

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Modelo PROLAB: S.O.S. Kids, Educación para Todos

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

PRESENTADA POR

Elisa Caballero Briceño, DNI: 42522334

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

PRESENTADA POR

David José Pickmann Zapata, DNI: 70478787

Frank Gregory Zegarra Huacac, DNI 70432157

Jaime Luis Moncada Perales, DNI: 70440541

Juan José Castellanos Urdaneta, CE: 001472890

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086

JURADO

NARRO LAVI, JUAN PEDRO RODOLFO

CARDONA PRADA, JUAN CARLOS

ARENA BARBIER, PABLO JOSÉ

Surco, setiembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Dr. Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado S.O.S. Kids Educación para Todos,

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

David Pickman, DNI: 70478787,

Elisa Caballero Briceño, DNI: 42522334,

Frank Zegarra, DNI: 70432157,

Jaime Luis Moncada Perales, DNI: 70440541,

Juan José Castellanos Urdaneta, DNI: 001472890,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 31/08/23.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 31 de agosto del 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Arana Barbier, Pablo José</u>	
DNI:44614140	Firma 
ORCID: 0000-0002-4449-0086	



Agradecimientos

Gracias a nuestra familia que siempre nos apoya en el logro de nuestras metas personales y profesionales. A CENTRUM PUCP Business School, gracias por dejarnos ser partícipe de esta maravillosa experiencia, logrando saberes que nos servirán en el desarrollo de nuestras profesiones y el compartir con los compañeros de nuestra promoción MBA 40B.

Dedicatorias

Un agradecimiento a mi familia por la comprensión y la tolerancia. A mi hijo, a quien amo mucho.

David Pickmann



Agradecido con Dios y mi familia por ayudarme llegar hasta acá. A mis padres, por su esfuerzo y dedicación.

Frank Zegarra

Un agradecimiento a mi esposa, por la paciencia, comprensión y compartir mis ganas por ir más allá de la imaginación. A mis princesas mágicas.

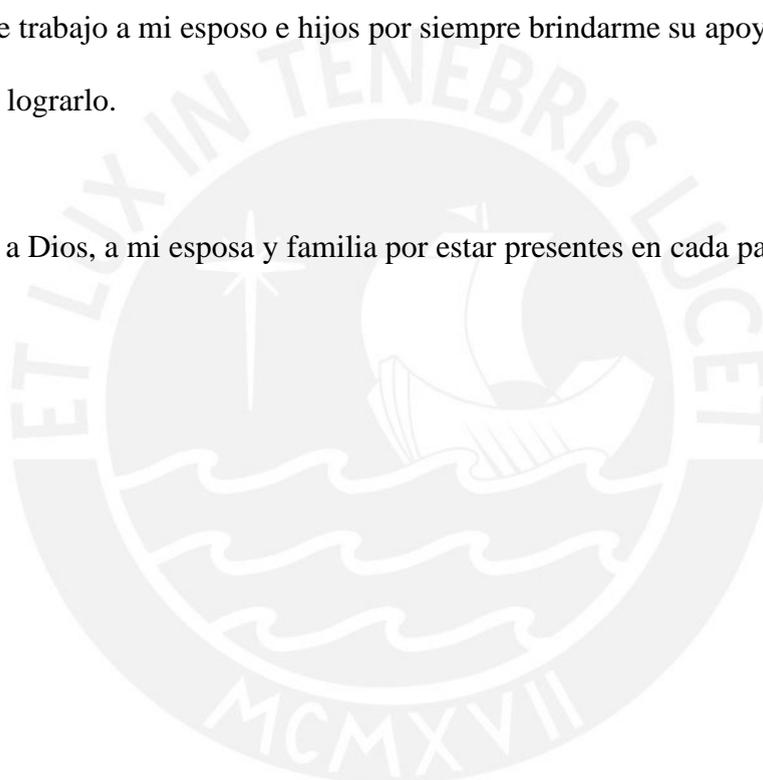
Jaime Moncada

Dedico este trabajo a mi esposo e hijos por siempre brindarme su apoyo ya que sin ellos no hubiese podido lograrlo.

Elisa Caballero

Agradezco a Dios, a mi esposa y familia por estar presentes en cada paso de este gran logro.

Juan Castellanos



Resumen Ejecutivo

La Educación Especial como concepto de Estado, debe ser un servicio complementario personalizado para estudiantes del sistema educativo regular. Del total de estudiantes, 383,000.00 niños poseen dificultades de desarrollo (estimaciones indican que aumentará a 440,300 niños para el año 2030) y el 50% de los individuos con discapacidad que reciben servicios de educación pública se encuentran en Lima (El sistema educativo nacional atiende al 3%).

Existe falta de asesoría y soporte especializado que aclare mitos y creencias equívocas que socavan la capacidad de los padres para buscar asesoría adecuada y poder reinsertar al niño a la sociedad de manera oportuna. Añadido a esto, las restricciones geográficas impiden a los niños el acceso a una educación especializada.

El centro asistencial SOS Kids es un centro que inició operaciones a partir de septiembre del 2021. En el centro se brinda tratamiento a problemas en el desarrollo, comportamiento o diagnósticos. Desde un punto de vista de negocio, la firma no se ha constituido como empresa y, debido al panorama económico, existen muchos retos para mantenerse en el mercado. Es aquí, donde entra a tallar la propuesta de innovación incremental de servicio específico actuaremos como capital ángel, para transformar el negocio. Esto consiste en adecuar la infraestructura, implementar un ciclo de tratamiento completo (Diagnóstico, evaluación, logro de objetivos, reevaluación y control médico), soporte a través de una APP que permitirá una orientación 24/7@365 para padres y un programa de escuela para padres durante todo el ciclo terapéutico, para ello se realizará una inyección de capital de 100,000 PEN.

Abstract

Special Education as a State concept must be a personalized complementary service for students of the regular education system. Of the total number of students, 383,000.00 children have development difficulties (estimates indicate that it will increase to 440,300 children by the year 2030) and 50% of the population with disabilities that access the national educational service is in Lima (The national educational system attends the 3%).

There is a lack of specialized advice and support to clarify myths and misconceptions that undermine the ability of parents to seek adequate advice and be able to reintegrate the child into society in a timely manner. Added to this, geographical restrictions prevent children from accessing specialized education.

The SOS Kids assistance center is a center that began operations as of September 2021. The center provides treatment for developmental, behavioral, or diagnostic problems. From a business point of view, the firm has not been incorporated as a company and, due to the economic outlook, there are many challenges to stay in the market. This is where the incremental innovation proposal for a specific service comes into play. We will act as angel capital to transform the business. This consists of adapting the infrastructure, implementing a complete treatment cycle (Diagnosis, evaluation, achievement of objectives, re-evaluation and medical control), and support through an APP that will allow 24/7@365 orientation for parents and a school program for parents throughout the therapeutic cycle, for which a capital injection of 100,000 PEN will be made.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
Capítulo I. Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver	2
1.2. Presentación del Problema a Resolver	4
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	5
Capítulo II. Análisis del Mercado	6
2.1. Descripción del Mercado o Industria	6
2.1.1 Mercado Potencial	7
2.2. Análisis Competitivo Detallado	10
Capítulo III. Investigación del Usuario	20
3.1. Perfil del Usuario	20
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	23
3.3. Identificación de la Necesidad	24
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio	28
4.1. Concepción del Producto o Servicio	30
4.2. Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.)	30
4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio	36
4.4. Propuesta de Valor	39
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)	40
Capítulo V. Modelo de Negocio	42
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	42
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	43
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio	46

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	49
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable	50
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución	50
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	50
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución	50
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	52
6.2.1. Plan de Mercadeo	52
6.2.2. Plan de Operaciones	55
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis	58
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución	59
6.3.1. Presupuesto de Inversión	59
6.3.2. Análisis Financiero	60
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis	61
Capítulo VII. Solución Sostenible	67
7.1. Relevancia Social de la Solución	68
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	71
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	75
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	76
8.2. Conclusión	79
8.3. Recomendación	79
Referencias	81
Apéndice A: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis del Modelo de Negocio	87
Apéndice B: Benchmark Global	94

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Distribución de Trastornos de Aprendizaje, Emocionales y Dificultades con el Habla y del Lenguaje en Estados Unidos</i>	8
Tabla 2 <i>Cantidad de Personas Clasificadas por Edades en Lima Año 2022</i>	8
Tabla 3 <i>Cálculo de Población Infantil con Dificultades en la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	9
Tabla 4 <i>Distribución de Población Infantil con Dificultades de Aprendizaje por NSE en Lima Metropolitana</i>	9
Tabla 5 <i>Mercado Objetivo en la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	9
Tabla 6 <i>Análisis de Mercado del Producto o Servicio</i>	13
Tabla 7 <i>Proyección de Ventas Anuales (2022-2026), en Soles</i>	i
Tabla 8 <i>Flujo de Caja Anual (2022-2026), en Soles</i>	47
Tabla 9 <i>Valor Actual Neto para Cinco Años, Económico</i>	48
Tabla 10 <i>Valor Actual Neto para 10 Años, Económico</i>	48
Tabla 11 <i>Comparativo de Actual Neto para 5 y 10 Años</i>	48
Tabla 12 <i>Hipótesis H1 – Prueba de Deseabilidad del Servicio</i>	51
Tabla 13 <i>Elementos Preparativos para la Prueba de Deseabilidad y Usabilidad</i>	51
Tabla 14 <i>Referencia de los Tiempos de Datos</i>	52
Tabla 15 <i>Consideraciones Tomadas de las Hipótesis Comprobadas</i>	52
Tabla 16 <i>Tópicos de Referencia del Público Consumidor</i>	54
Tabla 17 <i>Comparación de Costos por Sesión de Empresas de Referencia</i>	55
Tabla 18 <i>Presupuesto del Plan de Marketing</i>	56
Tabla 19 <i>Simulaciones de Escenarios para la Factibilidad Económica</i>	58
Tabla 20 <i>Detalle de la Inversión Inicial (Soles)</i>	60

