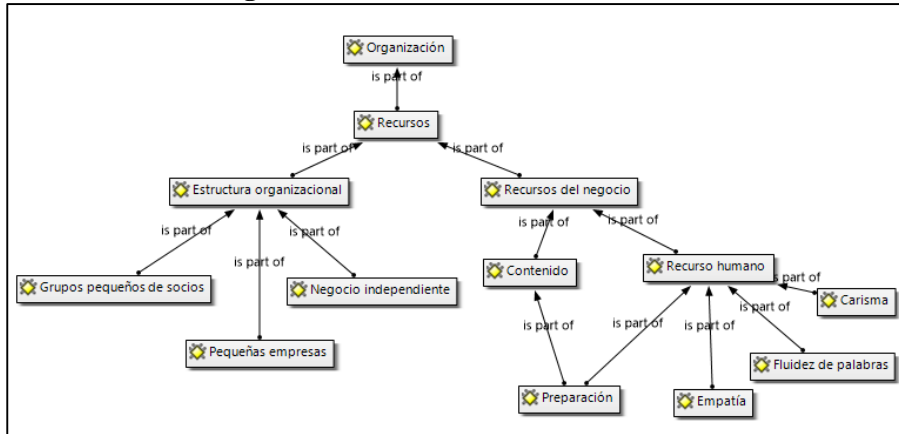


**Figura 1. Red de nodos de Atlas TI (1)**



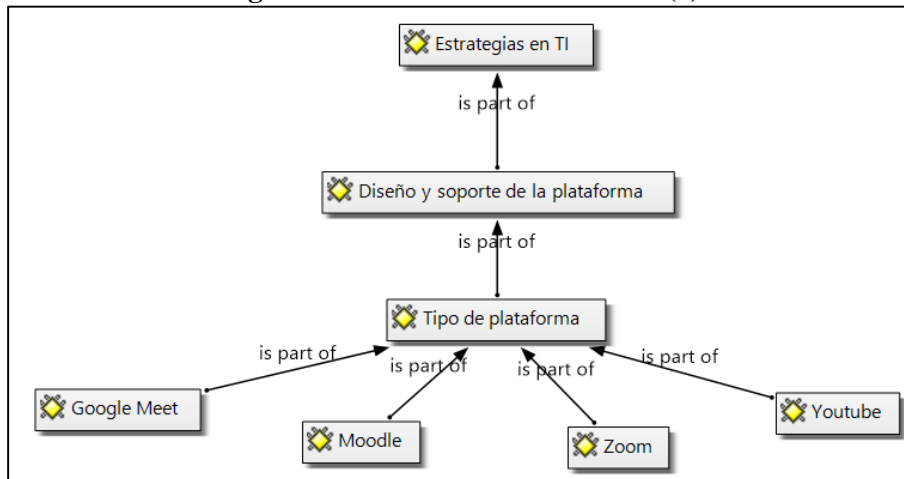
Elaboración: Atlas TI

**Figura 2. Red de nodos de Atlas TI (2)**



Elaboración: Atlas TI

**Figura 3. Red de nodos de Atlas TI (3)**



Elaboración: Atlas TI



## ANEXO IX

**Tabla 1. Objetivos específicos según factores y subfactores**

Factor	Sub-factor	Objetivos específicos
Validación de los factores de decisión de compra	Necesidades del consumidor peruano	Identificar cuáles son los motivos que le conllevan a adquirir un taller virtual. Conocer la predisposición en gasto de los padres de familia en entretener a sus hijos.
	Propuesta de valor percibida	Conocer la intención del servicio ofrecido. Conocer la intensidad del servicio ofrecido.
Segmentación del consumidor	Edades y agrupamiento	Ser un medio de clasificación para determinar los gustos y preferencias por edades. Determinar la proporción de entrevistados según género. Determinar la proporción de edades de los hijos del público objetivo.
Gestión del modelo de negocio estratégico	Medios	Identificar qué medios son los más utilizados al buscar talleres virtuales.
	Atributos	Identificar qué promoción valora más un padre para fidelizarlo. Validar la preferencia de los padres respecto al entretenimiento virtual. Identificar cuáles son las barreras relevantes que encuentran los padres al contratar un servicio de talleres virtuales. Identificar la frecuencia con la que se utiliza las plataformas de videollamada.
Valoración de los servicios complementarios	Alianzas estratégicas	Conocer la predisposición de los padres de adquirir materiales para los talleres. Identificar cuáles son los factores críticos de éxito que valoran los padres.
Validación de la experiencia de compra	Sensación de satisfacción	Conocer la intención del servicio ofrecido. Conocer la intensidad del servicio ofrecido. Identificar cuánto estaría dispuesto a pagar el padre de familia.
	Recompra	Identificar los medios para el contacto postventa.
Validación de los Recursos	Estructura organizacional	Identificar cuáles son los factores críticos de éxito que valoran los padres.
	Recursos del negocio	
Diseño y soporte de la plataforma	Características de la plataforma	Conocer el principal medio de pago que utilizan los padres de familia. Conocer las preferencias de accesibilidad de los consumidores.

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 2. Encuesta asociada a los objetivos específicos del análisis cuantitativo**

Nro.	Pregunta	Objetivo
1	¿Qué edad tiene?	Ser un medio de clasificación para determinar los gustos y preferencias por edades.
	Elige:	
2	¿Cuál es su género?	Determinar la proporción de entrevistados según género.
	a. Mujer	
	b. Hombre	
3	¿Qué edad tiene su hijo o hija?	Determinar la proporción de edades de los hijos del público objetivo
	a. 6 años	
	b. 7 años	
	c. 8 años	
	d. 9 años	
	e. 10 años	
	f. 11 años	
	g. 12 años	
4	Con respecto al entretenimiento de sus hijos, usted prefiere (Puede marcar varias opciones):	Validar la preferencia de los padres respecto al entretenimiento virtual.
	a. Que se entretenga en redes sociales, videojuegos o Netflix	
	b. Contratar un servicio de talleres virtuales de manualidades, deporte, danza, otros	
	c. Que se entretenga con algún familiar o nana	
	d. Otro: _____	
5	¿Por qué usted no contrataría un servicio de talleres virtuales? Puede marcar varias alternativas.	Identificar cuáles son las barreras relevantes que encuentran los padres al contratar un servicio de talleres virtuales.
	a. No cuenta con el tiempo suficiente para buscar un taller virtual.	
	b. No ha escuchado sobre talleres virtuales.	
	c. No encuentra el taller ideal para su hijo.	
	d. Falta de confianza en los talleres virtuales.	
	e. Mala experiencia con algún servicio virtual.	
	f. Otro: _____	
6	¿Cuáles son los aspectos más importantes al momento de evaluar un taller virtual?	Identificar cuáles son los factores críticos de éxito que valoran los padres de un taller virtual.
	Marque del 1 al 4, siendo 1 el menos importante y 4 el más importante.	
	a. Número de participantes en el taller	
	b. Buena conexión de internet del tallerista	
	c. Horario de los talleres	
	d. Tiempo de duración de los talleres	
	e. Escenografía de los talleres	
	f. Materiales fáciles de conseguir para los talleres	

	g. Calidad de imagen y sonido	
7	¿Cuáles son los aspectos más importantes al momento de evaluar a un tallerista (profesor)?	Identificar cuáles son los factores críticos de éxito que valoran los padres al evaluar a un tallerista.
	Marque del 1 al 4, siendo 1 el menos importante y 4 el más importante.	
	a. Experiencia	
	b. Personalidad (carismático, expresivo, divertido) (como Art Attack)	
	c. Tallerista caracterizado (como Blippi)	
	d. Tallerista reconocido (influencer)	
	e. Tallerista con valores (puntual, empático)	
8	¿Cuáles son los medios digitales y/o tradicionales por el que los padres se enteran de los servicios de entretenimiento infantil en línea? Puede marcar varias opciones.	Identificar qué medios son los más utilizados al buscar talleres virtuales
	a. Página web	
	b. Facebook	
	c. Instagram	
	d. Boca a boca	
	e. Blog	
	f. Otro: _____	
9	¿Cuál es el aspecto más importante al momento de adquirir un taller virtual? Puede marcar varias opciones	Identificar cuál es el motivo más importante que conllevan a adquirir un taller virtual.
	a. El precio	
	b. Duración del taller	
	c. La calidad	
	d. La variedad de talleres	
	e. Que tenga buenas referencias	
	f. Otro: _____	
10	¿Cuánto gasta mensualmente en entretener a sus hijos?	Conocer la predisposición en gasto de los padres de familia en entretener a sus hijos
	a. Menos de 25 soles	
	b. De 25 a 50 soles	
	c. De 51 a 100 soles	
	d. De 101 de 200 soles	
	e. Más de 200 soles	
	f. No gasto nada	
11	¿Qué plataforma de videollamada utiliza más?	Conocer qué plataforma utiliza con más frecuencia.
	a. Zoom	
	b. Google meet	
	c. Teams	
	d. BlueJeans	
	e. Otro: _____	
12	¿Con qué frecuencia utiliza esta plataforma de videollamadas?	Identificar la frecuencia con la que se utiliza las plataformas de videollamada.

	a. Nunca lo usa	
	b. Lo ha utilizado menos de 2 veces	
	c. Ocasionalmente	
	d. Lo usa semanalmente	
	e. Lo usa diariamente	
13	¿Qué medios de pago utiliza cuando realiza pagos por internet? Puede marcar varias alternativas	Conocer el principal medio de pago que utilizan los padres de familia.
	a. Tarjeta de Crédito	
	b. Tarjeta de Débito	
	c. Transferencia	
	d. Plataforma de pago (yape, plin, otros)	
	e. POS (a la casa)	
	f. Otro: _____	
14	¿Qué beneficio o promoción te gustaría recibir más, por llevar un taller virtual para tu hijo? Puede marcar varias opciones	Identificar qué promoción valora más un padre para fidelizarlo.
	a. Descuento de materiales en las principales cadenas de útiles.	
	b. Descuento en otros talleres complementarios.	
	c. Descuento en shows virtuales.	
	d. Descuento en celebración de cumpleaños.	
	e. Otro: _____	
15	¿Cuenta tu hijo con algún dispositivo tecnológico propio? Puede marcar varias opciones.	Conocer si los niños cuentan con dispositivos propios o dependen de los dispositivos de los padres.
	a. Sí, una Tablet	
	b. Sí, un ordenador (PC)	
	c. Sí, una laptop	
	d. Sí, un teléfono móvil	
	e. No, solo cuenta con dispositivos que son de la madre/padre de familia	
16	<p>Nos encontramos elaborando un plan de negocios llamado Danadú, en donde a través de una plataforma virtual se brindarán talleres extracurriculares online, como taller de manualidades, danza, música, clown, magia, repostería sin fuego, canto, juegos imaginarios, entre otros; con el fin de ser un medio para los niños donde puedan liberar energía, socializar con otros niños y sobretodo distraerse.</p> <p>Danadú estará ubicado en un lugar físico, lugar en donde se ambientará de manera adecuada, con el objetivo de inspirar curiosidad, confianza y creatividad en los niños. Es desde este lugar, en donde los profesores dictarán los talleres, este personal capacitado es quien que los cuidará y guiará en su experiencia.</p>	Conocer la intención del servicio ofrecido.

	<p>Cada semana, cambiaremos de temática y las actividades en los talleres serán de acuerdo a la temática de la semana.</p> <p>Cada taller se organizará en grupos reducidos de 6 niños.</p> <p>El tiempo máximo de duración de cada taller será de 40 minutos.</p>	
	¿Usted inscribiría a su hijo o hija en Danadú?	Conocer la intención e intensidad del servicio ofrecido.
	a. Definitivamente sí	
	b. Probablemente sí	
	c. Probablemente no	
	d. Definitivamente no	
17	¿Por qué no inscribiría a su hijo o hija en Danadú?	Conocer por qué no le interesaría al padre, inscribir a su hijo en el taller
	a. El tiempo de duración del taller es demasiado	
	b. El tiempo de duración del taller es muy corto	
	c. No se diferencia de otros talleres que ya existen en el mercado	
	d. Otro: _____	
18	¿Cuánto pagaría por un taller de 4 sesiones, en donde participen como máximo 6 niños?	Identificar cuánto estaría dispuesto a pagar el padre de familia.
	a. Menos de 200 soles	
	b. De 200 a 240 soles	
	c. De 241 a 280 soles	
	d. De 281 a 320 soles	
	e. Más de 320 soles	
19	¿Pagaría algún tipo de suscripción mensual?	Conocer la intención de pagar una suscripción mensual de servicio ofrecido.
	a. Definitivamente sí	
	b. Probablemente sí	
	c. Probablemente no	
	d. Definitivamente no	
20	¿Por qué no pagaría una suscripción mensual?	Conocer el por qué no pagaría por una suscripción mensual.
	a. No tengo una buena experiencia pagando por suscripción	
	b. Prefiero pagar por taller	
	c. Otro: _____	
21	¿Cuánto pagaría por suscripción mensual que le permita llevar diversos talleres de manera ilimitada?	Identificar cuánto estaría dispuesto a pagar el padre de familia en una suscripción mensual.
	a. Menos de 400 soles	
	b. De 400 a 480 soles	
	c. De 481 a 560 soles	
	d. De 561 a 640 soles	
	e. Más de 640 soles	

22	Indique su preferencia para que la suscripción le permita inscribirse a talleres de distintos tipos	Conocer la intensidad de la preferencia porque la suscripción le permita inscribirse a talleres de distintos tipos.
	a. Definitivamente sí	
	b. Probablemente sí	
	c. Probablemente no	
	d. Definitivamente no	
23	¿Qué contenido online elegirías? (puede marcar varias alternativas)	Conocer las preferencias de talleres.
	a. Pintura	
	b. Manualidades	
	c. Magia	
	d. Talleres de gastronomía	
	e. Baile	
	f. Música	
	g. Clown	
	h. Canto	
	i. Juegos imaginarios	
	j. Otro: _____	
24	¿A través de qué dispositivo su hijo recibiría este tipo de talleres? Puede marcar varias opciones	Conocer las preferencias de accesibilidad de los consumidores.
	a. Celular	
	b. Tablet	
	c. Computadora (PC)	
	d. Laptop	
	e. Otro: _____	
25	Para algunos talleres como los de magia son recomendable el uso de algunos materiales ¿qué tanto le agrada la idea de que se le facilite los datos de contacto para la adquisición de packs?	Conocer la predisposición de los padres de adquirir materiales para los talleres.
	a. Definitivamente sí	
	b. Probablemente sí	
	c. Probablemente no	
	d. Definitivamente no	
26	¿Cuánto pagaría por un pack complementario para el taller? (sin incluir delivery)	Conocer cuánto estaría dispuesto a gastar un padre por un pack complementario al taller.
	a. Menos de 20 soles	
	b. De 20 a 30 soles	
	c. De 31 a 40 soles	
	d. De 41 a 50 soles	
	e. De 51 a 60 soles	
	f. Más de 60 soles	
27	Luego de la compra de algún servicio similar, ¿ha brindado alguna recomendación del servicio en alguna red social?	Conocer si los padres de familia brindan recomendaciones de algún servicio utilizado por alguna red social.
	a. Sí	



	b. No	
28	¿Por qué no ha brindado ninguna recomendación en alguna red social?	Conocer el motivo por el que no ha brindado ninguna recomendación.
	Rpta: _____	
29	¿Por qué medio nos podríamos colocar en contacto para obtener una retroalimentación de su compra del servicio?	Identificar los medios para el contacto posventa.
	a. WhatsApp	
	b. Facebook	
	c. Llamada Telefónica	
	d. Correo electrónico	
	e. Otro	
30	¿Qué le gustaría adquirir para su siguiente compra, luego de probar el servicio? (Puede marcar varias alternativas)	Conocer qué le gustaría al padre de familia, encontrar en la oferta, luego de probar el servicio para una posible recompra.
	a. Talleres para padres e hijos	
	b. Talleres personales para sus hijos	
	c. Conversatorio de padres con algún profesional en niños (psicólogo, pediatra)	
	d. Otro: _____	
31	Por favor indícanos la frecuencia de clases semanales que te gustaría llevar un taller	Conocer la frecuencia de clases para un taller online.
	a. 1 vez por semana	
	b. 2 veces por semana	
	c. 3 veces por semana	
	d. 4 o más veces por semana	

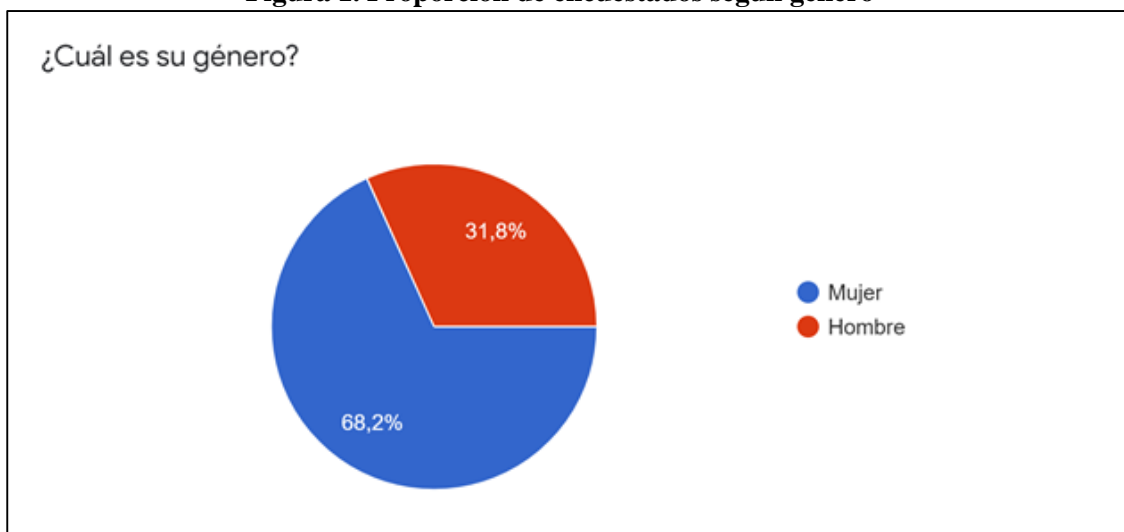
Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO X

### RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

- *Determinar la proporción de encuestados según género*  
De acuerdo a las encuestas realizadas, un 68.2% de las personas que respondieron son mujeres.