Tabla 21 <i>Cálculo de la TCEA del Préstamo Bancario del BCP, Gastos Financieros y Depreciación Anual</i>	62
Tabla 22 <i>Cálculo de la Depreciación Anual, por la Vida útil del Proyecto</i>	63
Tabla 23 <i>Cálculo de los Gastos Financieros Anuales, por la Vida Útil del Proyecto</i>	64
Tabla 24 <i>Cálculo del CAPM.</i>	64
Tabla 25 <i>Cálculo del WACC</i>	64
Tabla 26 <i>Estado Anual de la Situación Financiera (2023-2027), en Soles</i>	65
Tabla 27 <i>Evaluación Económica y Financiera, en Soles</i>	66
Tabla 28 <i>Simulaciones para Escenarios con VANF a los 10 Años</i>	66
Tabla 29 <i>Resultados de Validar las Hipótesis de Negocio</i>	66
Tabla 30 <i>Tasa de Rentabilidad Inmediata</i>	70
Tabla 31 <i>Tasa de Rentabilidad Inmediata</i>	70
Tabla 32 <i>Estimación del Tiempo Ahorrado al Llevar a sus Hijos a las Clases</i>	72
Tabla 33 <i>Estimación a los Costos Sociales Debido a las Emisiones del CO2 por el Uso de las Laptops</i>	72
Tabla 34 <i>Estimación a los Costos Sociales Debido a las Emisiones del CO2 Generadas en el Transporte</i>	73
Tabla 35 <i>Resultado de la VANS</i>	73

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Benchmark de Plataformas y Modelos de Negocio en el Mundo y la Región</i>	14
Figura 3 <i>Análisis Estratégico del Mercado de Terapias en Perú</i>	15
Figura 4 <i>Análisis de Porter – Nivel de Amenaza</i>	16
Figura 5 <i>Encuesta Exploratoria</i>	21
Figura 6 <i>Segmento de Edad Según Nivel Socioeconómico</i>	23
Figura 7 <i>Arquetipo del Usuario del Producto/Servicio</i>	26
Figura 8 <i>Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto</i>	27
Figura 9 <i>Matriz 6x6</i>	32
Figura 10 <i>Matriz Costo/Impacto</i>	33
Figura 11 <i>Prototipo en Versión Final</i>	36
Figura 12 <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	37
Figura 13 <i>Lienzo de Dos Dimensiones</i>	38
Figura 14 <i>Mapa de Propuesta de Valor</i>	40
Figura 15 <i>Lienzo de Modelo de Negocio</i>	42
Figura 16 <i>Plan de Operaciones de SOS Kids</i>	57
Figura 17 <i>Fluorishing Business Canvas</i>	69
Figura 18 <i>Cronograma Estimado de Implementación</i>	76
Figura 19 <i>Distribución Porcentual de la Inversión</i>	76
Figura 20 <i>Flujograma del Modelo de Seguimiento del Cronograma</i>	77
Figura 21 <i>Plan de Implementación Detallado por Actividades y Responsables (en Semanas)</i>	78

Capítulo I. Definición del Problema

En este primer capítulo abarca temas específicos de la educación primaria en el Perú y el requerimiento de incluir a los infantes con dificultades de aprendizaje o requerimientos educativos especiales en el sistema educativo formal, haciendo referencia a la necesidad de cambiar el modelo educativo en el país. Para un niño, el ingresar a un centro educativo debería significar uno de los momentos satisfactorios que queden impresos en sus recuerdos, pero esto no sucede con los niños cuya experiencia escolar se convierte en una lucha interna que deben enfrentar a diario y puede terminar siendo traumática. Según la psicóloga Susana Arancibia “Esto se debe a que se dan cuenta de que no pueden seguir el ritmo académico de sus compañeros. También, son llamados de incompetentes y en el mejor de los casos irresponsables o flojos” (Infogate 2016 p. 1).

Es importante entender que, el que un niño tenga un problema de aprendizaje, no quiere decir que ese niño tenga algún problema relacionado a su neurodesarrollo, pero sí es muy importante el poder diagnosticar a tiempo para que los padres y las instituciones escolares tomen cartas en el asunto (Luque, 2015). La importancia de tener un diagnóstico adecuado a una temprana edad es vital para la seguridad y futuro del niño. La neuróloga infantil, Dra. Anna Sans, directora de la Unidad de Neurodesarrollo del Hospital Sagrat Cors, indica que se debe evitar las afirmaciones ambiguas y subjetivas catalogando a un niño como: “es inmaduro”, “no está motivado para aprender”, o “no se esfuerza” ya que hay que tener en mente que todos los niños tienen un deseo de aprender y de progresar tal y como sus compañeros lo hacen. Si se confirma que el niño pese a sus esfuerzos no llega al progreso esperado, aquí es donde hay que actuar sobre el asunto y hacer un diagnóstico. De no tomar medidas, se corre el riesgo de que el infante al ver el fracaso continuado termine rindiéndose y en muchos de los casos tener una fragilidad emocional y ser tomados como niños con menor inteligencia lo cual es una conclusión totalmente errónea ya que los trastornos de

aprendizaje no son significados de una baja capacidad intelectual (La Vanguardia, 2019).

La Asociación Española de Pediatría (AEP) (2019) El retraso escolar se define como las situaciones en la que un infante no cumple con los propósitos del plan de estudios y existe una brecha entre su capacidad y los requisitos de la escuela, lo que hace que el educando tenga que repetir un grado. El abandono estudiantil se da justamente por esto, cuando no se alcanzan las metas educativas reiteradamente, alimentando el fracaso estudiantil. De acuerdo al American Academy of Pediatrics (2023) los problemas de aprendizaje por lo general, pero no siempre, comienzan en la niñez. Si las dificultades son sutiles, el infante los compensará durante cierto tiempo. De hecho, algunos de estos niños son muy inteligentes. Sin embargo, cuando comienza el colegio, todo se complica y en tercero o cuarto grado, los infantes empiezan a experimentar problemas más específicos. Es en este punto que el currículo cambia la dinámica de "aprender a leer" a "leer para aprender" según el Dr. Wolraich (Caring for Your Teenager, 2016). De los más de 2,4 millones de infantes con problemas de aprendizaje en los colegios de EE. UU., alrededor de cuatro de cada cinco tienen dificultades para leer y escribir.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

Conforme las estadísticas de la Comisión Especial de Estudio sobre Discapacidad (2004), la falta de asesoría y soporte educativo especializado en el Perú para niños y personas con dificultades de aprendizaje es un problema que afecta a 383,000 niños; esta cifra se incrementaría a 440,300 niños para el 2030. Este problema incluye a personas de escasos recursos que carecen de acceso a un soporte educativo especializado de calidad, debido a costos elevados, ubicación geográfica y principalmente, a que el sistema educativo sólo atiende al 3% de esta población. Por otro lado, la infraestructura para brindar soporte a esta población comprende 1,393 centros educativos (siendo el 82% de gestión estatal), 927 son colegios integradores o inclusivos, 407 son colegios de educación especial, y 59 son

Programas de Intervención Temprana [PRITES] a nivel nacional; el 50% de la población “con habilidades diferentes,” el acceso a este servicio educativo se halla en Lima.

En el capítulo 2 del estudio presentado por CONADIS (2005), diagnóstico del problema estadístico y demografía, se identificaron brechas en datos cualitativos y cifras críticas para grupos de discapacidad y problemas de aprendizaje. Los datos que se pueden encontrar son incompletos y no se sabe la cantidad específica de cuántos peruanos presentan algún tipo de discapacidad, mucho menos, cuántos niños sufren de algún tipo de problema de aprendizaje. Según lo informado por la Comisión de Estudios de Discapacidad (UNICEF, 2005) “en las instituciones educativas que atienden a individuos con discapacidad, el 67 % de las aulas son accesibles. El 17% de los centros educativos cuentan con áreas de psicología, 33% con aulas de estimulación temprana, 35% con aulas de terapia física y el 38% cuentan con aulas de terapias de lenguaje.” (p.105)

En la crisis sanitaria del COVID-19, una de las consecuencias infantiles más importantes es la pérdida de situaciones sociales y estimulantes. El Ministerio de Salud [MINSA] (2012) Se observó que esta falta de habla y espacio expresivo afectaba varios aspectos del desarrollo, provocando dificultades afectivas y conductuales e inhibiendo el desarrollo cognoscitivo, social, emocional y del lenguaje. Cabe señalar que de acuerdo con la Ley 28044 Artículo 19-A, el principio de inclusión de la educación se aplica a la educación especial. La educación especial centra la atención pedagógica en problemas específicos que no pueden ser resueltos por toda la educación general. La educación inclusiva e integral son movimientos mundiales que ha ganado mucha atención en estos años, en especial desde 1994 cuando la Declaración de Salamanca y el Marco de Acción sobre Necesidades Educativas Especiales comunican que la inclusión es la manera más eficiente de educar a todos los infantes y jóvenes del sistema educativo formal, independientemente de sus diferencias o dificultades individuales y sociales (UNESCO, 1994). Es preciso advertir que la definición de

Necesidades Educativas Especiales (NEE) esto se aplica no sólo a estudiantes con discapacidades severas, sino también a infantes con problemas de aprendizaje, retrasos en el desarrollo, problemas de conducta, trastornos emocionales, etc. Asimismo, ahora se considera que los niños superdotados también tienen necesidades educativas especiales.

1.2. Presentación del Problema a Resolver

Luego de constatar de la existencia real del problema presentado, el trabajo se da en los colegios donde los infantes con dificultades de aprendizaje y como es común hoy en día, los niños son etiquetados como niños problema, pero se anima a los padres a entender cómo están sus hijos y saber exactamente lo que tiene o los mismos profesores no saben qué hacer por él dentro del aula y ser capaz de ayudar a estos infantes a lidiar con problemas que también pueden ser de comportamiento. Este trabajo presenta un panorama realista de lo que es posible en Perú, dados los enormes problemas de aprendizajes o requerimientos educativos especiales de los niños de 0 a 10 años, y la importancia de poder identificarlos y tratarlos de acuerdo al entorno.

Debe entenderse que los docentes no diagnostican y solucionan problemas, solo tratan de brindar las informaciones necesarias para que los docentes puedan identificar cualquier síntoma y advertir a los padres para que estos niños puedan recibir un diagnóstico en un centro especializado. De esta forma, el niño puede recibir el tratamiento adecuado para ayudar a su desarrollo. Las condiciones bajo el escenario previamente planteado, requieren de la ayuda de personal capacitado, asesoría continua y de una infraestructura que cubra las necesidades de la población. Por lo tanto, existe la necesidad de construir y/o adaptar instalaciones educativas que consideren los requerimientos de los infantes y los individuos con discapacidad, las diferencias de género y crear contextos de aprendizajes seguros, no violentos, efectivos e inclusivos para todos en este momento. Estas necesidades también incluyen a miembros del núcleo familiar donde se desenvuelven clientes y usuarios, quienes

terminan siendo los beneficiarios.

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

Es una temática compleja con implicaciones sociales, ya que una gran cantidad de niños en el país padecen problemas de desarrollo y aprendizaje que van en incremento tras el paso de dos años de la crisis sanitaria del COVID-19, una crisis psicológica y de salud infantil, las consecuencias emocionales para la gente del mundo son graves (Ramos et al., 2021). La falta de una educación adecuada para atender al niño que pide ayuda para integrarse a la sociedad ha permitido la creación de mitos sobre la salud mental y creencias comunes erróneas, induciendo a los padres a pensar que no tienen a quien recurrir y poniéndolos en desventaja al no poder manejar el problema directamente en casa, muchas veces pasando desapercibido y confundiendo con problemas conductuales, violencia y pensando que algo está mal; provocando el rechazo (Koplewicz, 2021).

Uno de los mayores problemas que se dan para lograr una mejora a este problema es la dificultad que tienen los padres para identificar el problema del menor a temprana edad ya que en gran parte de los casos son los docentes quienes dan la alerta a los padres. Esto se pudiera mejorar si los padres pudieran llevar a sus menores hijos a centros especializados desde los seis meses de nacidos a realizar estimulación temprana en donde pudieran ser diagnosticados de manera temprana (Zwaigenbaum, et al., 2015) antes de comenzar a ir a un colegio regular y en donde sabiendo el problema, sería mucho más fácil tanto para los padres como para los docentes, e inclusive para el menor quien ya se encontraría consciente del problema de desarrollo que padece. Otro de los problemas que se identificaron para que los padres puedan llevar a sus menores hijos a centros especializados son diferentes motivos como las interferencias de tiempo en su trabajo y quehaceres del hogar, como llevar a su hijo(a) a terapia y ayudarles con las tareas, el tener de ocuparse de sus otros hijos y el costo que todo esto implica.

Capítulo II. Análisis del Mercado

Para demostrar la viabilidad del negocio, comprobar su competencia y medir la oferta y la demanda se desarrollaron los siguientes puntos:

2.1. Descripción del Mercado o Industria

El presente plan de negocio es un centro especializado que atiende los problemas de desarrollo infantil, niños desde cero a diez años de edad que aprenden mediante el juego (Hancock, 2020; Esmaili, et al., 2017). El objetivo principal es conseguir el máximo potencial e independencia funcional en todos los aspectos de su desarrollo y continuar el desarrollo educativo, pudiendo así culminar satisfactoriamente en un colegio regular; así como también, lograr la inserción social y ofrecer un respaldo a los padres y/o representantes que permita erradicar los mitos asociados a esta problemática. Es importante brindar una cobertura que evalúe el entorno familiar y atienda las diversas situaciones que pueden presentarse cuando el niño está en el hogar.

Se realizó el estudio de mercado vinculado a los servicios terapéuticos e inclusión educativa basada en los infantes con problemas de desarrollo en la localidad de Lima Metropolitana y hogares correspondientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, el mercado potencial se reconoció con base en información de varias fuentes que permitiría identificar la necesidad de mejorar los servicios en el centro existente SOS Kids.

La investigación que se realizó fue basada en los siguientes objetivos:

- Identificar el mercado potencial.
- Identificar la demanda del mercado.
- Conocer las preferencias de los clientes quienes en este caso son los padres de familia.
- Conocer características de los clientes potenciales.
- Estimar el costo de los servicios y la infraestructura a expandir.

- Identificar la frecuencia deseada del consumo de los servicios.

El grupo objetivo a estimar son todos los padres de familia de la localidad de Lima Metropolitana cuyos hijos presentan problemas de desarrollo como trastorno del espectro autista, síndrome de Down; problemas de aprendizaje entre los que encontramos problemas de escritura, dislexia, problemas de atención y concentración, TDAH, retraso en la adquisición del lenguaje, retrasos psicomotrices, conductas desorganizadas y problemas de aprendizaje (Hudson, 2017). Asimismo, la investigación se realizó en centros de educación especial privados y estatales, asociaciones y grupos que involucran a infantes con autismo, síndrome de Down y problemas de desarrollo. Los medios empleados para distribuir la encuesta virtual son: redes sociales (Facebook, WhatsApp) y correo electrónico.

2.1.1 Mercado Potencial

En Perú no hay información actualizada y precisa de niños con problemas de desarrollo referente a niños de cero a diez años. Debido a ello, se dificulta la aproximación de los datos, pero al ya contar con un centro existente y en base a esta experiencia se definió que los servicios a expandir estarían enfocados a los niveles socioeconómicos A, B y C de la localidad de Lima Metropolitana. No obstante, al realizar un símil con el mercado estadounidense, según Horowitz, et al. (2017), las mayores barreras que afectan a los niños son las discapacidades de emocionales, aprendizaje y del habla. Estas personas constituyen el 20 % de la población de EE. UU. con problemas de aprendizaje, como disgrafía, discalculia, dislexia, trastornos del movimiento, trastornos motores, TDAH, trastornos del habla y del lenguaje y trastornos emocionales, autismo, síndromes, entre otros; como se muestra en la Tabla 1, siendo la totalidad de estos diagnósticos o presunciones de diagnóstico el público objetivo de un centro de tratamiento. Tomando como base los porcentajes de las distribuciones de la población limeña, alrededor de 400.000 infantes y adolescentes entre 0 y 12 años padecen estas enfermedades conforme a la Tabla 3.

Tabla 1

Distribución de Trastornos de Aprendizaje, Emocionales y Dificultades con el Habla y del Lenguaje en Estados Unidos

Trastornos de aprendizaje, emocionales y dificultades de habla	%
Dislexia, disgrafía y discalculia	39,00
Dispraxia, habilidades motoras y TDAH.	15,00
Dificultades con el habla y del lenguaje	17,00
Autismo	9,20
Discapacidades intelectuales	6,90
Trastornos emocionales	5,70
Retrasos en el desarrollo	2,50
Otras categorías	4,70

Nota. Tomado de “*The State of Learning Disabilities: Understanding the 1 in 5*” por Horowitz, S., Rawe, J., & Whittaker, M., 2017 (<https://n9.cl/uxp2z>).

Tabla 2

Cantidad de Personas Clasificadas por Edades en Lima Año 2022

Grupos de edad	Total		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00-05 años	941,80	8,6	481,80	8,9	460,00	8,2
06-12 años	1.036,90	9,4	524,90	9,7	512,00	9,1
13-17 años	756,90	6,9	377,20	7,0	379,70	6,8
18-24 años	1.243,70	11,3	604,70	11,2	639,00	11,4
25-39 años	2.755,60	25,0	1.364,90	25,3	1.390,70	24,8
40-55 años	2.291,50	20,8	1.126,50	20,9	1.165,00	20,8
56++ años	1.982,10	18,0	922,80	17,1	1.059,30	18,9
Total	11.008,50	100,0	5.402,80	100,0	5.605,70	100,0

Nota. Tomado de “CPI Market Report marzo 2022” por CPI Research, 2022

(<https://n9.cl/fxyo7>).

Tabla 3

Cálculo de Población Infantil con Dificultades en la Ciudad de Lima Metropolitana

Índice	Descripción	Fuente	Resultado
A	Población 0 a 12 años	Tabla 2	1.978,70
B	% TA & TE	Tabla 1	100%
C	% TA & TE	Horowitz, Rawe & Wittaker (2017)	20%
Total		A*B*C	395,74

Tabla 4

Distribución de Población Infantil con Dificultades de Aprendizaje por NSE en Lima

Metropolitana

NSE	Porcentaje	Cant personas (en miles)
A	3.9%	15.4
B	22.1%	87.5
C	45.1%	178.5
D	23.4%	92.6
E	5.5%	21.8
Total		395.7

Nota. APEIM, 2020.

Tabla 5

Mercado Objetivo en la Ciudad de Lima Metropolitana

Descripción	Cant	UM
Sesiones de Terapia Ocupacional por semana	2	Sesión
Sesiones de Terapia Ocupacional por mes	8	Sesión
Sesiones de Terapia de Lenguaje por semana	2	Sesión
Sesiones de Terapia de Lenguaje por mes	8	Sesión
Total sesiones al mes	16	Sesión
Cantidad de sesiones en 09 meses	144	Sesión
Tarifa por sesión	120	PEN
Monto por terapias	17,280.0	PEN
Monto por evaluaciones	1,000.0	PEN
Ingreso por paciente	18,280.0	PEN
Población infantil con dificultades en la ciudad de Lima	395,740	Niños
Mercado Total (en Millones)	7,234.13	PEN
Niños con dificultades de aprendizaje NSE A/B/C	71.1%	%
Mercado Objetivo (en Millones) cada 9 meses	5,143.46	PEN
Mercado Objetivo (en Millones) anual	6,857.95	PEN

El objetivo principal son los 400,000 niños que se encuentran en Lima Metropolitana, los padres que estén dispuestos a pagar más de S/120 por los servicios de terapia de sesión,

más de S/1500 mensuales por la matrícula escolar y estén interesados en una terapia integral, consideren opciones para todo el núcleo familiar. Este plan de negocios tiene en cuenta la satisfacción de la generación actual sin comprometer los requerimientos de las generaciones futuras, para lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible y hacer negocios en el mercado para nuestros clientes, usuarios y comunidades. Se basa en una sólida selección de personal y un minucioso apoyo que se extiende a la base de la familia.