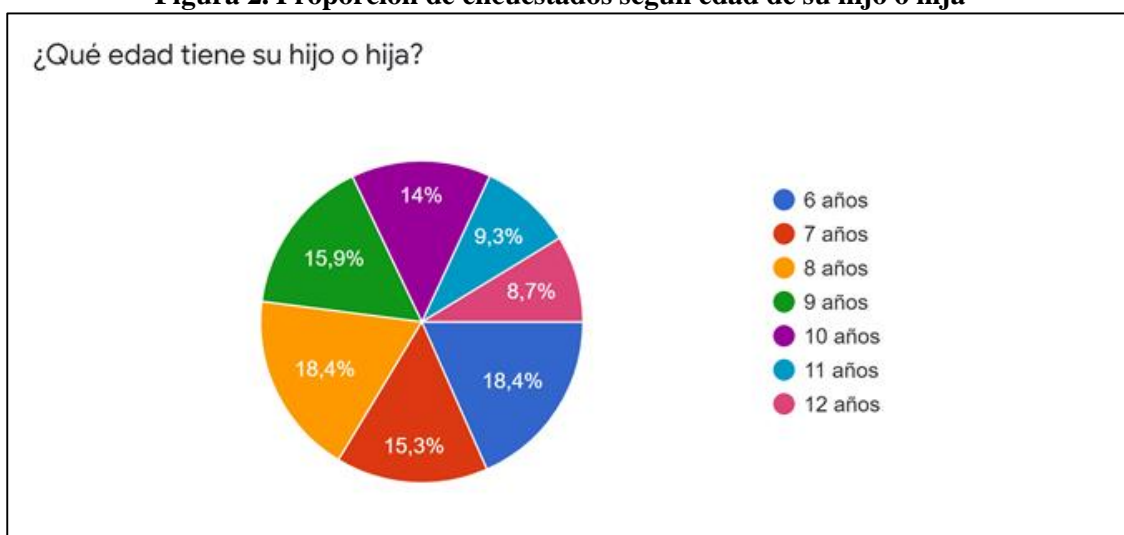
**Figura 1. Proporción de encuestados según género**



Elaboración: Autores de esta tesis

- *Determinar la proporción de edades de los hijos de nuestro público objetivo*  
Con respecto a las edades de los hijos, se encontró que un 52.1% del total de encuestados tiene hijos entre 6 a 8 años y un 47.9% del total de encuestados tiene hijos entre 9 a 12 años. Dado que el total de encuestados fue de 321, se llegó a un número mayor a la cantidad mínima requerida en la distribución de la muestra (167 personas con hijos entre 6 a 8 años y 154 personas con hijos entre 9-12 años).

**Figura 2. Proporción de encuestados según edad de su hijo o hija**



Elaboración: Autores de esta tesis

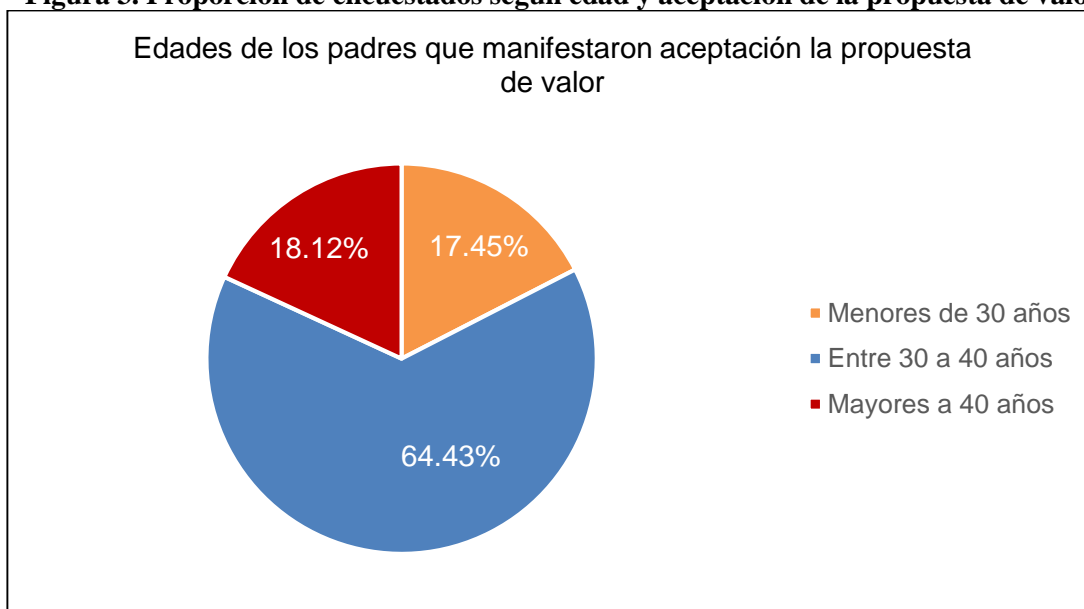
Con respecto a las edades de los padres, se realizó una subdivisión por el nivel de aceptación del negocio. Es así que se encontró que el 59.81 % de los encuestados se encuentra entre 30 a 40 años y manifestó una aceptación del negocio propuesto (definitivamente sí y probablemente sí lo adquiriría). Adicionalmente, este segmento de edades representa el 64.43% del total de personas que aceptan la idea de negocio (definitivamente sí y probablemente sí lo adquiriría).

**Tabla 1. Proporción de encuestados según edad**

Edades	Aceptan la idea de negocio	Rechazan la idea de negocio
Menores de 30 años	16.20%	1.25%
Entre 30 a 40 años	59.81%	3.43%
Mayores a 40 años	16.82%	2.49%
<b>Total general</b>	<b>92.83%</b>	<b>7.17%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 3. Proporción de encuestados según edad y aceptación de la propuesta de valor**

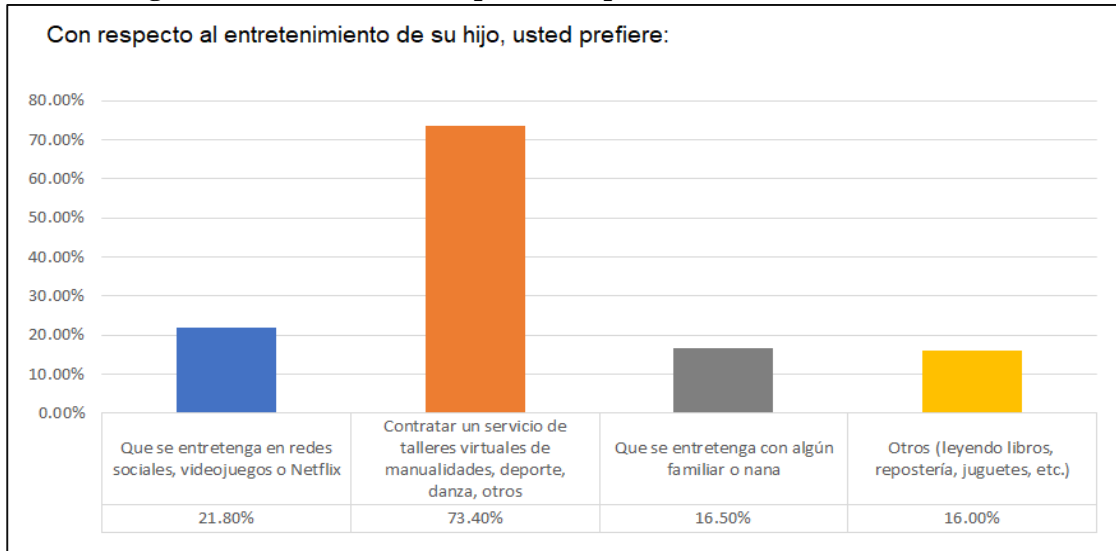


Elaboración: Autores de esta tesis

- *Validar la preferencia de los padres respecto al entretenimiento virtual*

Con respecto al tipo de entretenimiento que los padres desean para sus hijos, un 73.4% manifiesta que prefiere contratar un servicio de talleres virtuales para sus menores hijos por encima del entretenimiento de redes sociales o videojuegos (21.8%) y que se entretenga con algún familiar o nana (16.5%).

**Figura 4. Preferencia de los padres respecto al entretenimiento virtual**

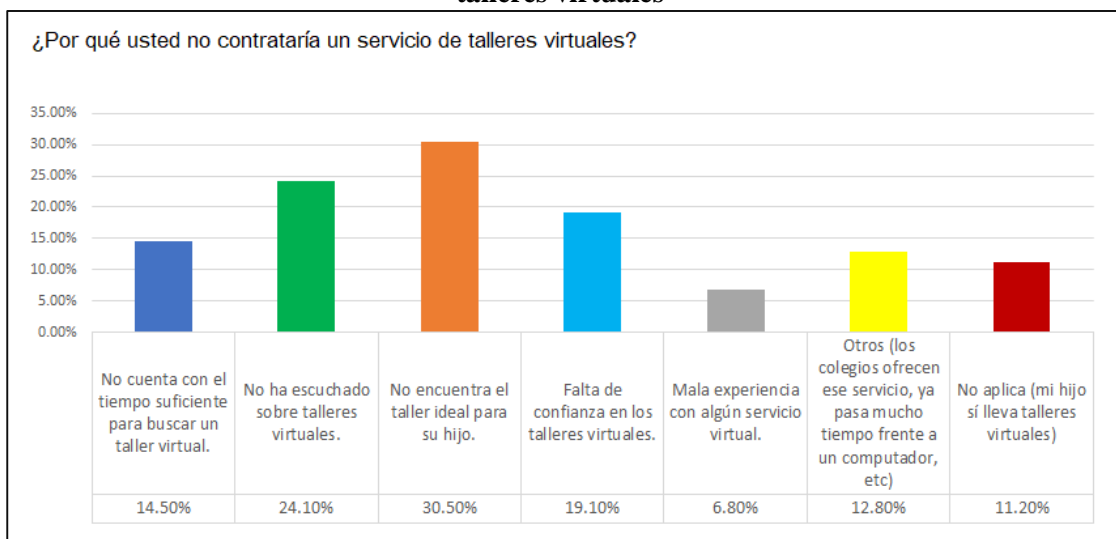


Elaboración: Autores de esta tesis

- *Identificar cuáles son las barreras relevantes que encuentran los padres al contratar un servicio de talleres virtuales*

Con respecto a los motivos por los que los padres no contratarían un taller virtual, se encontró que el 30.50% no había encontrado un taller ideal para su hijo. Así mismo, un 11.20% de los encuestados indicaron que sus hijos se encuentran actualmente llevando talleres virtuales, por lo que sí contratarían un servicio de este tipo.

**Figura 5. Barreras relevantes que encuentran los padres al contratar un servicio de talleres virtuales**



Elaboración: Autores de esta tesis

- Ser un medio de clasificación para determinar los gustos y preferencias por edades

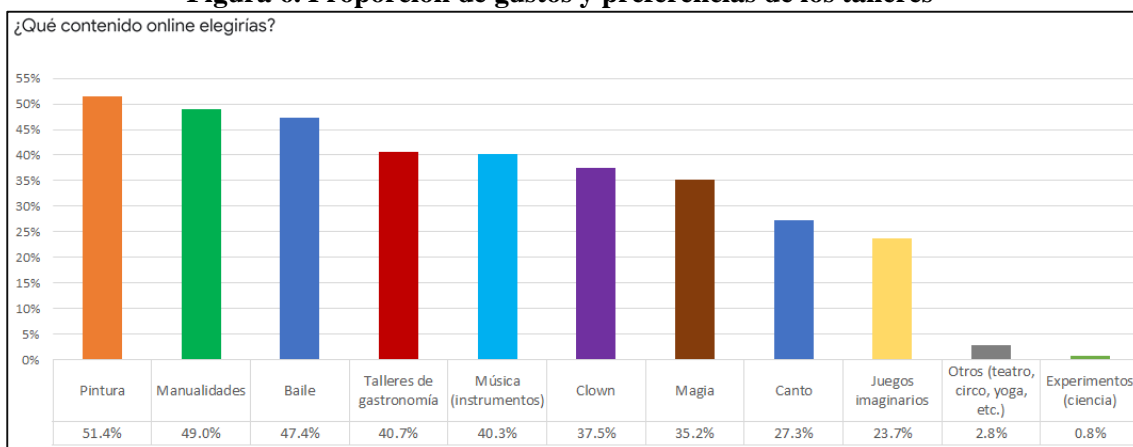
**Tabla 2. Proporción de gustos y preferencias de los talleres según edades de los hijos**

Edades	Pintura	Manualidades	Magia	Talleres de gastronomía	Música	Baile	Clown	Canto	Juegos imaginarios
6 – 8 años	100.0%	57.0%	57.0%	47.1%	52.5%	60.2%	51.1%	50.0%	53.3%
9 – 12 años	0.0%	43.0%	43.0%	52.9%	47.5%	39.8%	48.9%	50.0%	46.7%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a la clasificación de gustos y preferencias por edades, se consideró la distribución de la muestra. Sin embargo, solo se encontró una remarcada diferencia en los talleres de pintura, donde el 100% de los padres de niños entre 6 a 8 años manifestó su preferencia por este tipo de taller y fue el más elegido de todas las alternativas con un 51.4% de preferencia del total de encuestados.

**Figura 6. Proporción de gustos y preferencias de los talleres**

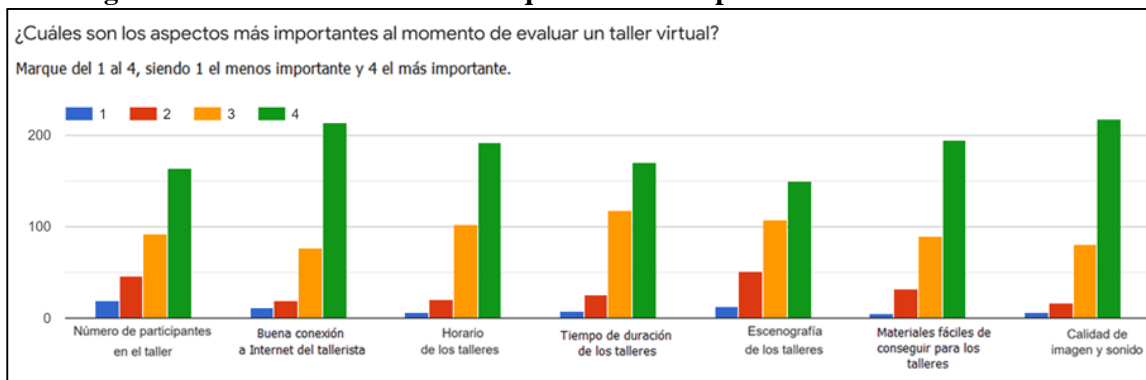


Elaboración: Autores de esta tesis

Las preferencias con respecto a los otros tipos de talleres no tienen una brecha tan marcada, por lo que ambos grupos manifiestan interés por los demás tipos de talleres. Después de los talleres de pintura, los talleres de manualidades (49%), baile (47.4%), gastronomía (40.7%) y música (40.3%) son los preferidos por los padres de ambos grupos de edades de niños.

- *Identificar cuáles son los factores críticos de éxito que valoran los padres*  
Entre los aspectos más valorados por los encuestados para un taller virtual, se encuentra la calidad de imagen y sonido (217 votos que lo califican como el más importante) y la buena conexión a Internet de parte del tallerista (213 votos que lo califican como el más importante).

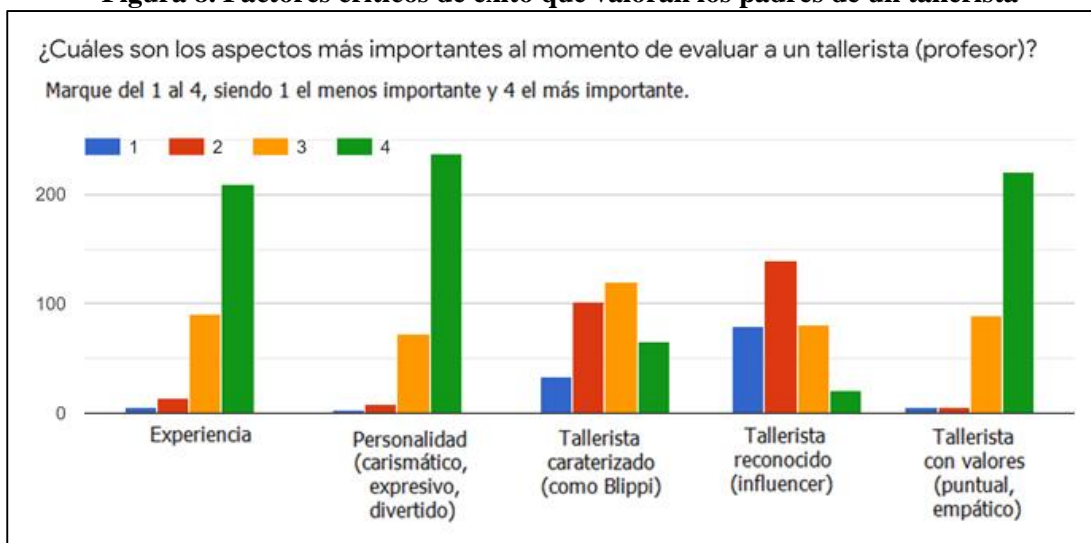
**Figura 7. Factores críticos de éxito que valoran los padres de un taller virtual**



Elaboración: Autores de esta tesis

Entre los aspectos más valorados por los encuestados para evaluar a un tallerista (profesor) se encuentran la personalidad (carismático, expresivo, divertido) de los cuales respondieron con una valoración de 4, el 73.83% de los encuestados, seguido de tallerista con valores (68.85%) y con experiencia (65.42%).