Para efectos prácticos, se ha considerado que cada niño necesita 16 terapias mensuales que con un costo de 120 soles por sesión representa un ticket promedio mensual de 1,920 soles/mes, teniendo en consideración que el tiempo promedio de tratamiento para poder pasar por una reevaluación, para poder medir y cuantificar los progresos del paciente, es de un periodo de nueve meses, en adición a la variable “Población infantil con problemas de aprendizaje” y al público objetivo de NSE A, B y C; que según APEIM (2020), representa un mercado objetivo de 6,857.95 millones de soles anuales.

El cálculo efectuado con anterioridad obedece a un estándar de tratamiento mínimo por paciente; esto significa, que hay pacientes que llevan más de tres sesiones semanales. Según casuística de SOS Kids, el 40% de los pacientes en tratamiento cuentan con una presunción diagnóstica y un 60% cuenta con diagnóstico TEA (autismo), lo que potencializa el mercado, esto es debido a que las necesidades terapéuticas de un niño con TEA deben ser abarcadas desde la terapia de lenguaje, terapia ocupacional, psicología, entre otros (Hyman, et al., 2020).

2.2. Análisis Competitivo Detallado

La estrategia de posicionamiento que se lleva a cabo está orientada a que SOS Kids se convertirá en un centro de desarrollo reconocido por sus estándares de calidad altos en el servicio y sobre todo por la destacada calidad profesional y humana de sus terapeutas. Es

importante buscar una conexión única y especial con cada niño para ganarse la confianza del niño y de sus padres para alcanzar los propósitos del tratamiento.

Se identificaron empresas y especialistas que ofrecen servicios similares para establecer ventajas competitivas (Porter, 1985), tanto en precio como en calidad. Entre estas empresas se encuentran: Ideas & Sentidos, Equipo TAP y las que cuentan con mayor renombre en el mercado como CPAL y Galiuffi. Pese a la gran cantidad de niños con problemas de desarrollo que hay en el país, no son tantos los centros que se pueden ubicar con gran facilidad, esto es de gran impacto para la demanda, ya que la oferta de este tipo de servicios no es suficiente, lo que genera listas de espera en este tipo de instituciones.

La amenaza de competidores nuevos es siempre un riesgo y surge principalmente entre especialistas recién egresados de profesiones afines, como terapeutas especialistas en terapia ocupacional, terapia de lenguaje, etc. En tales casos, estos profesionales pueden dirigir negocios privados que se enfocan en la atención individualizada a niños o centros que se enfocan en servicios masivos. Este personal recién egresado de las universidades tiende a cobrar tarifas muy por debajo del mercado; pero el problema arraiga en que, al no tener suficiente experiencia en el universo de atención, no llegan a dar resultados esperados en los niños por lo que los padres pueden llegar a pensar que estos tratamientos no tienen beneficios para sus hijos y determinan parar la continuidad del servicio.

Existen casos de intrusismo, donde profesionales de otras especialidades brindan tratamiento a niños sin contar con los conocimientos y/o *expertise* necesarios para lograr objetivos sólidos en el tratamiento. Actualmente, los requerimientos de las industrias en las que opera la empresa no están totalmente cubiertas debido al enfoque competitivo de los servicios que ofrece. Por un lado, existen centros de desarrollo infantil que se especializan en la parte terapéutica. El equilibrio y la perspectiva de la educación básica especial e inclusiva como los Centros “Arie” y “Avanzar”. Por otro lado, existen centros especiales de apoyo

educativo, como el centro “CTIN Perú”, que se encargan de acompañar y monitorear los procesos de inclusión educativa en los colegios ordinarios. Ninguno da un servicio integral en donde se da el diagnóstico de todos los problemas del desarrollo que un niño puede padecer y se enfoca en comenzar con terapias de estimulación temprana para que así se pueda identificar el problema a una edad muy temprana y no llegar al punto en que el problema sea identificado en los colegios en donde el niño ya se encuentra en edad avanzada y puede llegar incluso a sufrir de *bullying* por sus compañeros lo cual hace que su problema se acentúe.

La competencia en esta área se clasifica en competencia indirecta y directa. Muchas empresas son competencia directa, unas 25 entidades tienen 41 sucursales en Lima y ofrecen tratamientos de centro psicoeducativo. Por comodidad, se han agrupado en tres categorías en función de sus importancias e influencias, según lo indagado en el mercado y lo consultado en el Bernabé, et al. (2015).

Centros grupo 1: Gagliuffi, Instituto Médico de Lenguaje y Aprendizaje (IMLA), Policlínico Peruano Japonés, Instituto de Lenguaje y Aprendizaje (ILA) y Centro de Audición, Lenguaje y Aprendizaje (CPAL),

Centros grupo 2: Eduka, Apoyo Psicopedagógico Especializado (APEPLAC), Instituto para el desarrollo infantil (ARIE), centro de terapia casita azul, Ideas y sentidos, Equipo TAP, entre otros.

Consultorios Independientes: profesionales altamente especializados que ofrecen servicios de manera independiente.

En la Tabla 6 se puede observar el comparativo del mercado, que para efectos prácticos han sido llamados: Centro 1 y Centro 2. Para el objeto comparativo (centros de asistencia terapéutica de similares características operacionales), se ve que el diferenciador del mercado se encuentra asociado a la infraestructura de los centros, esto se encuentra asociado a las instalaciones propiamente dichas, para el caso del objeto comparativo las

instalaciones son casas adaptadas para realizar terapias; muy por el contrario, para el top del mercado que cuentan con instalaciones diseñadas y construidas para este modelo de negocio.

Una oportunidad es el desarrollo y/o integración de tecnologías para el tratamiento, tecnologías que soportan el negocio; si bien es cierto, las páginas web son una herramienta comercial, no son suficientes para desarrollar el negocio.

Tabla 6

Análisis de Mercado del Producto o Servicio

Ventaja Competitiva	Grupo 2			Grupo 1	
	SOS Kids	Centro 1	Centro 2	Gagliuffi	CPAL
Permanencia en el mercado (año)	1	6	11	18	25
Costo Terapia (PEN)	120	120	100	120	120
Costo Evaluación (PEN)	120	120	150	150	150
Nivel Profesional	7	7	7	10	10
Equipamiento Especializado	6	6	5	9	9
Infraestructura	6	6	8	8	10
Reputación	7	8	6	9	10
Tecnología	2	3	3	5	5

En la Figura 1 y 2 se puede observar una ampliación del estudio de mercado mediante un *benchmark*. En el Apéndice B se observa con mayor detalle los aspectos de la evaluación realizada, y se concluye que en Perú se cuenta con centros que ofrecen servicios multidisciplinarios especializados con una amplia oferta; no obstante, existe la oportunidad de mejorar en forma significativa el enfoque comercial y el desarrollo de la familia como parte del soporte especializado, a diferencia de los países de Latam Sur, donde sí existe una mayor tendencia al enfoque comercial. En Latam norte y Europa se observa una disminución de la oferta debido a que los centros especializados brindan terapias por especialidad (por ejemplo, centro de terapia ocupacional, centro de psicología, entre otros). Es de gran valor como potencializador del negocio, la falta de desarrollo centralizado en la familia, donde se

evidencia falencias de entrenamiento especializado a padres, canales de comunicación y soporte a la familia ante el tratamiento o evaluación del paciente.

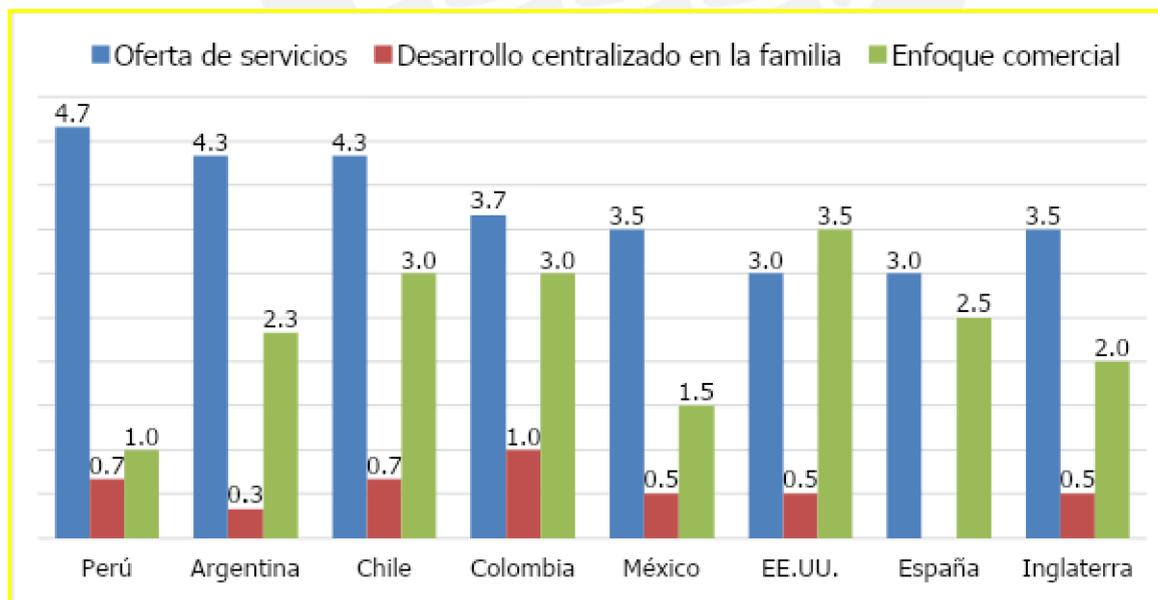
Figura 1

Benchmark de Plataformas y Modelos de Negocio en el Mundo y la Región

Región	LATAM SUR									LATAM NORTE					EUROPA							
País	Perú			Argentina			Chile			Colombia		México		EE.UU.			España	Inglaterra				
Comparativo \ Nombre Centro	S.O.S. Kids	Explora	Ideas y sentidos	Nohi	Casabella	Alas	Karú	Apren-d	Going Up	RIIE	Neuro Sensory	Sensory kids	Jérôme	Piezas	Downtown	CommuniKids	Florida Kids Therapy	CTSC	NAPSIS	AYTONA	Therapy 4Kids	Hopscotch Therapy
Oferta de servicios	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
Desarrollo centralizado en la familia	1	1	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1
Enfoque comercial	1	1	1	2	3	2	3	4	2	4	3	2	2	1	2	4	4	4	2	3	2	2

Figura 2

Representación del Benchmark de Plataformas y Modelos de Negocio



Análisis de Porter para el mercado de terapias (ver Figura 3 y 4).

Figura 3

Análisis Estratégico del Mercado de Terapias en Perú

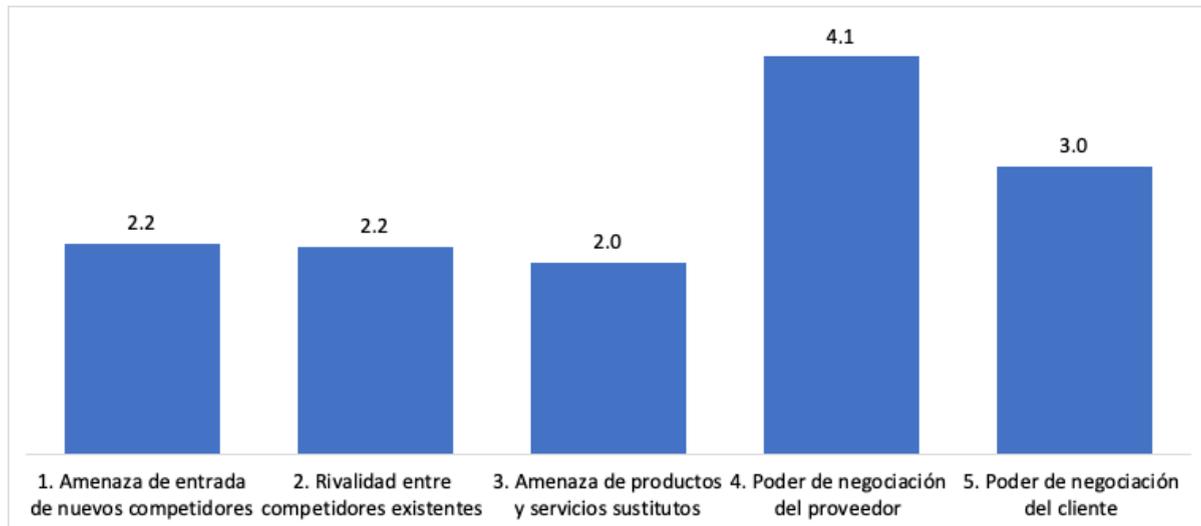
1. Amenaza de entrada de nuevos competidores					
Factor de análisis	Bajo	Nivel de amenaza			Alto
	1	2	3	4	5
Requerimiento de capital		2			
Formalidad		2			
Barrera de ingreso	1				
Requerimientos legales de Infraestructura					5
Capacidad de migración del cliente	1				

2. Rivalidad entre competidores existentes					
Factor de análisis	Bajo	Nivel de amenaza			Alto
	1	2	3	4	5
Competidores existentes			3		
Crecimiento del mercado	1				
Diferenciación de servicio	1				
Costos fijos				4	
Incremento de capacidad de servicio			3		
Competencia de precios	1				

3. Amenaza de productos y servicios sustitutos					
Factor de análisis	Bajo	Nivel de amenaza			Alto
	1	2	3	4	5
Existencia de sustitutos		2			
Capacidad de cambio del cliente	1				
Costo de cambio de cliente		2			
Capacidad de cambio del proveedor			3		

4. Poder de negociación del proveedor					
Factor de análisis	Bajo	Nivel de amenaza			Alto
	1	2	3	4	5
Concentración de proveedores					5
Cantidad proveedores			3		
Costos del proveedor				4	
Beneficios del proveedor				4	
Sustitución de productos del proveedor					5
Costo de cambio del proveedor					5
Rotación de proveedores			3		

5. Poder de negociación del cliente					
Factor de análisis	Bajo	Nivel de amenaza			Alto
	1	2	3	4	5
Capacidad de negociación de precio	1				
Oferta de tipo de servicio		2			
Costo de adquisición del servicio				4	
Sostenibilidad del cliente					5
Concentración de clientes			3		

Figura 4*Análisis de Porter – Nivel de Amenaza*

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores – amenaza baja

- El capital requerido para iniciar operaciones en un centro de terapias es medianamente bajo, siendo que la mayor parte se encuentra concentrado en equipos de TI, mobiliario y materiales necesarios para la especialidad de terapia ocupacional.
- El mercado de terapias es un mercado en el que los ofertantes se mueven entre la formalidad e informalidad. Esto es debido a los altos costos fijos (especialistas) que representan desde el 45-60 % del ingreso por terapia. Este mercado es incentivado por el “boca a boca” o “recomendación”, por lo que la entrada de un nuevo competidor representa una amenaza no significativa.
- Los centros de terapia especializada cuentan con un gran nivel de demanda, es por ello, que cuentan con listas de espera (en muchos casos de meses), por lo que la demanda no alcanza a ser satisfecha. Esta demanda no cubierta es aprovechada por firmas de menor tamaño a nivel de facturación.

- Los requerimientos legales para el cumplimiento de licencias de funcionamiento representan una amenaza alta para los centros de terapias y pueden representar un cambio significativo en la estructura de costos de la compañía.
- Como se mencionó con anterioridad, el mercado de terapias se influenciado por el factor “recomendación”, que es equivalente al prestigio del equipo que compone la organización; bajo este escenario, firmas que ingresan al mercado no representan un riesgo significativo al inicio de sus operaciones.

2. Rivalidad entre competidores existentes – amenaza baja

- Existe un incremento de la oferta en Lima (como capital centralizada), a pesar de contar con una demanda desatendida. Este escenario no es equivalente en el resto de regiones del Perú, donde se evidencia más que población desatendida, población olvidada.
- El mercado de terapias post pandemia se ha ampliado, esto propio de los encerramientos con restricción social, afectando principalmente a niños de edad temprana en su capacidad de socialización y lenguaje.
- El carácter diferenciador en la oferta de este servicio se encuentra marcado por el prestigio de la institución y los resultados que obtiene. No existe una diferenciación tecnológica o disruptiva.
- El costo fijo que tiene mayor participación en una estructura de costos son los especialistas. Los especialistas pertenecen a las ramas de ciencias de la salud, es por este motivo que deben cumplir con cierta documentación para poder ejercer, como son la titulación y la colegiatura. Adicional a ello, la formación constante como cursos en el extranjero o maestrías. Las especializaciones y actualizaciones no son dictadas en Perú, en su mayor proporción.

- La estrategia implementada por centros de tamaño intermedio es ampliar la capacidad de producción mediante la apertura de nuevas sedes que permitan ampliar el alcance al público objetivo.
 - No existe competencia de precios en el mercado, ni competencia desleal.
3. Amenaza de productos y servicios sustitutos – amenaza baja.
- La pandemia desarrolló significativamente el uso de herramientas tecnológicas o comunicación remota y con ello las terapias en la mayoría de especialidades se adaptaron a las terapias virtuales, que al día de hoy cuentan con demanda en el mercado, generando acceso a terapias a clientes de provincias o inclusive, el extranjero. Estas terapias cuentan con una tarifa similar a las terapias físicas; no obstante, estas terapias son ofertadas por los especialistas, generando una alternativa con mayor nivel de ingresos.
 - La capacidad de cambio del cliente es baja, esto es debido a que las terapias virtuales tienen un nivel de efectividad menor en ciertos tipos de terapia, como la terapia ocupacional.
 - El costo de cambio del cliente no representa un riesgo significativo.
 - Existe el riesgo de que el especialista migre a las terapias virtuales; no obstante, la tendencia post pandemia es a la terapia presencial, se considera una amenaza de nivel intermedio debido a que en la práctica la capacidad de reemplazo de un especialista no es inmediata (sobre todo con documentación acreditada). Una desvinculación abrupta impacta en la imagen de la institución y en el nivel de ingresos.
4. Poder de negociación del proveedor – Amenaza alta.
- El mercado posee una concentración de especialistas que cuentan con amplia preparación y años de experiencia en las instituciones de mayor tamaño y

prestigio, esto se encuentra influenciado por la tarifa de los especialistas en estas instituciones.

- Actualmente existen pocos especialistas en el mercado, para efectos prácticos anualmente se gradúan aproximadamente 20 terapeutas ocupacionales a nivel nacional, si a ello se agrega el factor de cumplimiento legal documentario, la oferta de especialistas por parte de las universidades es limitado.
- Como efecto del nivel de especialización (cursos, maestrías, entre otros) y escasos de especialistas en el mercado, el costo fijo es alto.
- El nivel de sustitución de especialistas representa una amenaza alta.
- Al existir instituciones que proponen mejores condiciones a los especialistas existe un nivel de rotación que representa una amenaza moderada.

5. Poder de negociación de clientes – media.

- La capacidad de negociación del cliente con los centros no es significativo, en caso de existir un impacto en la sostenibilidad del servicio, el cliente prioriza las terapias del abordaje o toma decisiones más radicales.
- Como común denominador en el mercado de terapias, la sostenibilidad del servicio es un factor determinante y representa un riesgo moderadamente alto.
- La concentración de clientes es de carácter moderado, depende del diagnóstico del paciente, si la necesidad de terapias excede el presupuesto, los clientes se encuentran en la libertad de evaluar opciones que se adecúen al poder adquisitivo.

Capítulo III. Investigación del Usuario

Para la creación del perfil del usuario se realizó una encuesta exploratoria que permitió establecer los conocimientos de los padres y representantes, sobre los diferentes problemas de desarrollo; asimismo, qué actividades giraban en torno al problema de sus hijos, cuáles son sus necesidades y frustraciones; temas vitales para poder iniciar el proceso de reparación de los corazones de los integrantes de la familia debido al rechazo social. El centro SOS Kids también posee un registro de los perfiles de sus clientes actuales, el cual tuvo un gran peso en la caracterización del usuario promedio.