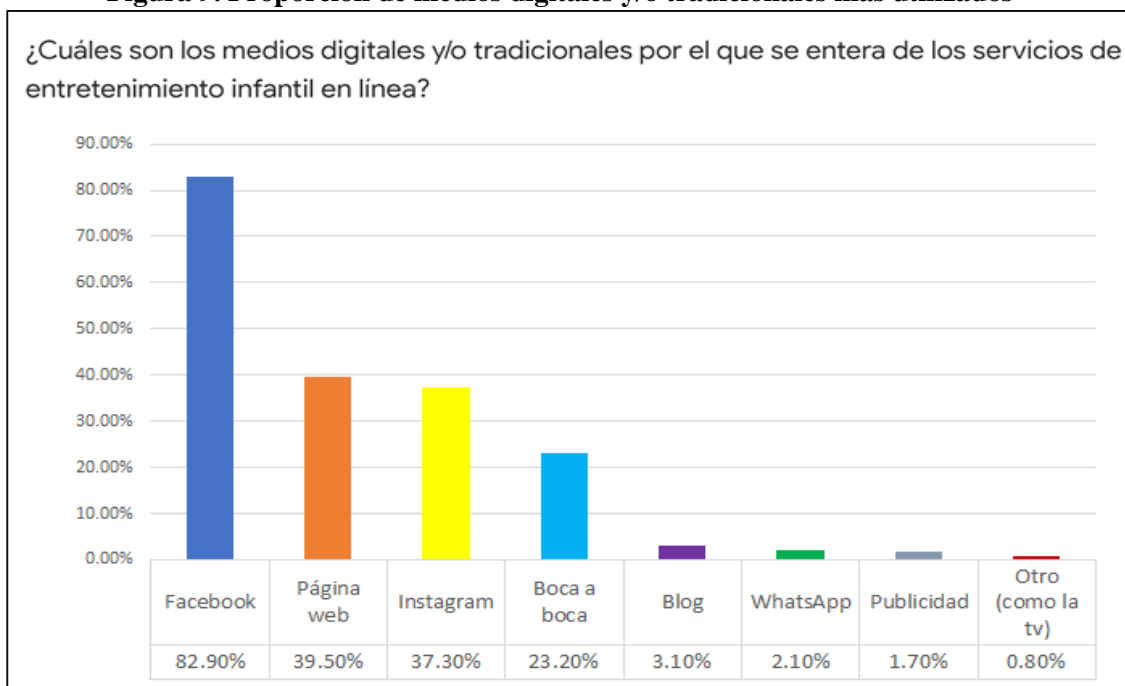
**Figura 8. Factores críticos de éxito que valoran los padres de un tallerista**



Elaboración: Autores de esta tesis

- *Identificar qué medios son los más utilizados al buscar talleres virtuales*  
 Con respecto a los medios más utilizados, destaca el uso de Facebook (82.9%) para la búsqueda de talleres virtuales para los hijos de los encuestados, seguido de las páginas web propias (39.5%) que pueden ser encontrados desde cualquier buscador e Instagram (37.3%).

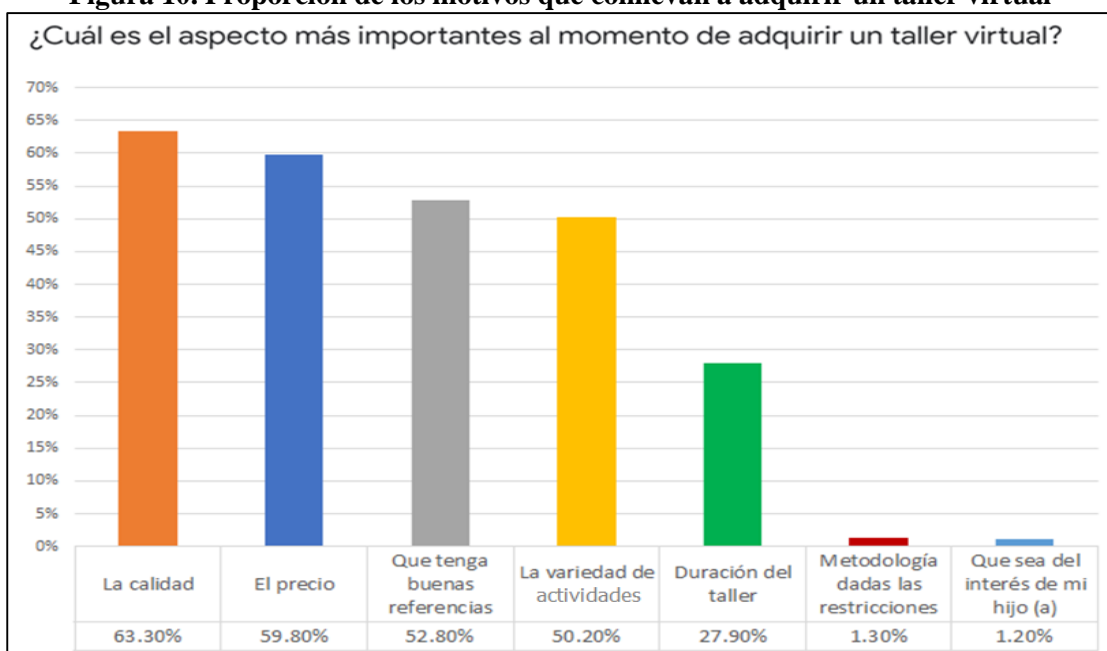
**Figura 9. Proporción de medios digitales y/o tradicionales más utilizados**



Elaboración: Autores de esta tesis

- *Identificar cuáles son los motivos que conllevan a adquirir un taller virtual*  
Entre las características más importantes para la adquisición de un taller virtual destacan la calidad (63.3%), el precio (59.8%), que cuente con buenas referencias (52.8%) y la variedad de actividades (50.2%).

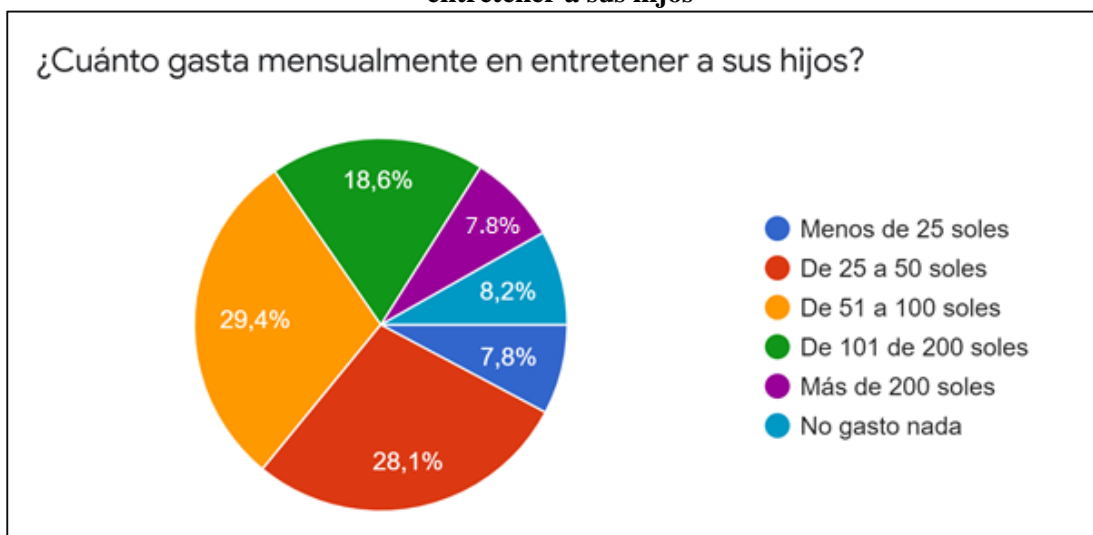
**Figura 10. Proporción de los motivos que conllevan a adquirir un taller virtual**



Elaboración: Autores de esta tesis

- *Conocer la predisposición en gasto de los padres de familia en entretener a sus hijos*  
Con respecto a la predisposición de los encuestados, el 57.5% del total manifiesta que realiza un gasto mensual entre 25 a 100 soles por cada hijo en entretenimiento.

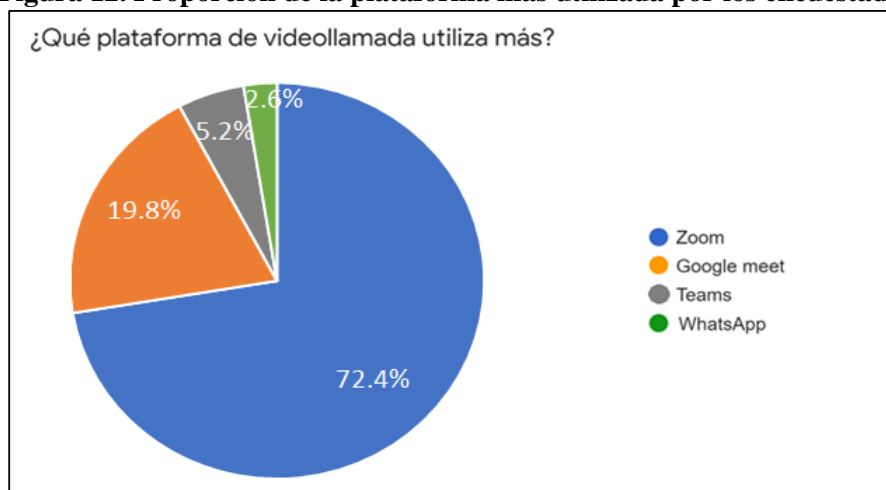
**Figura 11. Proporción de la predisposición en gasto de los padres de familia en entretener a sus hijos**



Elaboración: Autores de esta tesis

- *Identificar la frecuencia con la que se utiliza las plataformas de videollamada*  
Con respecto a las plataformas más conocidas de los encuestados, desataca el uso de la plataforma Zoom (72.4%) por sobre las demás alternativas.

**Figura 12. Proporción de la plataforma más utilizada por los encuestados**

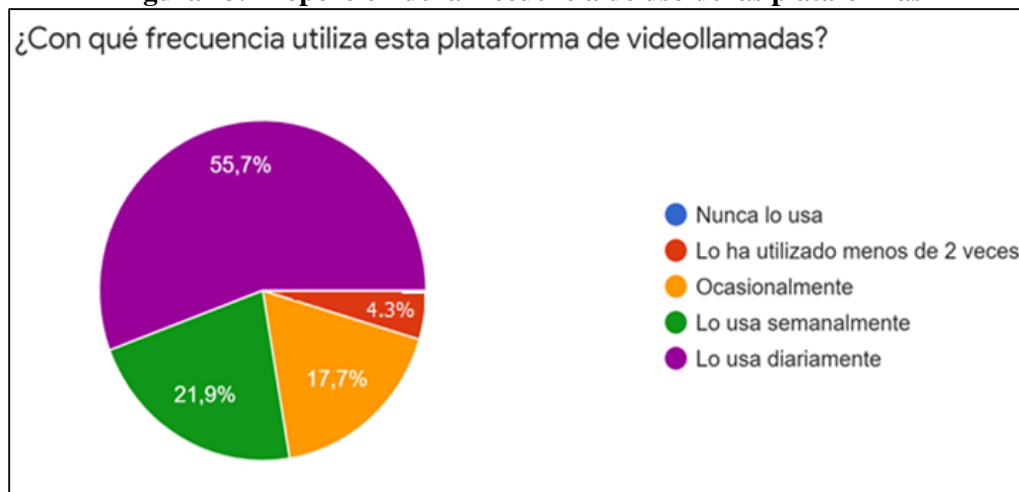


Elaboración: Autores de esta tesis



Con respecto a la frecuencia de uso de las plataformas, la mayor parte de los encuestados manifiestan que su uso diario (55.7%).

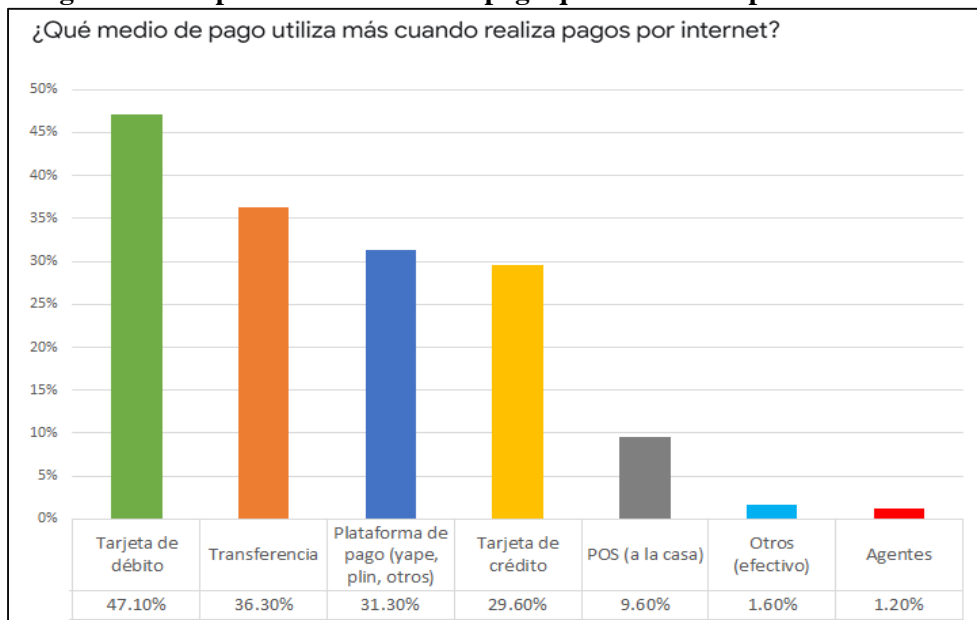
**Figura 13. Proporción de la frecuencia de uso de las plataformas**



Elaboración: Autores de esta tesis

- Conocer el principal medio de pago que utilizan los padres de familia*  
Entre los medios de pago más utilizados por los encuestados se encuentran la tarjeta de débito (47.10%), las transferencias (36.30%) y las plataformas de pago (31.30%). Esta información será útil para el diseño de la plataforma del negocio y la elección de la pasarela de pagos de la compañía.

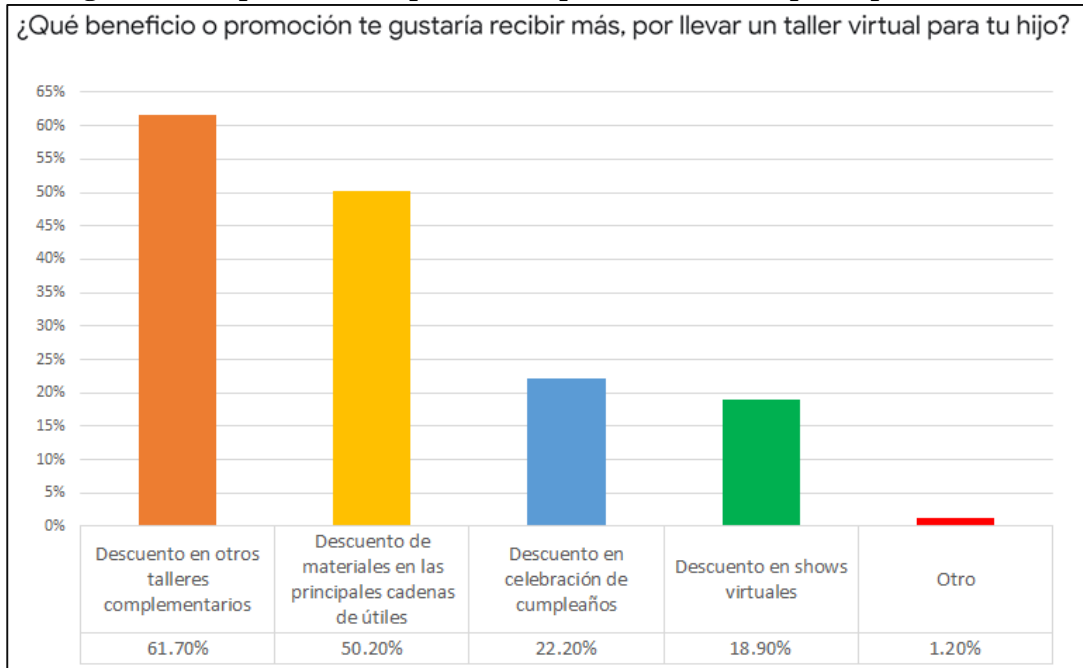
**Figura 14. Proporción del medio de pago que utilizan los padres de familia**



Elaboración: Autores de esta tesis

- Identificar qué promoción valora más un padre para fidelizarlo*  
Con respecto a las promociones que más valoración obtuvieron de los encuestados se encuentran los descuentos en otros talleres (61.70%) y los descuentos de materiales en las principales cadenas de útiles (50.20%). Esta información será de importancia para la búsqueda de aliados estratégicos del modelo de negocio.

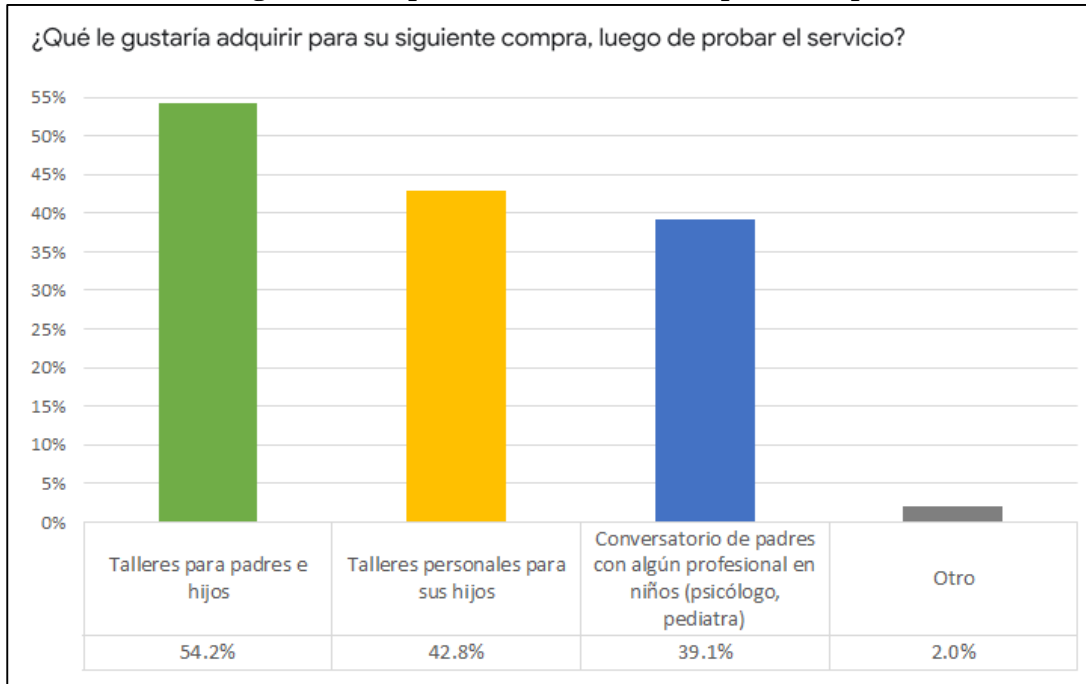
**Figura 15. Proporción de la promoción que más valora un padre para fidelizarlo**



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a los beneficios preferidos por los padres por adquirir el servicio, el nivel de satisfacción de estos aumentaría si se les ofrece algún descuento o promoción en talleres para padres e hijos (54.2%) o talleres personales para sus hijos (42.8%). Esta respuesta nos indica que existe un mercado potencial en el negocio de talleres personales para niños.