El estudio realizado incluyó una encuesta de 30 interrogantes estructurada para incluir informaciones de los padres, el estado actual del diagnóstico médico, el tratamiento y la educación del niño. Se realizaron un total de 50 encuestas con el grupo objetivo. La encuesta realizada fue una encuesta exploratoria (ver Figura 5).

3.1. Perfil del Usuario

Las entrevistas fueron elaboradas a 50 participantes (70 % mujeres y 30% varones, con un rango de edad de 25-40 años) y residentes en las localidades de estrato A, B y C como Miraflores, San Isidro, Lince, Magdalena, Surquillo, Surco, etc. Según lo publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), la provincia de Lima se compone de 43 localidades y tiene una población de 10 millones 4.141, que es el 29.9% de la población proyectada del Perú de 33 millones 396.698. En los grupos de edad más grandes, el 64.9% (6.493.809) de los limeños tiene entre 15 y 59 años, el 18.5% (1.850.730) tiene entre 0 y 14 años. y el 16.6% (1 millón 659.602) son adultos mayores de 59 años.

SOS Kids se enfoca en infantes de cero a 10 años de edad, por lo que sobre los segmentos por edad de Lima Metropolitana 2022, en los segmentos socioeconómicos A, B y C existen en Lima un aproximado de 1'349,600 niños entre las edades de cero a 12 (INEI, 2022).

Figura 5

Encuesta Exploratoria

Objetivo: Brindar una guía rápida a los padres de familia para determinar si es necesario tomar una acción o no (cita pediátrica), para realizar una evaluación profesional a sus niños.

- 1) ¿Tiene alguna duda sobre el correcto desarrollo de su hijo/a?
- 2) ¿Cuáles son las expectativas que usted tiene sobre la educación de su hijo/a?
- 3) Si usted señala algo al otro lado de la habitación, ¿su hijo/a lo mira? (POR EJEMPLO, si usted señala a un juguete, un peluche o un animal, ¿su hijo/a lo mira?)
- 4) Alguna vez se ha preguntado si su hijo/a es sordo/a?
- 5) ¿Su hijo/a juega juegos de fantasía o imaginación? (¿POR EJEMPLO “hace como que” bebe de una taza vacía, habla por teléfono o da de comer a una muñeca o peluche?)
- 6) ¿A su hijo le gusta subirse a cosas? (POR EJEMPLO, a una silla escaleras, o tobogán).
- 7) ¿Hace su hijo/a movimientos inusuales con sus dedos cerca de sus ojos? (¿POR EJEMPLO, mueve sus dedos cerca de sus ojos de manera inusual?).
- 8) ¿Su hijo/a señala con un dedo cuando quiere mostrarle algo o pedir ayuda? (¿POR EJEMPLO, señala un juguete o algo de comer que esta fuera de su alcance?).
- 9) ¿Su hijo/a señala con un dedo cuando quiere mostrarle algo que le llama la atención? (POR EJEMPLO, señala un avión en el cielo o un camión muy grande en la calle) Sí/No.
- 10) ¿Su hijo/a se interesa en otros niños? (¿POR EJEMPLO, mira con atención a otros niños, les sonríe o se les acerca?).
- 11) ¿Su hijo/a le muestra cosas acercándolas o levantándolas para que usted las vea – no para pedir ayuda, sino para compartirlas con Ud.? (POR EJEMPLO, le muestra una flor o un peluche o un carrito de juguete).
- 12) ¿Su hijo/a responde a su nombre? (¿POR EJEMPLO, se vuelve, habla o balbucea, o deja de hacer lo que estaba haciendo para mirarle?).
- 13) ¿Cuándo usted sonríe a su hijo/a, él o ella también le sonríe?
- 14) ¿Le molesta a su hijo/a ruidos cotidianos? (POR EJEMPLO, la aspiradora la música, incluso cuando no está excesivamente alta).
- 15) ¿Su hijo/a camina solo?
- 16) ¿Su hijo/a le mira a los ojos cuando usted le habla, juega con él o ella, o lo viste?
- 17) ¿Su hijo/a imita sus movimientos? (¿POR EJEMPLO, decir adiós con la mano, aplaudir o algún ruido gracioso que Ud. haga?
- 18) Si usted se gira a ver algo, ¿su hijo/a trata de mirar hacia lo que usted está mirando?
- 19) ¿Su hijo/a intenta que usted le mire/preste atención? (POR EJEMPLO, busca que usted le haga un cumplido o le dice “mira” o “mírame”)
- 20) ¿Su hijo/a le entiende cuando usted le dice que haga algo? (POR EJEMPLO, si usted no hace gestos o señas, ¿su hijo/a entiende “pon el libro encima de la silla o tráeme la manta?”).
- 21) Si algo nuevo pasa, ¿su hijo/a le mira para ver como usted reacciona al respecto? (POR EJEMPLO, si oye un ruido extraño o ve un juguete nuevo, ¿se gira a ver su cara?).
- 22) ¿Le gustan a su hijo/a los juegos de movimiento? (POR EJEMPLO, le gusta que le balancee, o que le haga “el caballito” sentándole en sus rodillas).
- 23) Describa tres aspectos críticos del aspecto de su hijo/a.
- 24) ¿Cuál es el nivel de interacción social que tiene su hijo/a? y ¿qué frecuencia?
- 25) ¿Cuántas personas viven en su casa y cómo se relaciona con ellas?
- 26) ¿Qué irrita a su hijo/a?
- 27) ¿Cuántas horas al día se encuentra la madre en casa?
- 28) ¿Cuántas horas al día se encuentra el padre en casa?
- 29) ¿Cuánto tiempo dedican los padres al juego de su hijo/a?
- 30) ¿Cómo se enteró de nosotros?

Según el informe de UNICEF (2021) El número de infantes con discapacidad en el mundo es de casi 230 millones, lo que corresponde a uno de cada diez. Un nuevo estudio confirma lo que se sabe: los niños con discapacidad enfrentan desafíos múltiples y a menudo superpuestos para hacer realidad sus derechos, dice el director ejecutivo de UNICEF, explique que los infantes con discapacidades presentan pocas probabilidades de ser incluidos o valorados en todos los contextos y que los niños con discapacidades a menudo son descuidados.

Estos resultados llevaron a determinar que se puede tener un objetivo de clientes de 134,960, cuyos padres (usuarios) pudieran interesarles los servicios de SOS Kids. Esto sin contar las cantidades de los usuarios que pueden llevar a sus hijos a realizar el diagnóstico y la estimulación temprana.

Actividades del Usuario

- Llevar al niño(a) al colegio o a un centro especializado que atienda sus necesidades, además de realizar las tareas del hogar y luego hacer las tareas con sus hijos al regresar del colegio.
- Interacción del menor con otros niños.
- Esfuerzos del niño de ser entendido, poder aprender y ser aceptado.

Anhelos y Alegrías

- Determinar si el hijo(a) posee un problema de aprendizaje.
- Tener herramientas para poder manejar la situación en casa.
- Inserción del niño a la sociedad de manera temprana.

Frustraciones

- Mitos y creencias comunes erróneas.
- No saber cómo actuar ante una emergencia.
- Carencia de recursos y altos costos para una educación de calidad.

- Falta de centros especializados en ciertas zonas residenciales.
- Rechazo social del niño.

Arquetipo o User persona. Padre o Madre de familia, de recursos disponibles o limitados, posee un niño con dificultades de aprendizaje, desconoce qué tipo de problema tiene y desea buscar soluciones inmediatas, que eviten el rechazo de su hijo por el grupo social donde se desenvuelve, le permita educarse bajo un sistema inclusivo e insertarse a la sociedad; evitando interferir con las actividades laborales y del hogar, del padre o madre (ver Figura 6).

Figura 6

Segmento de Edad Según Nivel Socioeconómico



NSE	Hogares		Población		Población por segmento de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 -+ años
A/B	626.6	22.1	2,429.0	22.0	184.7	206.4	155.7	260.6	591.2	521.0	509.4
C	1,269.8	44.8	5,274.1	47.9	456.3	502.2	365.8	599.9	1322.7	1095.7	931.5
D	752.8	26.6	2,695.2	24.5	243.7	266.2	191.3	311.6	684.2	551.9	446.3
E	184.1	6.5	610.2	5.6	57.1	62.1	44.1	71.6	157.5	122.9	94.9
Total	2,833.3	100.0	11,008.5	100.0	941.8	1,036.9	756.9	1,243.7	2,755.6	2,291.5	1,982.1

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

La ansiedad que presenta un padre o madre ante la posible exclusión que su hijo(a) pueda tener en el período que permanece en la escuela, genera una serie de bloqueos mentales y conductuales en algunas personas. Al no saber cómo lograr que su hijo(a) interactúe con sus compañeros, a la par que aprende; luego de un tiempo de estar en estas condiciones, considera que su hijo(a) requiere de otro tipo de enseñanza, por lo cual contacta a un terapeuta. Durante la entrevista con el padre o madre, estos se encuentran muy a la defensiva, tiene miedo de equivocarse, pero al darse cuenta de la experiencia del terapeuta, donde este explica los conceptos de forma diferente a los comentarios que ha escuchado, siente que por primera vez lo entienden y eso lo hace sentir feliz, en cada nueva lección aprendida. Con el

transcurrir de las terapias y consultas, el padre o madre se siente muy feliz al ver que su hijo renueva su necesidad de aprender y quiere seguir usando las terapias.

En la experiencia descrita, se pueden evidenciar las sensaciones y sentimientos más comunes del padre o madre del niño(a) con dificultades de aprendizaje, pero en otros casos pueden darse casos de violencia o castigos innecesarios contra el menor, que contrariamente a resolver el problema, crean otros más serios, como el distanciamiento y ruptura de la confianza. Las experiencias típicas de usuario definen los elementos principales de sus necesidades y, en este caso, indican una asesoría continua que permita medir el progreso del menor y poder aclarar dudas de manera temprana (ver Figura 7).