**Figura 16. Proporción de los beneficios por recompra**

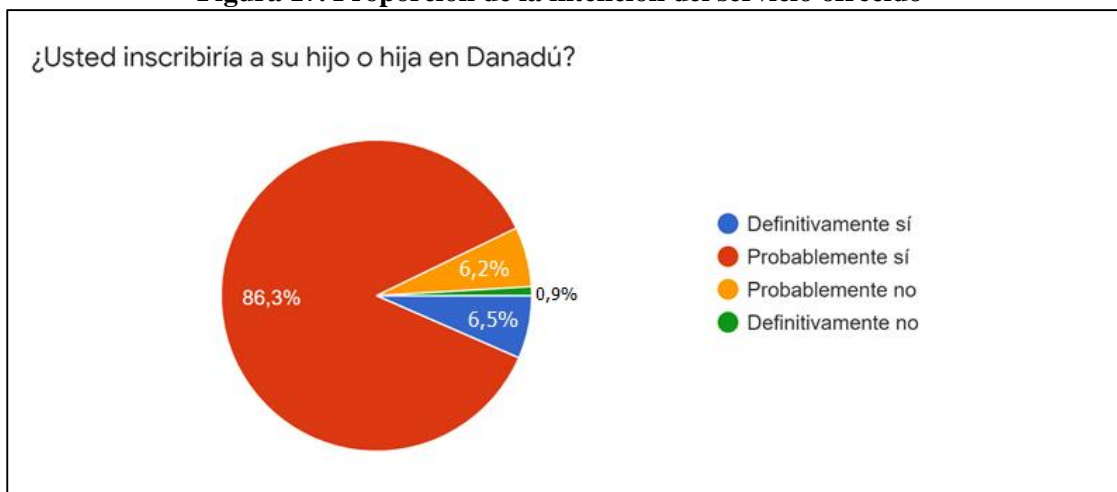


Elaboración: Autores de esta tesis

- *Conocer la intención del servicio ofrecido*

Dada la propuesta de valor expuesta de Danadú, un 6.5% de encuestados consideraron que definitivamente sí inscribiría a sus hijos y un 86.3% de encuestados probablemente sí lo haría.

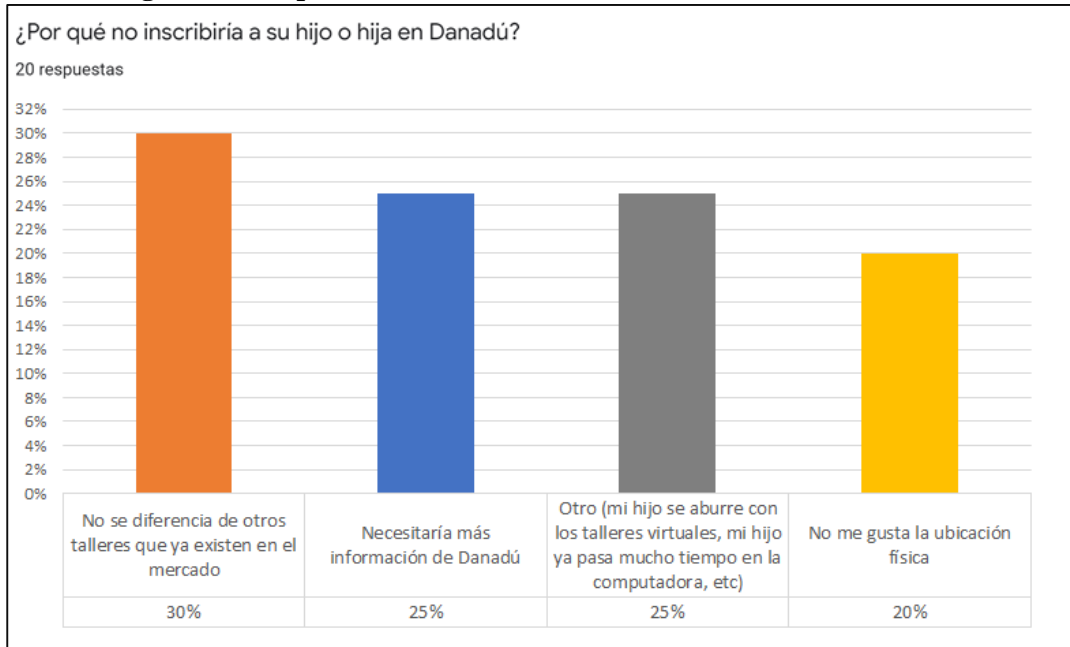
**Figura 17. Proporción de la intención del servicio ofrecido**



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a los motivos por los que las personas definitivamente no inscribirían en Danadú se encuentra que el 30% de encuestados considera que la propuesta no se diferencia de otros talleres que existen en el mercado y el 25% de encuestados necesitaría mayor información sobre Danadú para cambiar su opinión.

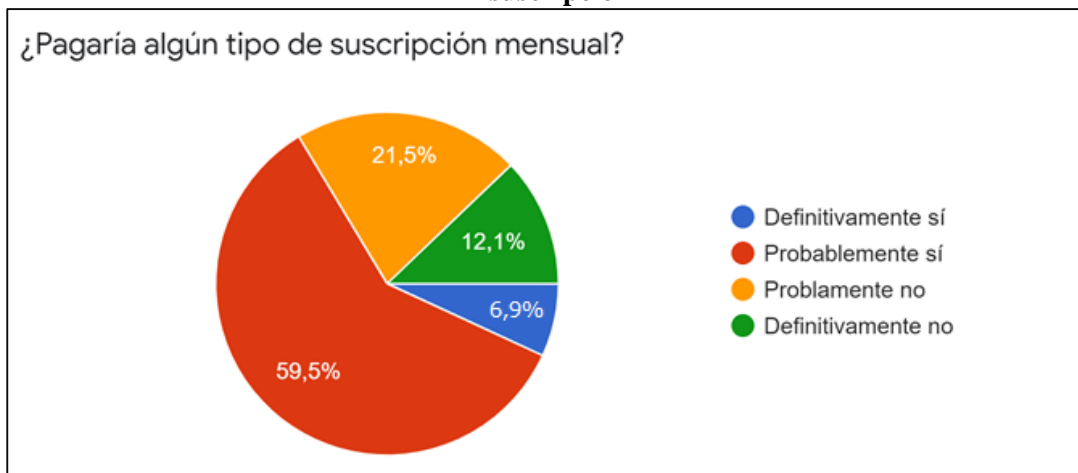
**Figura 18. Proporción de los motivos de la no intención del servicio ofrecido**



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a la intención de los encuestados para pagar por algún tipo suscripción mensual, el 59.5% manifestó que probablemente sí lo haría y el 6.9% manifestó que definitivamente sí lo haría.

**Figura 19. Proporción de la intención de los encuestados para pagar por algún tipo suscripción**



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a las personas que manifestaron que definitivamente no pagarían por una suscripción mensual, el 75.9% indicó que preferirían pagar por cada taller.

**Figura 20. Proporción de los motivos de los encuestados para no pagar por algún tipo suscripción**



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a las preferencias de la inscripción de los talleres, un 84.6% de los encuestados indicaron que probablemente sí estaría de acuerdo con que la suscripción les permita inscribirse a talleres de distintos tipos y un 12.4% de los encuestados indicaron que definitivamente sí.

**Figura 21. Proporción de la preferencia de la suscripción a talleres distintos**



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a las preferencias de parte de los entrevistados por recibir información para adquisición de packs complementarios para los talleres, el 65.7% indicó que probablemente sí estaría de acuerdo y un 24.5% indicó que definitivamente sí estaría de acuerdo con recibir esta información. Es así que se sabe que existe una alta aceptación de esta característica del modelo de negocio planteado.

**Figura 22. Proporción de los encuestados que sí les gustaría recibir información de contacto para la adquisición de packs de materiales**

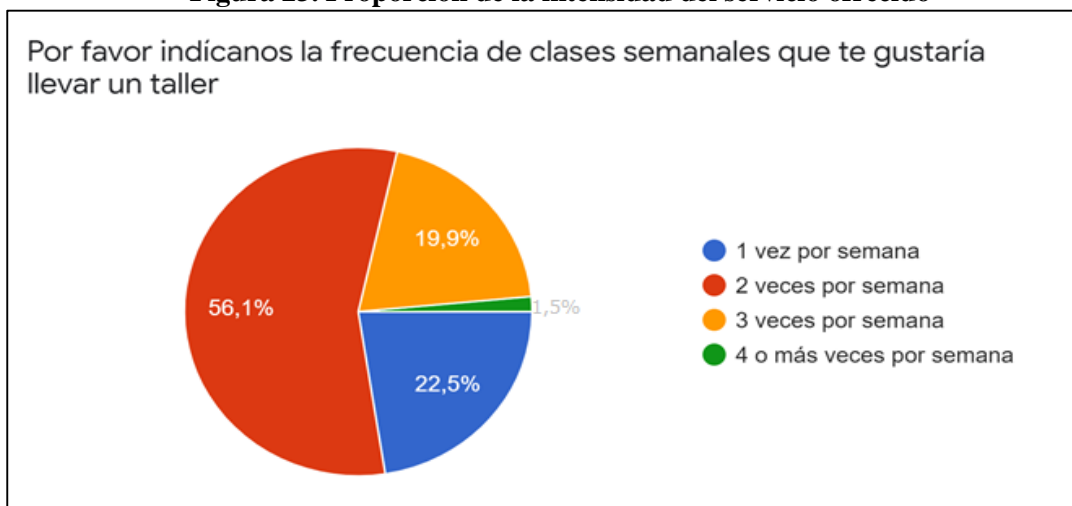


Elaboración: Autores de esta tesis

- *Conocer la intensidad del servicio ofrecido*

Con respecto a la frecuencia de clases semanales que los encuestados estarían dispuestos a adquirir el servicio, un 56.1% del total manifestó que lo haría dos veces por semana y un 22.5% del total lo haría una vez por semana.

**Figura 23. Proporción de la intensidad del servicio ofrecido**



Elaboración: Autores de esta tesis

- *Identificar cuánto estaría dispuesto a pagar el padre de familia*

Con respecto al precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar, el 70.7% manifestó que debía ser inferior a 200 soles y el 26.8% manifestó que debía ser entre 200 a 240 soles.

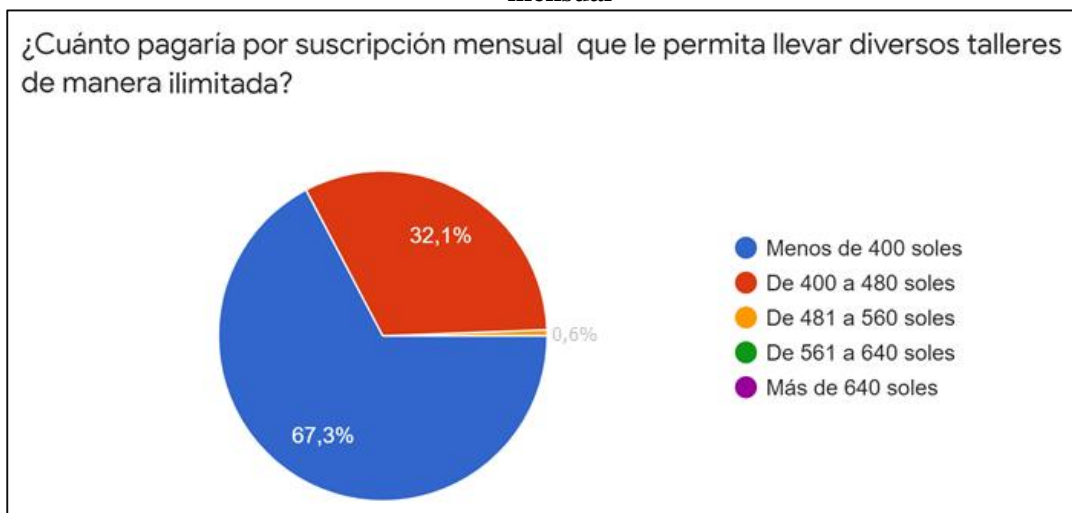
**Figura 24. Proporción de la disposición de pago del padre de familia por el servicio brindado**



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al precio al que los encuestados estarían dispuestos a pagar por una suscripción, el 67.3% del total manifestó que este debía ser menor a 400 soles mensuales y el 32.1% del total manifestó que este precio debía encontrarse entre 400 a 480 soles.

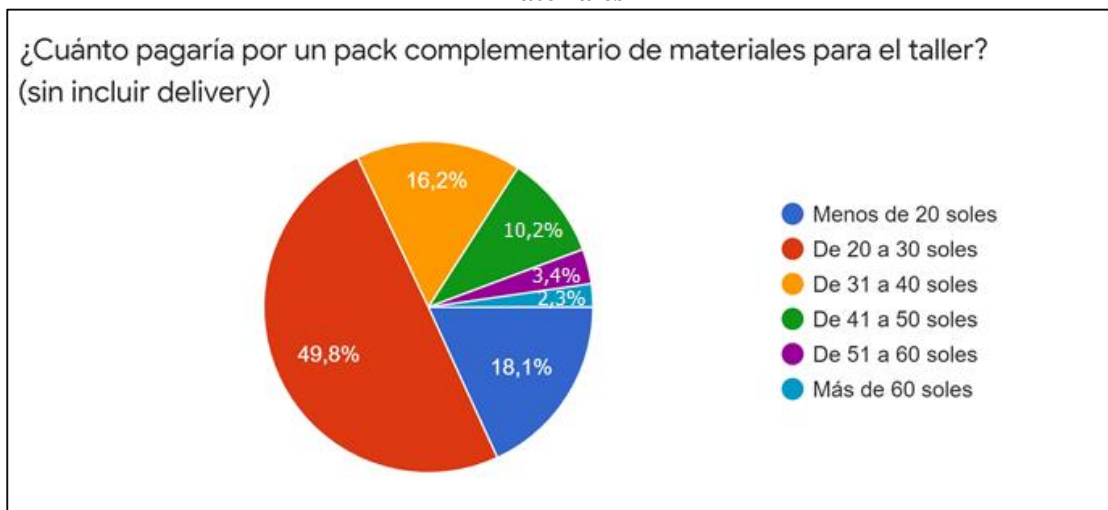
**Figura 25. Proporción de la disposición de pago del padre de familia por una suscripción mensual**



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al precio al que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un pack complementario de materiales para los talleres virtuales, un 49.8% de encuestados manifestó que este precio debería estar entre 20 a 30 soles.

**Figura 26. Proporción de la disposición de pago del padre de familia por un pack de materiales**

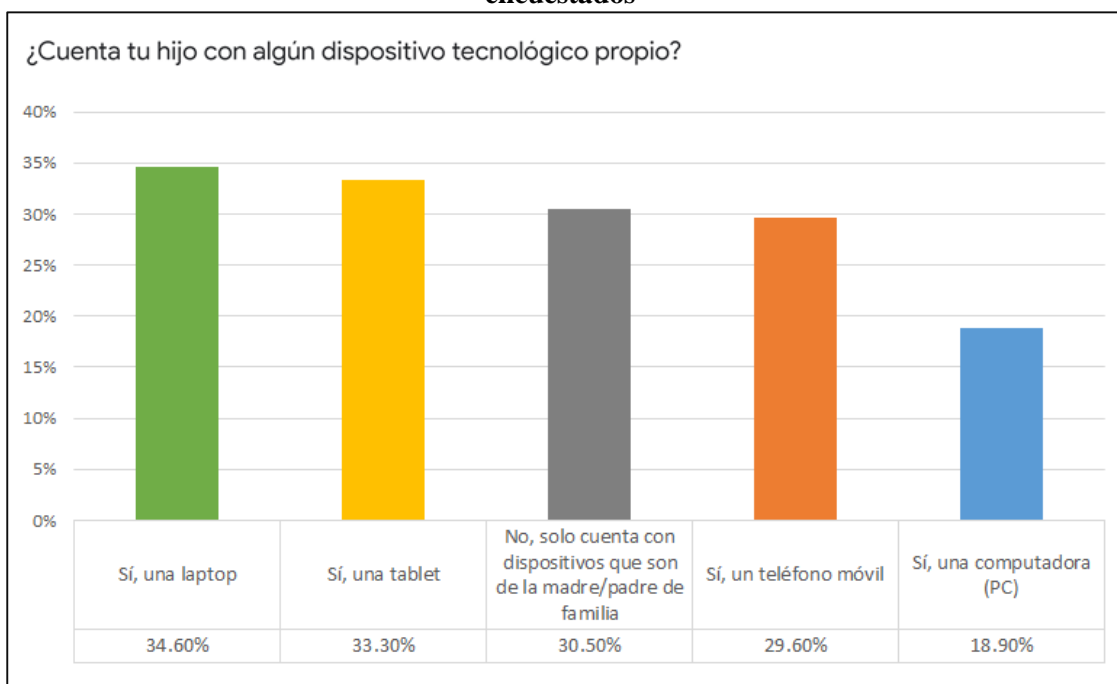


Elaboración: Autores de esta tesis

- *Conocer las preferencias de accesibilidad de los consumidores*

Con respecto a los dispositivos tecnológicos con los que cuentan los hijos de los encuestados, el 34.60% indicó que sus hijos cuentan con una laptop propia y un 33.30% indicó que sus hijos cuentan con una Tablet propia.