3.3. Identificación de la Necesidad

Luego de realizar la investigación sobre los competidores de mercado, completar el modelo canvas y analizar el resultado de las encuestas, se identificó que por lo menos el 60% de los padres evaluados carecían de los conocimientos adecuados para identificar la dificultad de su hijo(a). Aunado a este dato, la mayoría de las personas manifestó las interferencias de tiempo en su trabajo y quehaceres del hogar, como llevar a su hijo(a) a terapia y ayudarles con las tareas. En todos los casos se manifestó un interés en la asistencia virtual, no solamente a través de una PC o Laptop sino también a través de cualquier dispositivo móvil debido a que muchos de los padres o madres trabajaban de manera libre o debían estar pendientes de actividades en el hogar y era más conveniente para ellos usar el celular o la *Google*. El común denominador de los problemas indicados por los representantes de los menores, se basaba en escasez de centros especializados en la vecindad de sus localidades y los altos costos, por lo cual recurrían a visitas esporádicas a centros asistenciales especializados conocidos. La frecuencia de las terapias en varios casos era muy grande y muchas veces se evidenciaban retrocesos en el proceso de aprendizaje e integración del menor.

Figura 7

Arquetipo del Usuario del Producto/Servicio

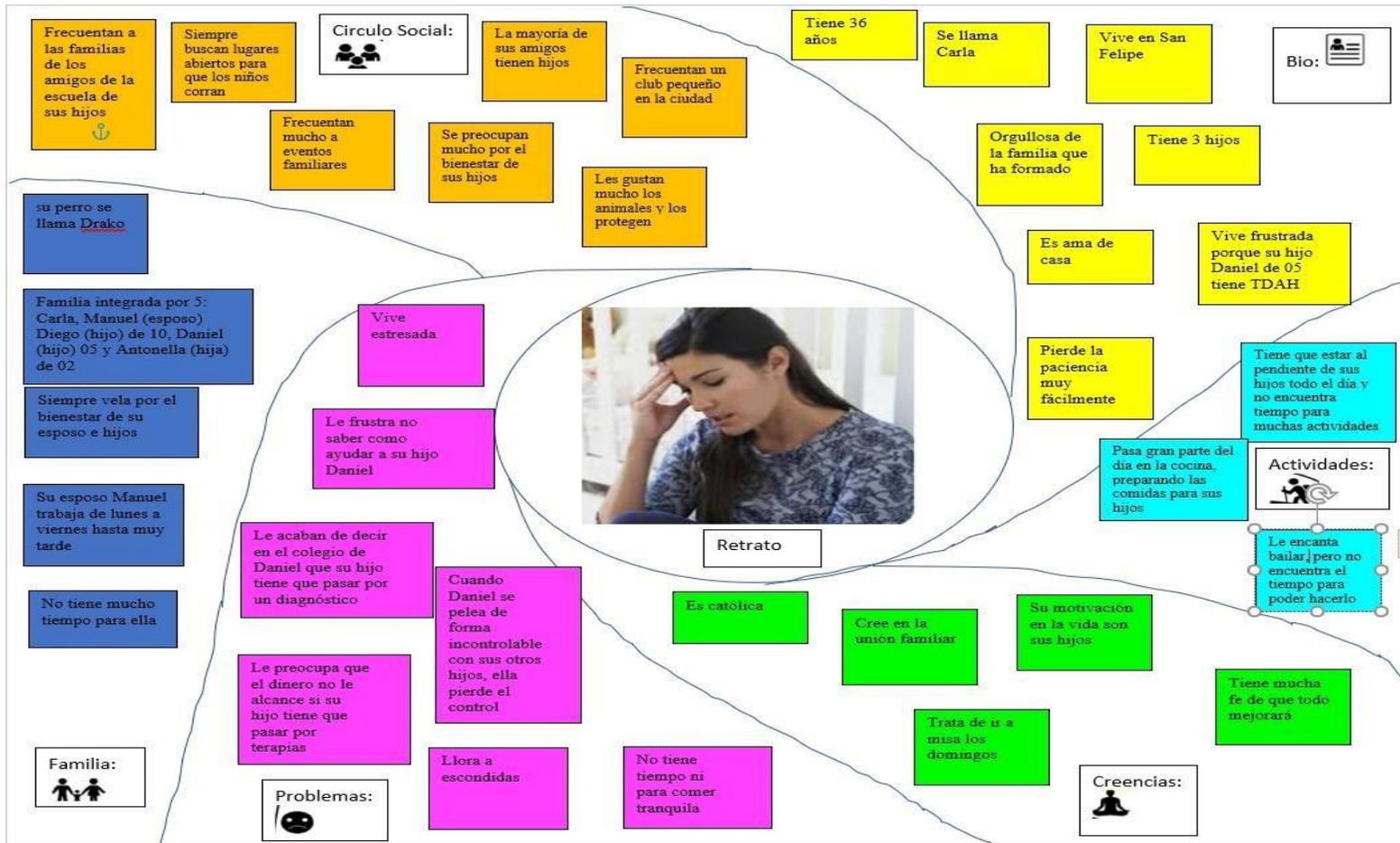
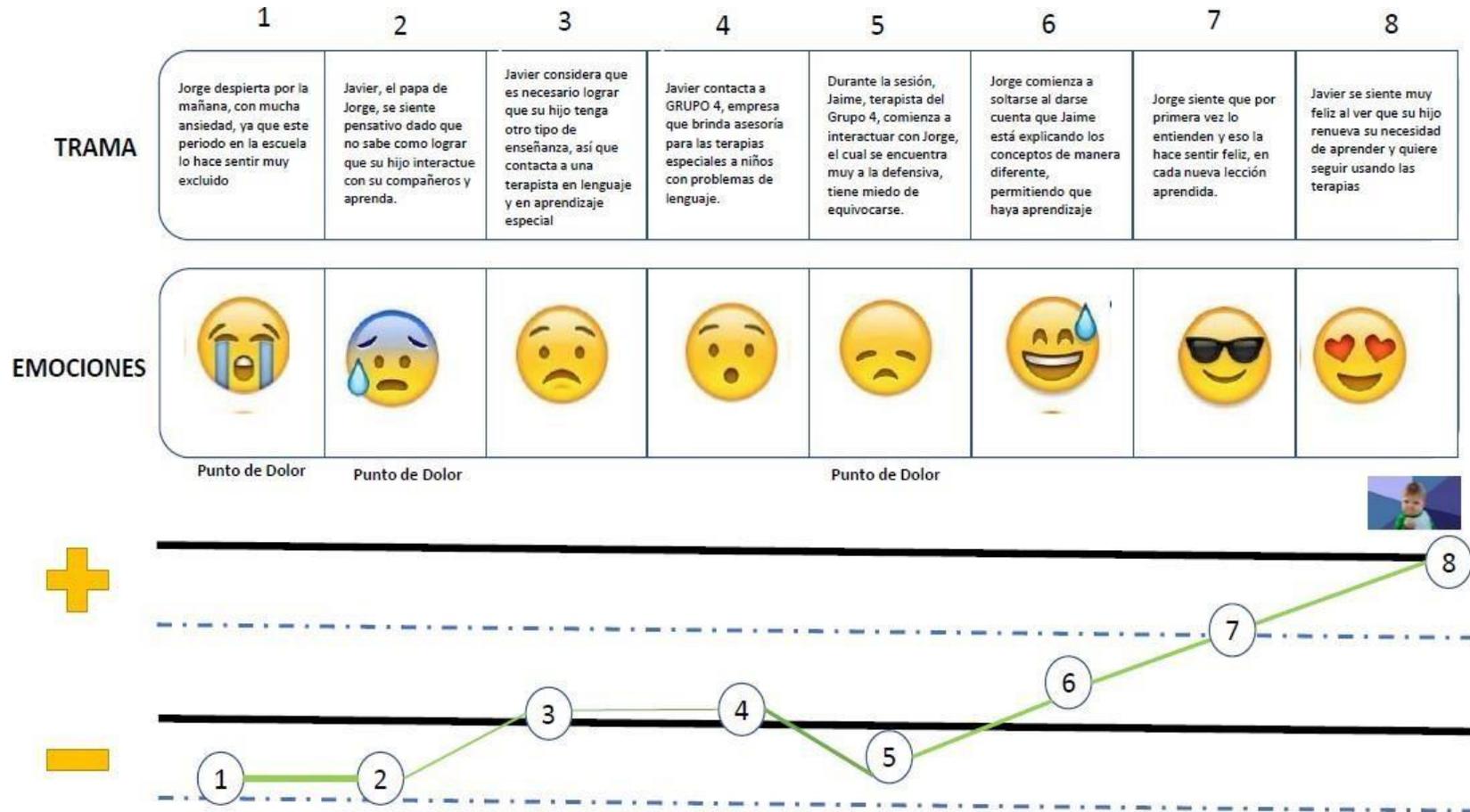


Figura 8

Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto



Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

Los capítulos anteriores permitieron identificar el problema social relevante, basado en el requerimiento de incluir a los infantes con dificultades de aprendizaje en la educación primaria especial en Perú y la insuficiencia de la infraestructura existente para apoyar a esta población; el COVID-19 ha demostrado que la ausencia de estos espacios de habla y expresiones generan dificultades emocionales y de comportamiento que dificultan el desarrollo cognoscitivo, afectivo, social, y del lenguaje (Zingman, 2021).

Según Bastante y Del Carmen (2021) existen factores de desarrollo socio comunicativo de alerta por edad:

9 meses

- No realizar seguimiento con la mirada al cuidador.

12 meses

- No seguir objetos con la mirada.
- No realizar balbuceo o gesticulación.

15 a 18 meses

- No establecer contactos visuales.
- No responder a órdenes simples.
- No decir papá o mamá.
- No demostrar atención o interés compartido.

18 meses

- No señalar partes del cuerpo.
- No decir sencillas palabras con significado.
- No realizar juegos simbólicos.
- No responder o realizar interacción cuando se señala un objeto.
- No señalar objetos.

24 meses

- No emplear frases de dos o más palabras.
- No realizar imitación.
- No mostrar interés por relacionarse con otros.
- No decir frases con espontaneidad.

Estos factores de desarrollo socio comunicativo son determinantes para que un profesional especialista y con facultades pueda determinar una presunción diagnóstica. Como solución al problema social relevante antes expuesto, se presenta el asistencial SOS Kids, que plantea como solución a esta problemática adecuar sus instalaciones educativas, comenzando con una inyección de capital de \$10,000.00 dólares americanos; teniendo en cuenta las necesidades de los infantes de cero a diez años que tengan un problema de desarrollo.