**Figura 27. Proporción de los dispositivos tecnológicos con los que cuentan los hijos de los encuestados**

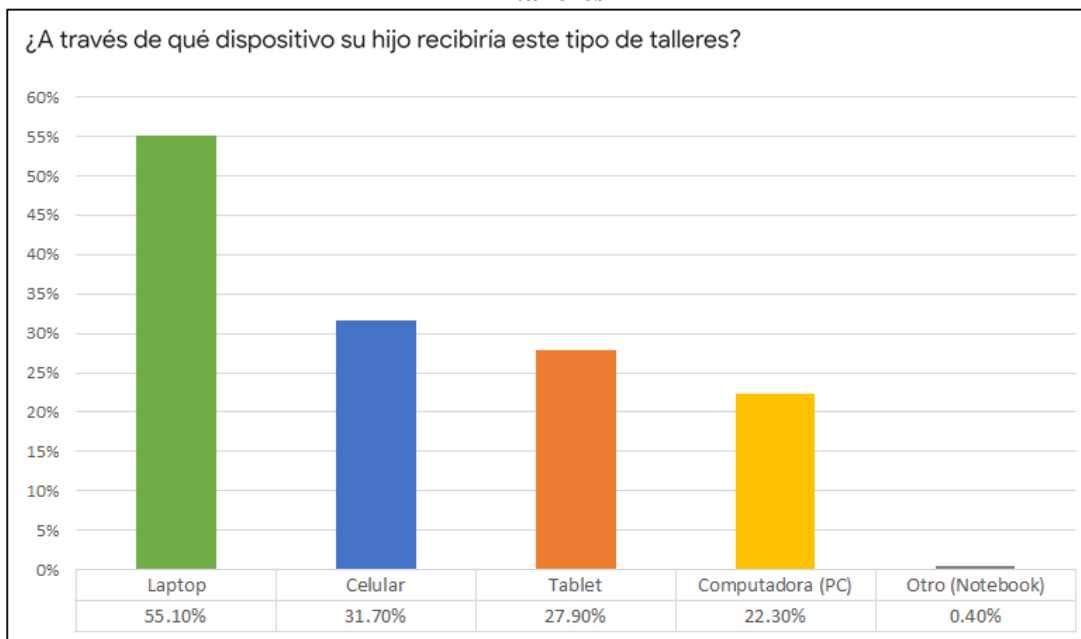


Elaboración: Autores de esta tesis



Con respecto a los dispositivos tecnológicos con los que los hijos de los encuestados recibirían los talleres virtuales, el 55.10% manifestó que harían uso de una Laptop. Este resultado reafirma el resultado del anterior gráfico.

**Figura 28. Proporción de los dispositivos tecnológicos con los que los hijos recibirían los talleres**

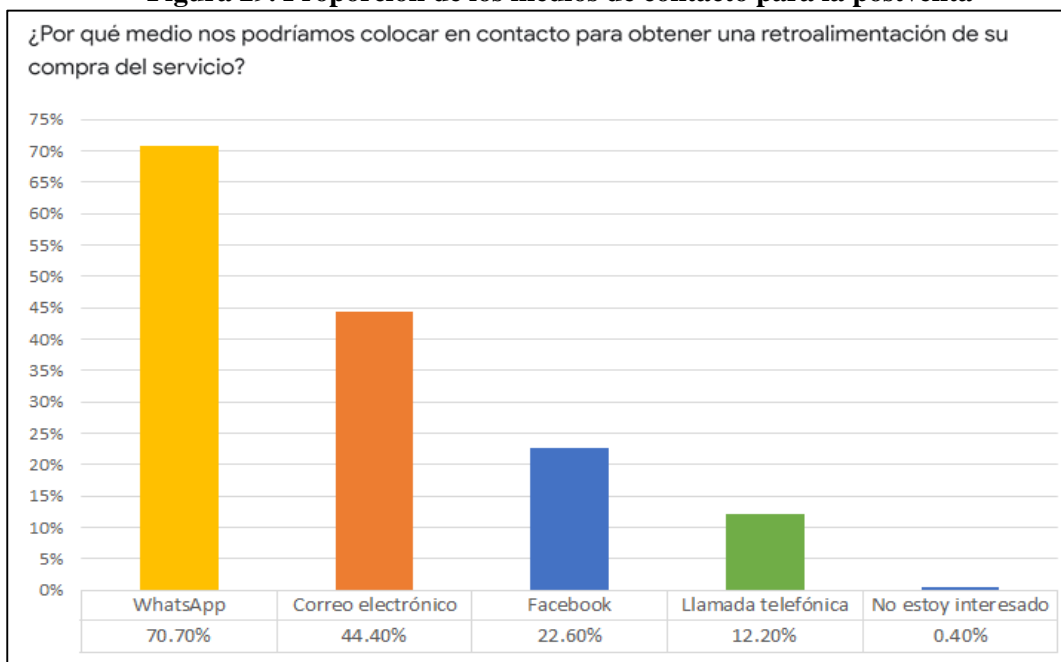


Elaboración: Autores de esta tesis

- *Identificar los medios para el contacto postventa*

Con respecto a los medios de contacto para la postventa, el 70.70% de los encuestados indica que preferiría sea a través de WhatsApp y el 44.40% de los encuestados indica que preferiría que sea a través de correo electrónico.

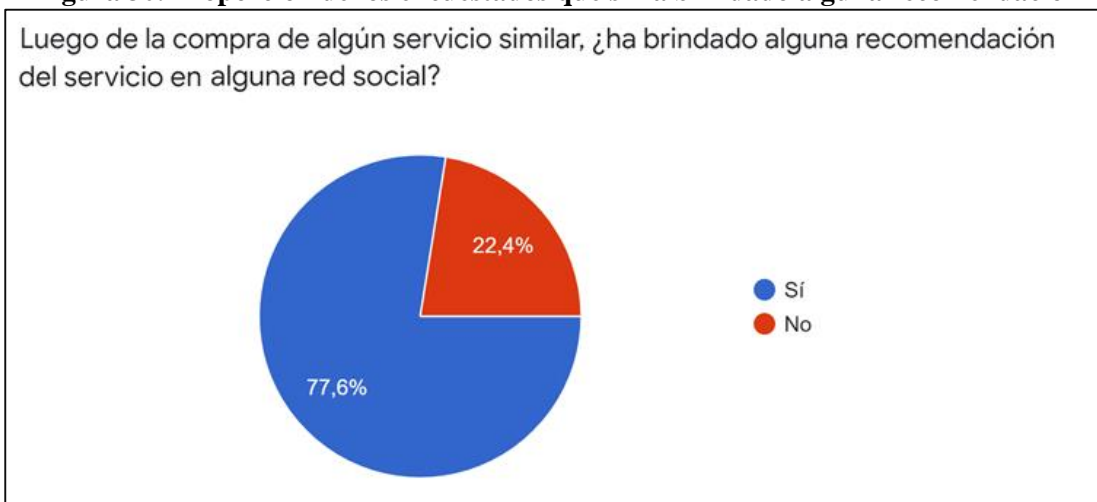
**Figura 29. Proporción de los medios de contacto para la postventa**



Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente, el 77.6% de los encuestados indicó que sí ha realizado alguna recomendación por algún servicio similar por alguna red social. Esto significa que un alto porcentaje de padres se encuentran dispuestos a aceptar el contacto postventa.

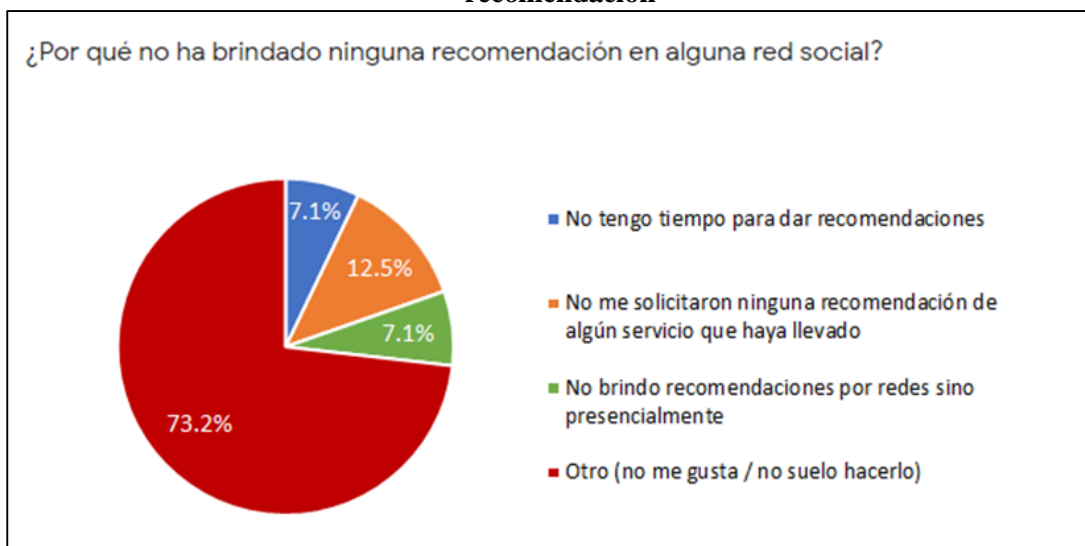
**Figura 30. Proporción de los encuestados que sí ha brindado alguna recomendación**



Elaboración: Autores de esta tesis

Por último, el 73.2% de las personas que nunca habían realizado alguna recomendación de este tipo de servicios fue porque no suelen hacerlo o no les gusta hacerlo.


**Figura 31. Proporción de los encuestados que nunca han realizado alguna recomendación**



Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO XI

Figura 1. Presupuesto tecnológico de la empresa Aply



### Plataforma Web para Cursos Online

La aplicación contará con todas las reglas de negocio establecidas. Se brindará un diseño amigable y acorde a la necesidad.

En cuanto a los distintos módulos solicitados, el desarrollo se hará basado en la prueba y ensayo lo que nos permitirá avanzar de forma correcta y evitar errores en la entrega final del aplicativo.

Se buscará mantener el mismo diseño y estilo para que el usuario final pueda comprender el manejo de la web sin problema alguno.

**Descripción:**

- Plataforma web para cursos online
- Gestión de cursos
- Suscripción de usuarios
- Aula virtual

**Usuarios:**

**Usuario del cliente:**

- Login y registro en la web
- Ingresar y escoger los cursos que desee visualizar según su preferencia y la disponibilidad que pueda establecer el negocio
- Realizar pagos en la web

**Usuario del negocio:**

- Ingresar la información del curso (nombre, imagen, precio, link del video, docente, horarios y descripción)
- Editar información del curso
- Gestionar usuario (dar de baja o de alta)
- Gestionar suscripciones (precios)
- Gestionar docentes (agregar, editar, eliminar)
- 


**Usuario del docente:**

- Verá los cursos asignados
- Verá el ingreso por curso
- Verá la cantidad de estudiantes registrados
- 

info@aply.com.pe (+51) 980 858 922 (+51) 992 526 607 @aplyperu www.aply.com.pe Vargas machuca 408, piso 2 Miraflores, Lima, Perú

Elaboración: Aply

**Figura 2. Presupuesto tecnológico de la empresa Aply**



**Costo de diseño y desarrollo de aplicación:**

Descripción	Precio (\$)
Desarrollo Web	\$ 2,000.00
<b>Sub-Total \$ (sin IGV)</b>	<b>\$ 2,000.00</b>

Nota: Se ha brindado la información del costo base, la variación del precio varía de acuerdo con la complejidad del aplicativo.

**Otros costos adicionales:**

Descripción	Precio (\$)
Dominio (.pe o .com.pe) (pago anual)	\$ 40.00
Hosting – Plan 1000 (pago anual)	\$20.00
<b>Sub-Total \$ (sin IGV)</b>	<b>\$60.00</b>

\*Tipo de cambio referencial: S/ 3.60







Precio (\$)
<b>Sub-Total \$ (sin IGV)</b>
<b>\$ 2060.00</b>

El pago es 40% adelantado para cubrir hasta el primer mes de trabajo, al finalizar el primer mes se paga el otro 30% y el 30% restante se pagará al finalizar el trabajo.

El costo de envío o comisión le corresponde al cliente.

"Es el momento para tener una plataforma web"

---

 info@aply.com.pe
  (+51) 980 858 922  
 (+51) 992 526 607
 
 @aplyperu
  www.aply.com.pe
  Vargas machuca 408, piso 2  
 Miraflores, Lima, Perú.

Elaboración: Aply

## ANEXO XII

### *Perfil del puesto del administrador*

**1. Datos de identificación:**

Cargo: Administrador

**2. Misión del cargo:**

Planificar y dirigir la empresa Danadú S.A.C.

**3. Funciones del puesto:**

**Tabla 1. Funciones del administrador**

Nº	Funciones principales	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1	Implementar las estrategias del plan de marketing, operaciones, tecnológico, de RRHH y financiero.	2	5	5	27
2	Selección, inducción, administración y pago de los empleados.	2	4	3	14
3	Pagos y contratación de servicios generales.	2	3	3	11
4	Mejoras de procesos y de experiencia del cliente.	4	4	4	20
5	Contratación y seguimiento de terceros: soporte tecnológico, contador.	3	4	4	19
6	Análisis de indicadores.	5	4	4	21

Elaboración: Autores de esta tesis

**Frecuencia:** 1: semestral, 5: diario

**Consecuencia de no hacer la actividad:** 1: mínimo, 5: muy grave

**Complejidad:** 1: mínimo, 5: muy complejo

**Total:** Frecuencia + consecuencia x complejidad

**Las 3 con puntuación más alta son las actividades esenciales.**

**4. Matriz de actividades esenciales:**

**Tabla 2. Actividades esenciales del administrador**

Actividades	Conocimiento académico	Interacción (personas, cosas o datos)	Destrezas requeridas	Otras competencias
Implementar las estrategias del plan de marketing, operaciones, tecnológico, de RRHH y financiero.	Marketing, operaciones, tecnología de información, recursos humanos y finanzas	Personas	Orientación a resultados	Proactividad, minuciosidad
Análisis de indicadores.		Datos	Pensamiento analítico	Facilidad numérica
Mejoras de procesos y de experiencia del cliente.		Datos	Recopilación de información	Proactividad, reconocimiento de problemas, orientación al cliente

Elaboración: Autores de esta tesis

### *Perfil del puesto del productor*

#### 1. Datos de identificación:

Cargo: Productor

#### 2. Misión del cargo:

Producción de calidad de los talleres.

#### 3. Funciones del puesto:

**Tabla 3. Funciones del productor**

N°	Funciones principales	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1	Agregar contenido y publicidad en las redes sociales.	5	4	4	21
2	Interacción en la página web (SEO/SEM, asistente virtual y validación de pago).	5	4	5	25
3	Selección, capacitación y evaluación de los talleristas.	3	5	4	23
4	Desarrollo de contenido de los talleres temáticos.	4	4	3	16
5	Dirección y producción del taller en vivo.	5	5	3	20
6	Compra de materiales para escenografía y talleres.	3	3	2	9

Elaboración: Autores de esta tesis

**Frecuencia:** 1: semestral, 5: diario

**Consecuencia de no hacer la actividad:** 1: mínimo, 5: muy grave

**Complejidad:** 1: mínimo, 5: muy complejo

**Total:** Frecuencia + consecuencia x complejidad

**Las 3 con puntuación más alta son las actividades esenciales.**

#### 4. Matriz de actividades esenciales:

**Tabla 4. Actividades esenciales del productor**

Actividades	Conocimiento académico	Interacción (personas, cosas o datos)	Destrezas requeridas	Otras competencias
Interacción en la página web (SEO/SEM, asistente virtual y validación de pago).	SEO y SEM	Datos	Orientación al cliente	Atención al cliente
Selección, capacitación y evaluación de los talleristas.	Técnicas de selección, capacitación y evaluación	Personas	Desarrollo de colaboradores	Empatía
Agregar contenido y publicidad en las redes sociales.	Publicitar en redes sociales, segmentación	Datos	Creatividad	Calidad en el trabajo

Elaboración: Autores de esta tesis

### *Perfil del puesto del tallerista*

**1. Datos de identificación:**

Cargo: Tallerista

**2. Misión del cargo:**

Enseñanza del taller a los niños.

**3. Funciones del puesto:**

**Tabla 5. Funciones del tallerista**

N°	Funciones principales	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1	Orientar los talleres a la temática semanal	4	4	4	20
2	Enseñar los talleres a los niños siguiendo la estructura del productor	5	4	4	21
3	Fomentar la participación activa en los talleres	5	4	3	17

Elaboración: Autores de esta tesis

**Frecuencia:** 1: semestral, 5: diario

**Consecuencia de no hacer la actividad:** 1: mínimo, 5: muy grave

**Complejidad:** 1: mínimo, 5: muy complejo

**Total:** Frecuencia + consecuencia x complejidad

**Las 3 con puntuación más alta son las actividades esenciales.**

**4. Matriz de actividades esenciales:**

**Tabla 6. Actividades esenciales del tallerista**










Actividades	Conocimiento académico	Interacción (personas, cosas o datos)	Destrezas requeridas	Otras competencias
Enseñar los talleres a los niños siguiendo la estructura del productor	Experiencia en los talleres que dictará	Personas	Planificación y organización en el trabajo	Adaptación
Orientar los talleres a la temática semanal	Ninguno	Cosas	Creatividad	Autoconfianza
Fomentar la participación activa en los talleres	Ninguno	Personas	Empatía	Iniciativa

Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO XIII

### Buyer persona del segmento 1: Madres con hijos de 6 a 8 años










Figura 1. Buyer persona de una madre con un hijo de 6 a 8 años

	<p><b>Gustos - intereses:</b> Le agrada estar en familia, pintar y hacer manualidades con su hijo y también ayudarlo en sus tareas del colegio.</p>	<p><b>Relación con una empresa similar a Danadú:</b> Cliente recurrente, inscribe a su hijo en talleres en donde puedan pasar tiempo juntos y que él aprenda nuevas habilidades.</p>
<p><b>Fernanda, 33 años</b> Casada, con un hijo de 7 años.</p>	<p><b>Conducta online:</b> -Redes sociales utilizadas:  </p>	<p><b>Al comprar ella desea:</b> Un servicio de calidad y con talleristas preparados.</p>
<p> Vive en Miraflores, NSE A</p>	<p>-Método de comunicación digital:   </p>	<p><b>Puntos de dolor:</b> •Preocupación por el desarrollo de su hijo. •Hijo estresado por no poder ver a sus amigos de colegio.</p>
<p> Tiene una relación laboral independiente.</p>	<p>-Método de comunicación teletrabajo y escuela de su hijo: </p> <p>-Dispositivos que utiliza para el trabajo o escuela de su hijo: -Laptop -Smartphone</p>	<p><b>Talleres que le agradaría:</b> •Pintura. •Manualidades. •Gastronomía.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

### Buyer persona del segmento 2: Madres con hijos de 9 a 12 años

Figura 2. Buyer persona de una madre con un hijo de 9 a 12 años

	<p><b>Gustos - intereses:</b> Le agrada su trabajo, busca crecer profesionalmente y engrair a su hija.</p>	<p><b>Relación con una empresa similar a Danadú:</b> Cliente ocasional, inscribe a su hija en talleres que no tenga que estar al pendiente de ella, como una opción más de distraerla.</p>
<p><b>Isabella, 38 años</b> Casada, con una hija de 11 años.</p>	<p><b>Conducta online:</b> -Redes sociales utilizadas:  </p>	<p><b>Al comprar ella desea:</b> Un servicio de calidad y con talleristas preparados.</p>
<p> Vive en La Molina, NSE A</p>	<p>-Método de comunicación digital:   </p>	<p><b>Puntos de dolor:</b> •Cansancio por el teletrabajo y ser ama de casa a la vez. •Hija estresada por la rutina.</p>
<p> Tiene una relación laboral dependiente, por modalidad de teletrabajo, trabaja de lunes a viernes de 8: 00 am a 5:00 pm.</p>	<p>-Método de comunicación teletrabajo y escuela de su hija: </p> <p>-Dispositivos que utiliza para el trabajo o escuela de su hija: -Laptop -Smartphone</p>	<p><b>Talleres que le agradaría:</b> •Baile. •Música.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

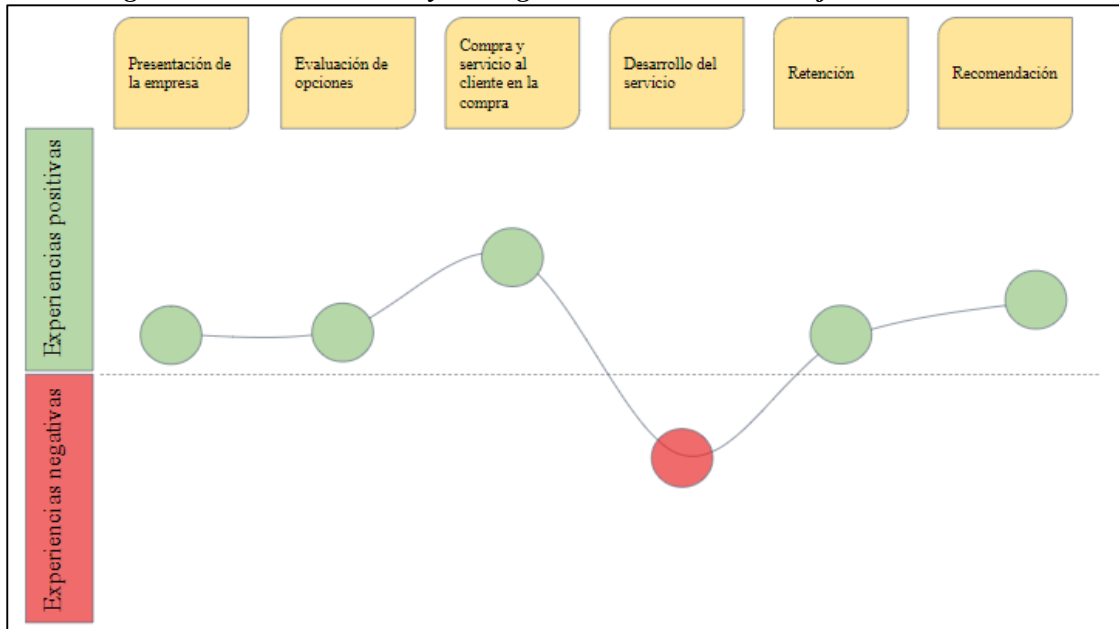


## ANEXO XIV

Las herramientas fueron realizadas de acuerdo a la investigación de mercado, en donde los encuestados, indistintos del segmento al que pertenecen, señalaron que no encuentran el taller ideal (24%), no han escuchado acerca de una empresa que brinde talleres virtuales (24%) y lo que más valoran es el desarrollo del servicio (calidad de imagen, sonido, buena conexión a internet y un tallerista carismático, con valores y experiencia).

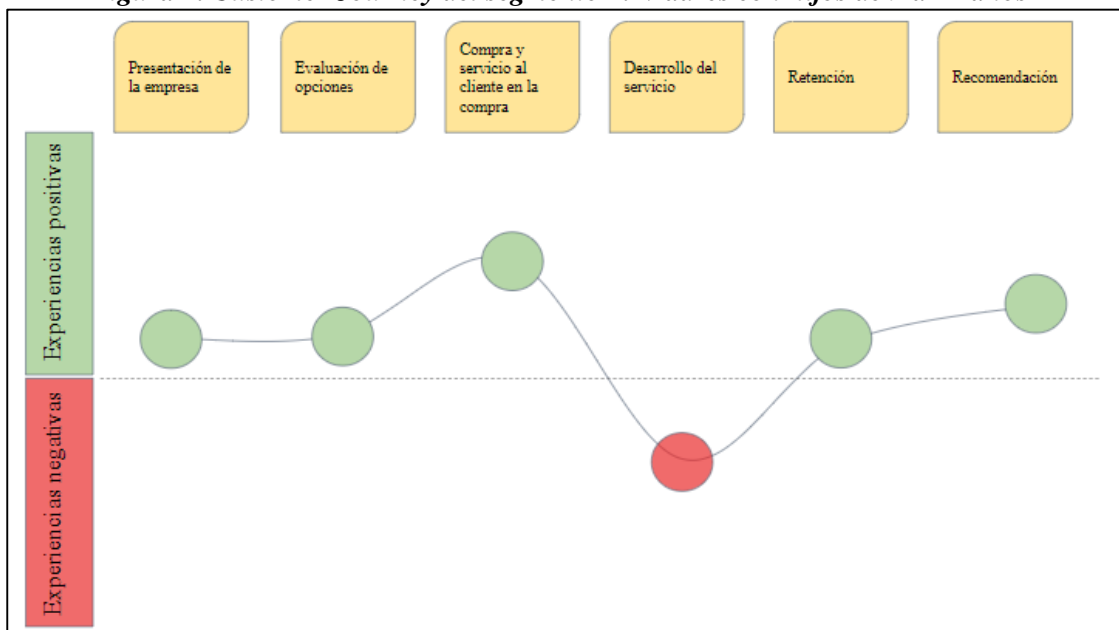
Estos customer journeys, también se realizaron, según a la descripción de las etapas del customer journey descritas en el capítulo 7.3.4. Estrategia de predicciones modeladas.

**Figura 1. Customer Journey del segmento 1: Madres con hijos de 6 a 8 años**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 2. Customer Journey del segmento 2: Madres con hijos de 9 a 12 años**



Elaboración: Autores de esta tesis

## BIBLIOGRAFÍA

- A. Datum Corporation. (Enero de 2018). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?* Obtenido de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)
- A. Datum Corporation. (Agosto de 2018). *Los millennials y las marcas*. Obtenido de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennialsylasmarcas.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennialsylasmarcas.pdf)
- Abhishek, V., Fader, P., & Hosanagar, K. (2012). *Media Exposure through the Funnel: A Model of Multi-Stage*. Pennsylvania : University of Pennsylvania .
- Agencia AFP. (26 de Junio de 2020). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/el-negocio-del-entretenimiento-se-reinventa-en-peru-por-la-pandemia-noticia/>
- Agencia EFE. (14 de Marzo de 2020). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/el-streaming-se-hace-con-la-mitad-del-gasto-del-entretenimiento-mundial-noticia/?ref=gesr>
- Agencia Peruana de Noticias. (10 de Junio de 2020). Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-perfil-del-comprador-peruano-epocas-cuarentena-801001.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (7 de Junio de 2020). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-y-banco-mundial-impulsan-investigaciones-regiones-para-conservar-naturaleza-800585.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (23 de Marzo de 2020). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-recomiendan-uso-responsable-del-internet-durante-cuarentena-789530.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (17 de Mayo de 2020). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-recomiendan-uso-responsable-del-internet-durante-cuarentena-789530.aspx>
- Aguilar, T. (19 de Enero de 2016). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/>
- Aguilar, T. (19 de 01 de 2016). *La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/>
- Allied Market Research. (Enero de 2019). *Family/Indoor Entertainment Centers Market*. Obtenido de <https://www.alliedmarketresearch.com/family-entertainment-centers-market>
- Álvarez, C. (18 de Abril de 2020). *El independiente*. Obtenido de <https://www.elindependiente.com/tendencias/2020/04/18/lectura-en-ebook-cocina-y-netflix-entretenimiento-en-cuarentena/949326/image/949463>
- Alvites, R. (2020). *Bsale*. Obtenido de Bsale: <https://www.bsale.com.pe/article/conoce-las-7-pasarelas-de-pago-mas-usadas-en-peru>
- Alvites, R. (9 de Enero de 2020). *Bsale*. Obtenido de <https://www.bsale.com.pe/article/conoce-las-7-pasarelas-de-pago-mas-usadas-en-peru#:~:text=PayU%20permite%20recibir%20pagos%20online,S%20F1.50%20por%20transacci%C3%B3n%20exitosa>
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía* (Décima ed.). Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Andina. (26 de Septiembre de 2019). *Millennials: ¿cuáles son las mayores preocupaciones de los jóvenes peruanos?* Obtenido de

- <https://andina.pe/agencia/noticia-millennials-cuales-son-las-mayores-preocupaciones-los-jovenes-peruanos-767705.aspx>
- Andina, A. (22 de 10 de 2019). *Facebook y Youtube son las redes sociales favoritas de milenials peruanos*. Obtenido de Andina: Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-facebook-y-youtube-son-las-redes-sociales-favoritas-milenials-peruanos-770460.aspx>
- Andrade, K., Bellido, G., Charapaqui, J., & Rodríguez, R. (22 de Octubre de 2019). *Repositorio Institucional*. Obtenido de Universidad Esan: [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1698/2019\\_MATP\\_17-2\\_01\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1698/2019_MATP_17-2_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Angulo, R. (Marzo de 2013). *Debates IESA*. Obtenido de <https://cmappublic2.ihmc.us/rid=1NTQ9NMKD-R1SKBP-24M4/Aplicaciones%20moviles%20hibridas-%20lo%20mejor%20de%20dos%20mundos.pdf>
- Antevenio. (11 de Octubre de 2016). *Redacción: Marketing Digital*. Obtenido de Antevenio S.A.: <https://www.antevenio.com/blog/2016/10/las-nuevas-4ps-del-marketing-digital/>
- APEIM. (julio de 2019). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Obtenido de APEIM: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- APEIM. (10 de 2020). *Niveles Socieconómicos 2020*. Obtenido de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Aquino, Y. (01 de 06 de 2020). *Estudiantes PUCP colaboran en la plataforma de educación a distancia Ayni Educativo*. Obtenido de Punto Edu: <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/estudiantes-pucp-colaboran-en-la-plataforma-de-educacion-a-distancia-ayni-educativo/>
- Aragón, R. (18 de Setiembre de 2018). *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-la-tecnologia-y-su-uso-ninos-71182.aspx>
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arellano Consultora. (29 de Octubre de 2020). *Arellano*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>
- Asenjo, A. (30 de Marzo de 2020). *Business Insider España*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/nannyfy-reorienta-negocio-coronavirus-factura-marzo-mismo-todo-2019-610127>
- Baloco, C. (2018). *En la frontera del Entretenimiento y la Educación: Juegos Serios*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Claudia\\_Baloco/publication/322835460\\_En\\_la\\_frontera\\_del\\_Entretenimiento\\_y\\_la\\_Educacion\\_Juegos\\_Serios/links/5a980a11aca27214056c2fcb/En-la-frontera-del-Entretenimiento-y-la-Educacion-Juegos-Serios.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Claudia_Baloco/publication/322835460_En_la_frontera_del_Entretenimiento_y_la_Educacion_Juegos_Serios/links/5a980a11aca27214056c2fcb/En-la-frontera-del-Entretenimiento-y-la-Educacion-Juegos-Serios.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú. (Junio de 2020). *Reporte de Inflación*. Obtenido de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Baturay, M., & Birtaneb, M. (Diciembre de 2013). *Science Direct*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.259>
- BBC News Mundo. (14 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52647431>

- BBVA Research. (22 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-mantiene-en-25-estimacion-de-crecimiento-de-peru-para-2019-y-lo-ubica-en-31-para-2020/>
- BCRP. (07 de 05 de 2020). *NOTAS DE ESTUDIOS DEL BCRP*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-30-2020.pdf>
- Bennett, Coleman & Company Limited. (4 de Abril de 2020). Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2385817362?pq-origsite=summon>
- Bitner, M., & Booms, B. (1981). *Marketing strategies and organizational structures for service firms*. Chicago: American Marketing Association.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (Diecisieteava ed.). (J. Martínez, Ed.) México D.F.: Cengage Learning.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Bravo Tejada, F. (20 de 07 de 2020). *Comercio electrónico: Ecommerce News*. Obtenido de Ecommerce News: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/google-ecommerce-peru.html>
- Bravo Tejada, F. (30 de Abril de 2020). *Ecommerce News*. Obtenido de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/capece-reactivar-la-economia-mypes.html>
- Bravo Tejada, F. (28 de 08 de 2020). *Las 10 Pasarelas de Pago más utilizadas en Perú [Comparadas] - Ecommercenews*. Obtenido de Ecommercenews: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/pasarelas-de-pago-en-peru.html>
- Camarero, A. (24 de Marzo de 2020). *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2020/03/24/mamas\\_papas/1585037483\\_752547.html](https://elpais.com/elpais/2020/03/24/mamas_papas/1585037483_752547.html)
- Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Castellanos, J. (23 de 12 de 2019). *6 diferencias entre hosting compartido y VPS*. Obtenido de <https://cl.godaddy.com/blog/diferencias-entre-hosting-compartido-hosting-vps/>
- Castillo, F. (4 de Abril de 2018). *Facultad de Comunicaciones*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: <https://blogs.upc.edu.pe/facultad-de-comunicaciones/comunicacion-y-marketing/las-cuatro-ps-del-marketing-digital>
- Cerquin, L., Luchini, M., Robles, L., & Tinco, H. (21 de Junio de 2019). *Repositorio Esan*. Obtenido de Esan: [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1685/2019\\_MA\\_DTI\\_17-1\\_05\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1685/2019_MA_DTI_17-1_05_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Céspedes, V., Herrera, D., & Sanabria, Z. (14 de Marzo de 2019). *Repositorio Institucional ESAN*. Recuperado el 2020, de Universidad ESAN: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1620>
- Chaffey, D. (13 de 08 de 2020). *E-commerce conversion rates – how do yours compare?* Obtenido de <https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-analytics/ecommerce-conversion-rates/>
- Chengyi, L. (17 de Marzo de 2020). Delivery Technology Is Keeping Chinese Cities Afloat Through Coronavirus. *Harvard Business Review*, 33.
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública. (Mayo de 2019). *CPI*. Obtenido de

- [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_2019\\_05.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf)
- Compañía Peruana de Radiodifusión. (12 de Mayo de 2020). *América Noticias*. Obtenido de <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/coronavirus-estudio-revela-que-peruanos-se-sienten-optimistas-pese-cuarentena-n413710>
- Cóndor, J. (17 de 01 de 2018). *25% de jefes de hogar consideran que oferta de entretenimiento familiar es limitada*. Obtenido de Estudio de Ipsos Perú: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-01/entretenimiento\\_familiar\\_es\\_limitada.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-01/entretenimiento_familiar_es_limitada.pdf)
- Cóndor, J. (17 de Enero de 2018). *25% de jefes de hogar consideran que oferta de entretenimiento familiar es limitada*. *Gestión*, pág. 4. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-01/entretenimiento\\_familiar\\_es\\_limitada.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-01/entretenimiento_familiar_es_limitada.pdf)
- Cóndor, J. (22 de Abril de 2020). Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/ipsos-el-32-de-hogares-que-ahorran-lo-hacen-para-cubrir-gastos-de-salud-noticia/>
- Conexión Esan. (8 de 02 de 2018). *¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa/>
- Conexión Esan. (05 de 06 de 2018). *Los momentos de la verdad: cómo crear una experiencia inolvidable para el cliente*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/06/los-momentos-de-la-verdad-como-crear-una-experiencia-inolvidable-para-el-cliente/>
- Conexión Esan. (25 de 09 de 2020). *5 estrategias eficaces para retener clientes en la nueva normalidad*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/09/5-estrategias-eficaces-para-retener-clientes-en-la-nueva-normalidad/>
- Consejo General de la Psicología de España. (26 de Marzo de 2020). *Infocop Online*. Obtenido de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=8655&cat=8](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=8655&cat=8)
- Contreras García, V. (11 de Mayo de 2020). *DPL News*. Obtenido de <https://digitalpolicylaw.com/peru-avala-norma-para-acelerar-proyectos-de-conectividad-frente-a-covid-19/>
- Corporación Andina de Fomento. (2020). *Repositorio Digital de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/OportDigitalizaCovid-19\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Cortés, A. (Setiembre de 2012). *Universidad Virtual del Estado de Guanajuato*. Obtenido de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/160/AnlisisdeSensibilidad.pdf>
- Cottle, D. (1991). *El Servicio centrado en el cliente*. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.
- Court, D., Elzinga, D., Mulde, S., & Jørgen Vetvik, O. (2009). *El viaje de decisión del consumidor*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey#>
- Cuervo, S., Cárdenas, V., García, C., & Limo, C. (Setiembre de 2014). *Publicaciones*. Obtenido de Esan: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/H%C3%A1bitos%20de%20consumo%20para%20web.pdf>
- Datum Internacional. (12 de Enero de 2018). *Datum*. Obtenido de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson educación.
- Delgado, A. (2016). *Digitalízate : cómo digitalizar tu empresa* (Primera ed.). Barcelona ; Madrid: Libros de Cabecera. Recuperado el Julio de 2020
- Delía, L., Galdamez, N., Thomas, P., & Pesado, P. (17 de Diciembre de 2013). *Red de Universidades con Carreras en Informática*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/32397>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (Setiembre de 2019). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/millennialsurvey2019.html>
- Department for Education of United Kingdom. (3 de Abril de 2017). *Statutory framework for the early years foundation stage*. Obtenido de [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/596629/EYFS\\_STATUTORY\\_FRAMEWORK\\_2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/596629/EYFS_STATUTORY_FRAMEWORK_2017.pdf)
- Diario Gestión. (16 de 07 de 2020). *¿Zoom o Google Meet, qué app experimentó un mayor crecimiento durante la cuarentena en Perú?* Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tecnologia/zoom-o-google-meet-que-app-experimento-un-mayor-crecimiento-durante-la-cuarentena-en-peru-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (09 de 08 de 2020). *Tik Tok desplaza a Facebook como la aplicación más descargada por los peruanos*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/tik-tok-desplaza-a-facebook-como-la-aplicacion-mas-descargada-por-los-peruanos-en-julio-noticia/>
- Digital Guide. (15 de 07 de 2020). *¿En qué se diferencian TLS y SSL?* Obtenido de <https://www.ionos.es/digitalguide/servidores/seguridad/ssl-y-tls/>
- Dirección General de Programación Multianual de Inversiones. (Setiembre de 2019). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de [Invierte.pe: https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/Metodologias\\_Generales\\_PI/GUIA\\_EX\\_ANTE\\_InviertePe.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Metodologias_Generales_PI/GUIA_EX_ANTE_InviertePe.pdf)
- EC, R. (03 de 06 de 2017). *En Lima y Callao solo hay 624 guarderías autorizadas*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/lima-y-callao-hay-624-guarderias-autorizadas-428352-noticia/>
- El Comercio . (18 de 08 de 2020). *Ansiedad infantil: ¿cómo reducir sus síntomas en tiempos de pandemia?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/viu/estar-bien/saludmental-ansiedad-infantil-como-reducir-sus-sintomas-en-tiempos-de-pandemia-ansiedad-ninos-coronavirus-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (2019). *¿Qué es la Ley Coppa y cómo afectará a los canales de Youtube?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/redes-sociales/youtube/ley-coppa-youtube-que-es-y-como-afecta-a-los-canales-de-la-plataforma-de-google-estados-unidos-usa-nnda-nnlt-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (21 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-peru-crean-iniciativa-para-implementar-red-de-ciclovias-en-lima-y-callao-y-esto-es-todo-lo-que-debes-saber-nndc-noticia/>
- El Comercio. (12 de Abril de 2020). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-banco-mundial-el-paquete-de-estimulos-que-el-peru-pudo-poner-en-marcha-para-combatir-el-covid-19-es-enorme-noticia/>

- El Comercio Perú. (20 de Junio de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-juegos-ninos-crece-ritmo-20-anual-172458-noticia/>
- El Peruano. (3 de Julio de 2011). *Sistema Peruano de Información Jurídica*. Obtenido de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/LEY-29733.pdf>
- El Peruano. (24 de Agosto de 2018). *Editora Perú*. Obtenido de <http://infanciaymedios.org.pe/wp-content/uploads/2018/08/Decreto-Legislativo-1377.pdf>
- El Peruano. (23 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-avance-de-digitalizacion-96264.aspx>
- El Peruano. (21 de Junio de 2020). *El Peruano*. Obtenido de Normas Legales: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-006-2020-in-1865551-1/>
- Epyme. (2020). *Epyme*. Obtenido de Epyme: <https://epymeonline.com/publicidad-en-facebook-que-es-facebook-ads/>
- Esan. (28 de Octubre de 2019). *Finanzas*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/el-modelo-capm-y-su-aplicacion-en-las-finanzas/>
- Escuela de Alta Dirección y Administración. (2009). Obtenido de [https://www.academia.edu/38214807/Analisis\\_PESTEL](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL)
- Estrada, F. (8 de Abri de 2020). *Share Point*. Obtenido de [https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CRC/Shared%20Documents/1\\_Global/INT\\_CRC\\_STA\\_9095\\_E.pdf](https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CRC/Shared%20Documents/1_Global/INT_CRC_STA_9095_E.pdf)
- Euromonitor. (2019). *Euromonitor Internacional*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2020). *Portal Euromonitor*. Obtenido de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>
- Euromonitor International. (3 de Junio de 2020). *Portal Euromonitor*. Obtenido de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (17 de Agosto de 2020). *Portal Euromonitor*. Obtenido de Passport: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>
- Fashion Snoops. (Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.fashionsnoops.com/covid-19insights.aspx>
- Fashion Snoops. (8 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.fashionsnoops.com/covid-19insights.aspx>
- Fernández, R. (2008). *Segmentación de mercados*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Fundación Argentina María Montessori. (2018). *El método Montessori*. Obtenido de <https://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>
- Fundación E. (2011). *Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor*. México D.F.: Macro Plan.
- Gallo, C. (04 de 12 de 2017). *Tiempo con los hijos: calidad y cantidad sí importan*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/importancia-de-pasar-tiempo-con-los-hijos-158056>
- Game Changers Ipsos. (17 de Mayo de 2020). *Ipsos*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/ipsos\\_talk\\_5.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/ipsos_talk_5.pdf)

- Game Changers Ipsos. (Agosto de 2020). *Ipsos*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/ipsos\\_talk\\_12\\_oportunidades\\_despues\\_del\\_confinamiento\\_consolidado.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/ipsos_talk_12_oportunidades_despues_del_confinamiento_consolidado.pdf)
- García, J. (07 de 02 de 2016). *LP*. Obtenido de <https://lpderecho.pe/que-es-el-regimen-general-del-impuesto-a-la-renta/#:~:text=El%20R%C3%A9gimen%20General%20al%20Impuesto,aplicaci%C3%B3n%20conjunta%20de%20ambos%20factores>
- García, J. (2020). *Saludando*. Obtenido de <http://saludando.medicinaudea.co/index.php/component/k2/item/78-aspectos-de-salud-mental-de-la-epidemia-por-coronavirus>
- García, M., & Suárez, M. (Junio de 2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007)
- Garrison, M. (9 de Agosto de 2020). *Radio Petrer*. Obtenido de <https://www.radiopetrer.com/2020/08/09/mercado-entretenimiento-analisis-de-impacto-covid-19-con-datos-de-paises-globales-2020-cuota-mundial-de-la-industria-tamano-y-crecimiento-del-mercado-margen-bruto-tendencia-demanda-futura-an/>
- Gestión. (16 de 07 de 2020). *¿Zoom o Google Meet, qué app experimentó un mayor crecimiento durante la cuarentena en Perú?* Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/zoom-o-google-meet-que-app-experimento-un-mayor-crecimiento-durante-la-cuarentena-en-peru-nndc-noticia/>
- Google. (Octubre de 2017). *Vínculo emocional de los latinoamericanos con YouTube*. Obtenido de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/marketing-millennial-parents-youtube-insights/>
- Googlefor Retail. (2020). *Guiando a su negocio de comercio durante el Covid-19*. Google.
- Goslin, A. (23 de Marzo de 2020). *Polygon*. Obtenido de <https://www.polygon.com/2020/3/23/21191397/steam-highest-active-player-record-coronavirus-covid-19>
- Grupo Atico 34. (30 de 04 de 2020). *Certificado SSL. El protocolo Https, una garantía de seguridad para tus clientes*. Obtenido de <https://protecciondatos-lopdp.com/empresas/certificado-ssl-https/>
- Grupo Banco Mundial. (12 de Abril de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/04/12/coronavirus-crisis-latin-america-and-the-caribbean>
- Grupo RPP. (22 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://rpp.pe/peru/actualidad/que-caracteristicas-tiene-la-ciudadania-digital-peruana-noticia-1267728>
- Guardia, K. (10 de 02 de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/vivienda-son-distritos-metro-cuadrado-barato-caro-258101-noticia/>
- Guerra-Garcia, N. E. (26 de 03 de 2020). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/03/coronavirus-mypes-en-apuros.html/?ref=gesr>
- Heinämaa, L. (2008). *Early Childhood Education in Finland*. (L. Institute, Ed.) Obtenido de



- [http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2010/2379/pdf/OC39\\_Heinaemaeki\\_ECE\\_in\\_Finland.pdf](http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2010/2379/pdf/OC39_Heinaemaeki_ECE_in_Finland.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. Mexico DF: Cengage Learning.
- Huerta, E. (30 de Marzo de 2020). *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/vital/cuerpo-y-alma/coronavirus-cuarentena-recomendaciones-para-ayudar-a-los-ninos-a-sobrellevar-el-aislamiento-social-noticia-1255261>
- ICR Evolution. (Mayo de 2017). *Ágora CEG*. Obtenido de <http://www.agoraceg.org/banco-conocimiento/guia-para-crear-un-customer-journey-map-de-su-negocio>
- Inboundcycle. (2020). *Inboundcycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/embudo-de-conversion>
- INEI. (2018). *Fecundidad*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1656/pdf/cap003.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1656/pdf/cap003.pdf)
- INEI. (07 de 2018). *PERÚ: Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017*. Obtenido de INEI: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1534/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1534/libro.pdf)
- INEI. (2019). *SISTEMA DE INFORMACIÓN REGIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Obtenido de <http://systems.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/app/consulta>
- INEI. (2020). *INEI Censo Nacional de Población y Vivienda 2017*. Obtenido de INEI: <https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/app/consulta>
- INEI. (05 de 2020). *Informe Técnico - Demografía Empresarial en el Perú*. Obtenido de INEI: [http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresarial\\_2.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_2.pdf)
- International Monetary Fund. (Abril de 2020). *IMF*. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Inga, C. (09 de 09 de 2019). *Evolución del hombre peruano: ¿qué busca ahora? ¿las marcas lo están viendo?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/hombre-peruano-plena-evolucion-noticia-ecpm-673437-noticia/>
- Instituto Europeo de Posgrado. (2020). *Instituto Europeo de Posgrado*. Obtenido de Instituto Europeo de Posgrado: <https://www.iep.edu.es/que-es-el-ecommerce/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Octubre de 2017). *INEI*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Boletín de Análisis Demográfico N° 37*. Obtenido de Proyectos INEI: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (27 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-ii-impacto-del-coronavirus-en-la-economia-peruana/>

- Instituto Peruano de Economía. (3 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-iii-impacto-del-coronavirus-en-la-economia-peruana/>
- Instituto Peruano de Economía. (30 de Mayo de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-ipe-economia-peruana-caeria-a-dos-digitos-este-2020-por-covid-19-su-peor-registro-en-70-anos-empleo-inversion-consumo-privado-noticia/?ref=ecr>
- International Association of Amusement Parks and Attractions. (Noviembre de 2019). *The Global Attractions Industry's Premier Event*. Obtenido de <https://www.iaapa.org/es/iaapa-expo-registration-update>
- International Monetary Fund. (24 de Junio de 2020). *IMF*. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
- Ipsos. (Julio de 2020). *Ipsos*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-internet-en-el-peru-urbano-2020>
- Ipsos Perú. (8 de Junio de 2020). Escala de valores. Lima, Lima, Perú. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=3230&v=2kL0kqAw50I&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=3230&v=2kL0kqAw50I&feature=emb_title)
- Ipsos Perú. (23 de Junio de 2020). *Ipsos*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes\\_sociales\\_2020\\_v3\\_6ago\\_20.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes_sociales_2020_v3_6ago_20.pdf)
- ISO Tools. (20 de Diciembre de 2015). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Calidad%20es%20la%201%C3%ADnea%20de%20acci%C3%B3n%20de,el%20mercado%20y%20la%20empresa.>
- Jiménez Rodríguez, F. (2010). *Biblioteca de Ingeniería*. Obtenido de Universidad de Sevilla: <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70202/>
- Jiménez, H. (3 de Abril de 2020). *Agenda Pública*. Obtenido de <http://agendapublica.elpais.com/crisis-climatica-y-el-dia-despues-del-covid-19/>
- Kardefelt, D., Livingstone, S., & Saeed, M. (2019). *Unicef*. (U. O. Research, Ed.) Obtenido de <https://www.unicef-irc.org/publications/1060-growing-up-in-a-connected-world.html>
- Kim, B. (Setiembre de 2013). *Ala tech Source*. Obtenido de <https://www.journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/4507/5286>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing 8va Edición*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- La Jornada. (11 de Julio de 2018). Educación preescolar será prioritaria en el próximo sexenio. pág. 37. Obtenido de <https://issuu.com/lajornadaonline/docs/diario07112018.pdf-3>
- Lara Vásquez, J. (11 de Junio de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/cuarentena-afecta-la-conducta-de-mas-del-69-de-ninos-coronavirus-en-peru-coronavirus-covid-19-ninos-pandemia-noticia/?ref=ecr>
- Laudon, K., & Guercio, C. (2013). E-commerce 2013. En K. Laudon, & G. Carol, *E-commerce 2013* (págs. 1-12). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de

- México. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/63207683/e-commerce-2013-9na-edicion-kenneth-c-laudan>
- Lengua, C. (26 de Agosto de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/trabajo-remoto-teletrabajo-en-peru-seguira-con-intensidad-hasta-fines-del-2021-coinciden-everis-y-neo-consulting-coronavirus-peru-empleo-ncze-noticia/>
- Little, H., & Eager, D. (Diciembre de 2010). Risk, challenge and safety: implications for play quality and playground design. *European Early Childhood Education Research Journal*, 18(4), 497-513. doi:10.1080/1350293X.2010.525949
- Llavaneras, P. (2016). *El eduentretenimiento como estrategia de educación en valores morales*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT3811.pdf>
- Luna, A. C. (2017). *Posicionamiento Web (SEO/SEM)*. Málaga: ICB. S.L. (Interconsulting Bureau S.L.).
- Machuca Castillo, G. (22 de 05 de 2020). *Historias, El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/somos/historias/merakilab-experiencias-virtuales-para-que-los-chicos-aprendan-a-ser-empaticos-coronavirus-noticia/?ref=signwall>
- Madresfera. (Noviembre de 2018). Un vistazo fuera. *Madresfera Magazine*, 48-53. Obtenido de <https://view.joomag.com/madresfera-magazine-18-noviembre-2018/0499484001543391573?page=48>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). Ciudad de México: Pearson educación.
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de Mercados*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Mangiaracina, R., Brugnoli, G., & Perego, A. (2010). *The Journal of Internet banking and commerce*. Obtenido de <https://www.icommercentral.com/open-access/the-ecommerce-customer-journey-a-model-to-assess-and-compare-the-user-experience-of-the-ecommerce-websites.php?aid=38368&view=mobile>
- Maram, L. (3 de Setiembre de 2010). *Comunicamos marcas que inspiran*. Obtenido de <https://www.luismaram.com/4p-del-marketing-digital/>
- Maram, L. (2016). *Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido*. Obtenido de <https://www.luismaram.com/los-4-momentos-de-la-verdad-en-el-marketing/>
- Martínez García, C. (3 de Junio de 2020). *Pólemos*. Obtenido de <https://polemos.pe/el-derecho-a-la-recreacion-de-los-ninos-frente-al-covid-19/>
- Martínez, E. (12 de Setiembre de 2019). *Canal Salud MAPFRE*. Obtenido de <https://www.salud.mapfre.es/salud-familiar/ninos/crecimiento-y-desarrollo-nino/desarrollo-fisico-de-6-a-12-anos/>
- Martínez, R. (2014). *Entretenimiento, placer y ocio*. Obtenido de <http://www.xochicalco.edu.mx/galeria/rhc/revistas/La-Huella-del-Coyote-47.pdf>
- Mateo, J. (09 de 2014). *Las actividades recreativas: sus características, clasificación y beneficios*. Obtenido de Las actividades recreativas: sus características, clasificación y beneficios: <https://www.efdeportes.com/efd196/las-actividades-recreativas-clasificacion.htm>
- Michilot, A. (30 de Junio de 2020). *Ipsos*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/tras\\_cuarentena\\_el\\_54\\_de\\_peruanos\\_comprara\\_productos\\_en\\_promocion.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/tras_cuarentena_el_54_de_peruanos_comprara_productos_en_promocion.pdf)

- Mikkelsen, F. (20 de Julio de 2016). *Conexión Esan*. Obtenido de Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/07/20/tecnicas-proyectivas-en-investigacion-cuando-podemos-usarlas/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (26 de Agosto de 2020). *Marco Macroeconómico*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)
- Ministerio de Educación. (2012). *Diario Educación*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2019, de Guía de orientación: <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/03-bibliografia-para-ebr/15-favoreciendo-la-autonomia-y-el-juego.pdf>
- Ministerio de Educación. (2020). *Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana*. Obtenido de <http://www.dreilm.gob.pe/dreilm/listado-de-redes-educativas-en-lima-metropolitana/>
- Ministerio de Educación de Colombia. (11 de Septiembre de 1997). Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-104840\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-104840_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *El 1, 2, 3 de la formalización laboral*. Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT\\_formacion\\_laboral.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf)
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Obtenido de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Moncayo, M. (2018). *Omnicanalidad*”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/omnicanalidad.html>
- Morder, A. (2016). *El camino hacia la omnicanalidad*. Obtenido de <http://aliciamoder.com/wp-content/uploads/El-camino-hacia-la-omnicanalidad-Alicia-Moder.pdf>
- Movistar Perú. (2019). *Destino Negocio*. Obtenido de Movistar: [https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/emprendedores-impuestos-en-peru/#:~:text=Impuesto%20a%20la%20Renta%20\(IR\)&text=Para%20las%20empresas%20equivale%20al,la%20SUNAT%20para%20este%20impuesto.](https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/emprendedores-impuestos-en-peru/#:~:text=Impuesto%20a%20la%20Renta%20(IR)&text=Para%20las%20empresas%20equivale%20al,la%20SUNAT%20para%20este%20impuesto.)
- Muñoz, A. (27 de Junio de 2020). *Cinco días*. Obtenido de [http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2417700148?accountid=45277](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2417700148?accountid=45277)
- Navarro, G. (2020). *Customer Journey Map ¿Qué es y cómo aplicarlo?* Obtenido de <https://www.icr-evolution.com/blog/customer-journey-map/>
- Noceda, W. (29 de Marzo de 2020). *Semana Económica*. Obtenido de [http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2384444949?accountid=45277](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2384444949?accountid=45277)
- Noceda, W. (19 de Abril de 2020). *Semana Económica*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2392332280?pq-orsite=summon>
- OECD. (30 de Junio de 2020). *OECD Library*. doi:<https://doi.org/10.1787/23078731>
- Olave, K. (2016). *La nueva forma de aprender se llama edu-entretenimiento*. Obtenido de <https://diariouno.pe/la-nueva-forma-de-aprender-se-llama-edu-entretenimiento/>

- Ontiveros, E., & Vizcaíno, D. (2017). *La digitalización de la economía española* (898 ed.). Madrid, España: ICE Revista de Economía. doi:<https://doi.org/10.32796/ice.2017.898.1957>
- Oravec, J. A. (2001). *Online Recreation and Play in Organizational Life: The Internet as Virtual Contested Terrain*. USA. doi:10.4018/978-1-878289-92-6.ch008
- Orbezo, M. (30 de Abril de 2020). *Ernst & Young*. Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_pe/advisory/megatendencias-comportamiento-del-consumidor](https://www.ey.com/es_pe/advisory/megatendencias-comportamiento-del-consumidor)
- Ortegón, L., Royo, M., & Robayo, Ó. J. (2015). *Dialnet*. Recuperado el Agosto de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=EDB4C43979BB99710EBBFD65921E624D.dialnet01?codigo=5251687>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Madrid, España: Centro Libros PAPP.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadacos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Madrid, España: Grupo Planeta Spain.
- Paan, C. (7 de Julio de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/40-hogares-peruanos-ingresos-mayores-s-3-mil-173541-noticia/>
- Palacios, P., & Patriau, E. (31 de Mayo de 2020). *La República*. Obtenido de Partidos piensan en una campaña más digital: <https://larepublica.pe/politica/2020/05/31/coronavirus-en-peru-partidos-piensan-en-una-campana-mas-digital/>
- Pautasio, L. (3 de Junio de 2020). *Telesemana*. Obtenido de <https://www.telesemana.com/blog/2020/06/03/covid-19-obliga-a-repensar-el-rol-de-las-telecomunicaciones-como-cambiara-el-enfoque-regulatorio-post-pandemia/>
- PayU. (2020). *PayU Click*. Obtenido de <https://peru.payu.com/payu-click/>
- PayU. (2020). *Soluciones pagos en línea*. Obtenido de <https://peru.payu.com/>
- Perera Rincones, M. (2018). *Marketeros de hoy*. Obtenido de <https://marketerosdehoy.com/marketing-digital/que-es-la-tasa-de-conversion/>
- Perú Retail. (23 de Abril de 2019). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/aproximadamente-6-millones-de-personas-compran-por-internet-peru/>
- Perú Retail. (28 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-facebook-instagram-y-tiktok-son-las-redes-sociales-mas-usadas/>
- Perú Retail. (23 de 09 de 2020). *¿Cómo ha sido el impacto de la pandemia en el consumidor peruano?* Obtenido de <https://www.peru-retail.com/el-63-de-peruanos-prefiere-comprar-en-mercados-que-en-supermercados/>
- Perú Retail. (08 de 06 de 2020). *Ecommerce en Perú registra el mayor crecimiento en la región*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-registra-el-mayor-crecimiento-en-la-region/>
- Perú21. (16 de Mayo de 2020). *Gobierno critica normas populistas del Congreso*. Obtenido de <https://peru21.pe/politica/coronavirus-en-peru-gobierno-critica-normas-populistas-del-congreso-noticia/?ref=p21r>
- Pichihua, S. (Julio de 2020). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-disenan-curso-virtual-actividades-ludicas-para-ninos-806420.aspx>

- Pontificia Universidad Católica del Perú. (05 de Junio de 2013). *Grupo de estudios ambiente y sociedad*. Obtenido de <http://investigacion.pucp.edu.pe/grupos/geas/noticia-evento/existe-una-conciencia-ambiental-en-el-peru/>
- Pozo, J. (2020). *El Viaje del Cliente*. Obtenido de <https://elviajedelcliente.com/academia/customer-journey/#4-4-las-fases-que-componen-un-customer-journey>
- Prendea. (2020). *Prendea*. Obtenido de <https://prende.com/course-list>
- Prnoticias. (11 de Mayo de 2020). *¿Cómo será el liderazgo político en la era post-Covid-19?* Obtenido de <https://prnoticias.com/comunicacion/comunicacion-politica/20178503-liderazgo-politico-en-la-era-post-covid-19>
- Quintero, J. (2014). *Boletín de Investigación y Postgrado*. Obtenido de Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín: <http://www11.urbe.edu/boletines/postgrado/?p=1401>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (diciembre de 2006). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quinto, C. (13 de Mayo de 2020). *RPP*. Obtenido de <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-en-peru-1500-pequenas-escuelas-a-nivel-nacional-cerraron-durante-el-brote-de-la-covid-19-noticia-1265484>
- Ramos, G., & Scarpetta, S. (4 de Mayo de 2020). *OECD*. Obtenido de <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/combating-covid-19-s-effect-on-children-2e1f3b2f/>
- Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/entretenimiento>
- Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/entretener>
- Realidad Noticias. (08 de 05 de 2020). *Educación: Realidad Noticias*. Obtenido de Realidad Noticias: <https://realidad.pe/educacion/aprendo-en-casa-tiene-audiencia-de-6-millones-de-televidentes/>
- Reason Why. (2 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/cuestiones-territorios-conversacion-nueva-normalidad-coronavirus>
- Redacción EC. (28 de Agosto de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-peru-ampliacion-del-estado-de-emergencia-menores-de-14-anos-y-mayores-de-65-continuan-en-aislamiento-nndc-noticia/>
- Redacción Gestión. (29 de Noviembre de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-existen-2-4-millones-empresas-inei-251359-noticia/>
- Redacción Gestión. (20 de Noviembre de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mujeres-ocupan-10-cargos-directivos-peru-fotos-nndc-250454-noticia/>
- Redacción Gestión. (18 de Junio de 2020). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/bcg-60-de-consumidores-planea-reducir-el-gasto-en-restaurantes-para-cocinar-en-casa-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión. (20 de Julio de 2020). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/pwc-86-de-consumidores-planea-seguir-comprando-online-tras-levantarse-restricciones-por-la-pandemia-nndc-noticia/>

- Redacción Perú 21. (25 de Julio de 2020). *Perú 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/produce-y-claro-firman-alianza-para-impulsar-la-digitalizacion-de-mypes-en-el-pais-nndc-noticia/>
- Regalado, O. (30 de Junio de 2020). *Gestión*. Recuperado el 4 de Julio de 2020, de <https://gestion.pe/blog/gestiondeservicios/2020/06/la-nueva-normalidad-en-los-servicios-dentro-y-fuera-de-casa.html>
- Retail, P. (07 de 07 de 2020). *Perú Retail, Conozca las tendencias del ecommerce en América Latina tras la crisis del Covid-19*. Obtenido de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/conozca-las-tendencias-del-ecommerce-en-america-latina-tras-la-crisis-del-covid-19/>
- Reuters. (15 de Julio de 2020). *Semana Económica*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-de-latina-se-hundira-91-este-ano-argentina-y-peru-entre-los-mas>
- Reyes, F. (16 de Marzo de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/03/16/cuarentena-y-coronavirus-oportunidad-o-padecimiento-a-la-hora-de-pasar-mas-horas-en-familia/>
- Richardson, A. (15 de Noviembre de 2010). *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://www.iimageservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/07/Experience-Maps-Using-Customer-Journey-Maps-to-Improve-Customer-Experience.pdf>
- Ricón, F. (27 de Julio de 2020). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/mas-alla-del-efectivo/2020/07/digitalizacion-en-tiempos-de-covid-19-la-mejor-opcion-para-las-pymes-peruanas.html/?ref=gesr>
- Ríos Campiño, A. (03 de 08 de 2020). *Areandina*. Obtenido de Areandina: <https://www.areandina.edu.co/es/content/el-detras-de-camaras-del-entretenimiento-acelero-sus-transformaciones-con-la-pandemia>
- Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Rodríguez, A. (17 de Mayo de 2020). *Periódico La Jornada*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2404265355?pq-origsite=summon>
- Rodríguez, J. (1 de Abril de 2020). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/01/peru-despues-del-covid-19-llegara-por-fin-la-transformacion-digital/>
- Roncancio, G. (26 de 11 de 2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Rosales, S. (06 de 08 de 2020). *Diario Gestión*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/venta-de-equipos-especializados-para-videojuegos-se-dispara-en-el-peru-durante-la-pandemia-cuarentena-coronavirus-noticia/>
- Rosenbaum, M., Losada, M., & Contreras, G. (Febrero de 2017). *Business Horizons*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- RPP. (19 de 04 de 2012). *El 93% de padres peruanos quieren pasar más tiempo de diversión familiar*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/el-93-de-padres-peruanos-quieren-pasar-mas-tiempo-de-diversion-familiar-noticia-473569?ref=rpp>

- RPP. (15 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/ingreso-de-mujeres-en-peru-aumento-en-s-19-en-ultimo-ano-pero-el-de-los-hombres-crecio-30-veces-mas-noticia-1214494?ref=rpp>
- RPP. (1 de Enero de 2020). Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/inei-peru-registro-una-inflacion-de-19-en-2019-noticia-1237290>
- Rubio, R., García, D., & Cervantes, N. (2011). Intervención psicomotriz en el área personal/social de un grupo de educación preescolar. *Revista Complutense de Educación*, 195-209.
- Salas Oblitas, L. (15 de Julio de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/como-pueden-reinventarse-las-mypes-en-este-escenario-de-pandemia-minimarket-pequenas-y-medianas-empresas-crisis-reconversion-de-negocio-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Salgado, C. (15 de 09 de 2015). *Mosaic*. Obtenido de Mosaic: <https://mosaic.uoc.edu/2015/09/15/proceso-de-desarrollo-de-un-proyecto-digital/>
- Sampedro, C., Machuca, S., & Patrón, E. (Agosto de 2016). *Mikarimin*. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/380>
- Sánchez, E. (27 de Octubre de 2010). Momentos de la verdad de un servicio. *Diario El Tiempo*, pág. 4. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11042/1830>
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad de La Plata.
- Scotiabank. (16 de Noviembre de 2020). *Capital de Trabajo*. Obtenido de <https://www.scotiabank.com.pe/Empresas/Financiamiento/Financiamiento-de-Compras/capital-de-trabajo>
- Serrano, C. (11 de Mayo de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>
- Serres, M., Lara, G., & Desormeaux, J. (Octubre de 2015). *Channel News*. Obtenido de <http://www.emb.cl/channelnews/articulo.mvc?xid=2923>
- Sharma, H. (2020). *Bounce Rate in Google Analytics - Complete Guide*. Obtenido de <https://www.optimizesmart.com/two-powerful-ways-to-reduce-bounce-rate/>
- Shock Mkt S.A.C. (Abril de 2020). Tu marca en el mundo post-coronavirus. Perú.
- Shrivastava, S. (1 de Setiembre de 2017). *Telecom Business Review: SITM Journal*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60676501/Digital\\_Disruption\\_is\\_Redefining\\_the\\_Customer\\_Experience20190923-52656-1xwteug.pdf?1569228720=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDigital\\_Disruption\\_is\\_Redefining\\_the\\_Cus.pdf&Expires=1601721777](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60676501/Digital_Disruption_is_Redefining_the_Customer_Experience20190923-52656-1xwteug.pdf?1569228720=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDigital_Disruption_is_Redefining_the_Cus.pdf&Expires=1601721777)
- SIM Macroconsult. (Octubre de 2019). Obtenido de <https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2019/10/501-AP-10-2019.pdf>
- Simon, P. (2017). *Repositorio*. Obtenido de Universidad Torcuato di Tella: [https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11187/MBA\\_2017\\_Simon.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11187/MBA_2017_Simon.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sistema de Información Macroconsult. (Abril de 2020). Obtenido de <https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2020/05/REM-feb2020-1.pdf>
- Sistema de Información Macroconsult. (3 de Agosto de 2020). *SIM Macro Consult*. Obtenido de [https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2020/08/Bolet%C3%ADn\\_diario030820.pdf](https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2020/08/Bolet%C3%ADn_diario030820.pdf)



- Small Place Coffee & Fun. (30 de Junio de 2020). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/smallplacecoffee>
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Madrid: Plurilingua Publishing.
- Strategyzer. (s.f.). *Ad - Lib Value Proposition Template*. Obtenido de Strategyzer: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/ad-lib-value-proposition-template.pdf>
- SUNAT. (2020). *REGIMEN GENERAL DEL IMPUESTO A LA RENTA*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/ol-ti-itmoddatruc/RTA3RA.html>
- Tapia, F. (22 de Junio de 2020). *Mural*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2415212901/fulltext/1976113466764665PQ/1?accountid=45277>
- The Little Gym Perú. (5 de Agosto de 2020). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/thelittlegymperu/>
- Tres Punto E-learning. (2020). *¿Por qué necesitas un LMS?* Obtenido de <http://www.trespuntoelearning.com/por-que-necesitas-lms/>
- Tres Punto E-learning. (2020). *Contenidos responsive en e-learning*. Obtenido de <http://www.trespuntoelearning.com/contenidos-responsive-elearning/>
- Universidad de Granada. (Octubre de 2012). Obtenido de <https://veraferon.files.wordpress.com/2012/10/gta-entorno-de-la-empresa.pdf>
- Universidad ESAN. (19 de Julio de 2016). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/el-modelo-canvas-una-metodologia-para-el-exito-del-negocio/#:~:text=El%20modelo%20Canvas%2C%20desarrollado%20por,la%20clave%20de%20su%20C3%A9xito>.
- Universidad ESAN. (13 de Agosto de 2018). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/que-es-la-cadena-de-valor-empresarial/>
- Universidad Internacional de Valencia. (21 de 03 de 2018). *Características, tipos y plataformas más utilizadas para estudiar a distancia*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/caracteristicas-tipos-y-plataformas-mas-utilizadas-para-estudiar-a-distancia/>
- Universidad Nacional de Colombia. (Julio de 2012). Obtenido de [http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas\\_2013-2015/Guia\\_Analisis\\_PEST.pdf](http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_PEST.pdf)
- Universitat de Vic. (2013). *PEDAGOGÍA LIBERTARIA Y PEDAGOGÍA MONTESSORI*. Obtenido de [http://dspace.uvic.cat/bitstream/handle/10854/4283/trealu\\_a2015\\_santos\\_mari\\_a\\_irina\\_pedagogia.pdf](http://dspace.uvic.cat/bitstream/handle/10854/4283/trealu_a2015_santos_mari_a_irina_pedagogia.pdf)
- Uribe, R., Oliva, I., & Martínez, C. (2006). *Revista Economía & Administración*. Obtenido de Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127391/153%20Oliva-Uribe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valera Malca, C. (7 de Mayo de 2020). *La Ley*. Obtenido de <https://laley.pe/art/9680/el-teletrabajo-en-la-legislacion-peruana-y-latinoamericana>
- Vera, N. (27 de Julio de 2020). *América Economía*. Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/zona-startup-prende-cuando-los-talleres-extracurriculares-tambien-van-casa>

- Vera, N. (27 de 07 de 2020). *ZONA STARTUP: PRENDEA, CUANDO LOS TALLERES EXTRACURRICULARES TAMBIÉN VAN A CASA*. Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/zona-startup-prende-cuando-los-talleres-extracurriculares-tambien-van-casa>
- Verano, P. (27 de Octubre de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/consumidor-digital-leal-marcas-peruano-promedio-248274-noticia/>
- Verisign. (2020). *Todo lo que debe saber sobre certificados SSL*. Obtenido de [https://www.verisign.com/es\\_LA/website-presence/online/ssl-certificates/index.xhtml](https://www.verisign.com/es_LA/website-presence/online/ssl-certificates/index.xhtml)
- Villanueva, R. (2019). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?* . Obtenido de Datum Internacional: [http://datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)
- Villarreal, R. (2012). *Favoreciendo la actividad autónoma y el juego libre para los niños y niñas de 0 a 3 años*. Obtenido de Ministerio de Educación: <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/03-bibliografia-para-ebr/15-favoreciendo-la-autonomia-y-el-juego.pdf>
- Xinhua. (12 de Mayo de 2019). *La Prensa Perú*. Obtenido de <https://laprensa.peru.com/tecnologia-ciencia/noticia-introducen-juegos-realidad-virtual-aliviar-dolor-ninos-peruanos-cancer-nnda-nnrt-88156>
- Ziegler, J. M. (2020). El nuevo path-to-purchase. *Conferencia de la Universidad Adolfo Ibáñez* (pág. 106). Santiago: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Zoom. (2020). *Zoom para la educación*. Obtenido de <https://zoom.us/es-es/education.html>