En el centro actualmente se brinda diagnósticos y terapias de los problemas de Desarrollo Neurológico que incluyen; trastorno espectro autista, síndrome de Down; problemas de aprendizaje entre los que se encuentran las dificultades de escritura, disgrafía, dislexia, discalculia, disortografía, tartamudez, dislalia, problemas de atención y concentración; TDAH, retraso en la adquisición del lenguaje, retrasos psicomotrices, y conductas desorganizadas. Así como también, trastornos de bipolaridad y trastornos asociados, trastornos obsesivo-compulsivos, trastornos de ansiedad y trastornos vinculados, entre otros; acorde a la clasificación de trastornos en el DSM 5 (American Psychiatric Association, 2014).

Como complemento de esta solución, y por la necesidad manifestada en las encuestas, se contará con terapias de ciclo completo, evaluación y diagnóstico, logro de objetivos y reevaluación. El soporte será a través de una APP que permitirá una orientación 24/7@365 día al año y escuela para padres. En el centro asistencial S.O.S. Kids actualmente se llevan a cabo los diagnósticos y terapias para un sin número de problemas de desarrollo que serán

complementados con visiones innovadoras entre las que destacan terapias de ciclo completo, soporte a través de una APP que permitirá una orientación 24/7@365 día al año y escuela para padres (SOS Kids Facebook 2021).

4.1. Concepción del Producto o Servicio

Se siguió un proceso iterativo para desarrollar las propuestas de solución para facilitar la generación de ideas que representen posibles soluciones a los problemas identificados. La propuesta de solución seleccionada plantea brindar un soporte administrativo robusto a SOS Kids, que cuenta en el mercado con un año y medio de operación (sin formalización legal). El equipo de trabajo de esta tesis ingresará a la organización de SOS Kids bajo la modalidad de socios inversores (Bradley, 2020) mediante la inyección de capital para realizar una transformación en la operación, mediante la implementación de:

- Constitución – formalización de la firma.
- Desarrollo de aplicativo de soporte 24/7 con extranet.
- Programa de escuela para padres.
- Ofertar al mercado el ciclo asistencial completo para cubrir las necesidades del paciente.
- Plan de entrenamiento profesional para especialistas.

Todo esto se encuentra sustentado por el problema fundamental identificado que se basa en las preguntas de un padre o madre de familia ante un signo de alerta,

- ¿El desarrollo de mi hijo se encuentra acorde a su edad?
- ¿Qué signo de alerta tiene mi hijo y a qué diagnóstico podría dirigirse?
- ¿Se puede corregir el posible diagnóstico?
- ¿Qué debo hacer?

4.2. Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.)

Se utilizó un proceso caracterizado por el uso de métodos ágiles para desarrollar el

lienzo de soporte narrativo (Cohen, 2014).

Para determinar la solución al problema identificado y consolidar la ideación del producto mínimo viable (PMV) (Osterwalder, et al., 2015). El proceso seguido para el desarrollar la solución fueron los siguientes:

1. Comprensión/entendimiento del cliente: cuál es su motivación, sus dolores, necesidades, entre otros. Esto se logró mediante el método de entrevista y observación.
2. Estudio del mercado actual.
3. Determinación del público objetivo.
4. Factibilidad: Luego de realizar la matriz 6x6 (Figura 6), las ideas fueron analizadas mediante la matriz costo impacto (Figura 7) para determinar la priorización de las ideas para su implementación. Para la estimación de costos, se consideran los recursos necesarios (capital o tiempo). Para el impacto lo categorizamos según la capacidad de reducir el dolor del usuario.

Los *quick wins* que no fueron seleccionados son:

1. Se ha considerado que establecer una lista de revisión de puntos netamente básicos emitido por personal calificado conlleva un impacto relativamente medio-bajo. El costo es medio, dado la necesidad de contar con más tareas del personal calificado.
2. Se ha considerado que elaborar una escuela de padres conlleva un impacto medio sin embargo el costo de ejecución es alto, debido al tiempo necesario para la ejecución curricular, del personal a contratar y del compromiso de los padres que no necesariamente se verá reflejado en los resultados finales.
3. Se ha considerado que la campaña de concientización para indicar que es necesario el compromiso y constancia en el tratamiento conlleva un incremento en el gasto del proyecto y su impacto de largo plazo.

Figura 9

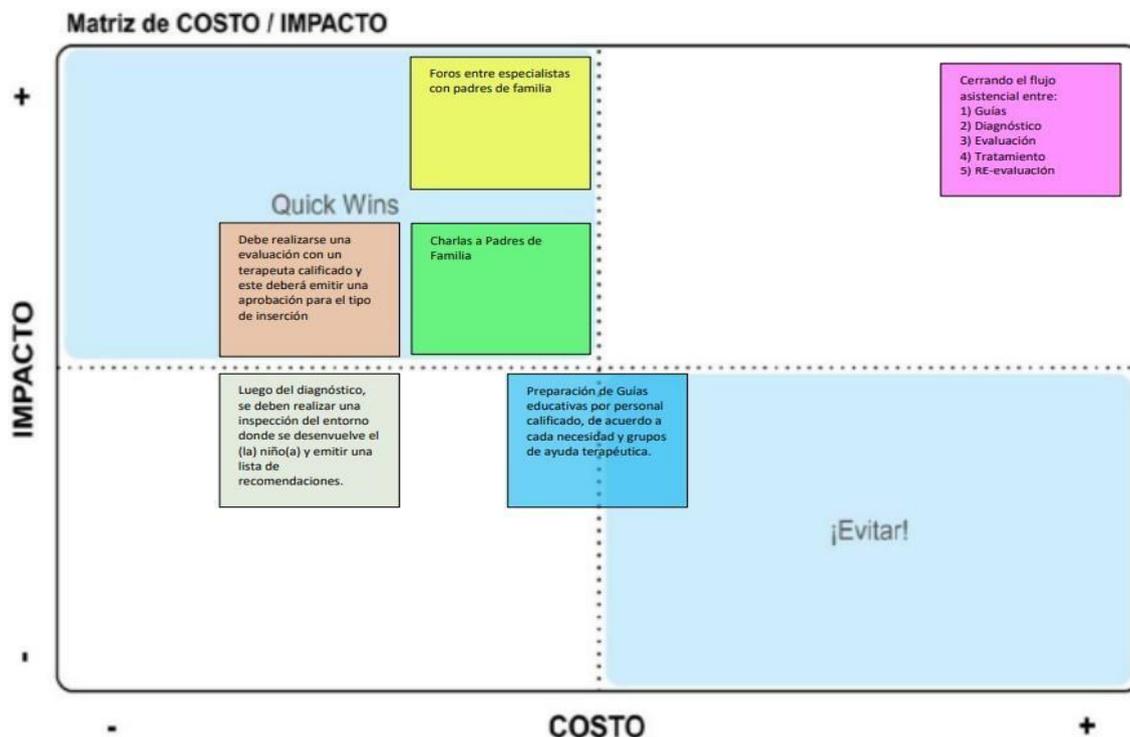
Matriz 6x6

5 Matriz 6x6					
OBJETIVO		NECESIDADES			
Los padres generalmente no saben determinar si su hijo padece algún problema de aprendizaje y esto debe ser identificado para buscar la ayuda a tiempo		Determinar si mi hijo(a) posee un problema de aprendizaje	Tener herramientas para poder manejar la situación en casa	Saber como actuar en caso de emergencia	Saber como y cuando mi hijo está listo para integrarse a la sociedad
PREGUNTAS GENERADORAS		A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras*, utilizando el siguiente esquema: ¿Cómo podríamos _____? *Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo).			
¿Como instruir a los padres para que puedan determinar si su hijo(a) posee un problema de aprendizaje?	¿Como entrenar a los padres para que puedan manejar situaciones cotidianas en casa, bajo criterios específicos, de acuerdo al problema de aprendizaje de su hijo?	¿Cómo capacitar a los padres en los niveles de criticidad sobre la condición de su hijo(a) para poder detectar situaciones de emergencia y saber cómo actuar?	¿Cómo preparar a los padres con respecto al desarrollo de su hijo(a) y poder medir su progreso para saber cómo y cuándo está listo para iniciar su integración a la sociedad?	¿Cómo capacitar a los padres sobre la actitud, postura y consideraciones del ambiente en el hogar que favorezca el desarrollo de su hijo(a)?	¿A qué nivel del problema mi hijo puede asistir a un colegio normal o cuando debe ir a un colegio especializado?
Establecer una lista de revisión de puntos netamente básicos emitida por personal calificado de manera de determinar si existe la presunción de un diagnóstico.	Elaborar una escuela para padres	Cerrando el flujo asistencial entre: 1) Guías 2) Diagnóstico 3) Evaluación 4) Tratamiento 5) RE-evaluación	Dependiendo del diagnóstico del niño, con profesionales especializados en el área de necesidad	Luego del diagnóstico, se deben realizar una inspección del entorno donde se desenvuelve el (la) niño(a) y emitir una lista de recomendaciones.	Debe realizarse una evaluación con un terapeuta calificado y este deberá emitir una aprobación para el tipo de inserción
Activar un cuestionario de preguntas sencillas, en caso la consulta sea vía telefónica	Terapias de reforzamiento para padres de familia	Campaña de concientización para indicar que es necesario el compromiso y constancia en el tratamiento	Constancia en el tratamiento con un horizonte no menor a 6 meses	Realizar auditorías periódicas para garantizar el mantenimiento del entorno	El terapeuta recomendará si debe o no asistir a un colegio regular o establecer niveles intermedios si así el niño lo requiere
Tener un Call Center con especialistas en el Tema	Charlas a Padres de Familia	Implementación de un programa de calidad institucional	Preparación de Guías educativas por personal calificado, de acuerdo a cada necesidad y grupos de ayuda terapéutica.		
Tener un Canal de Youtube donde se toquen temas relacionados a los trastornos de desarrollo					
Foros entre especialistas con padres de familia					
Foros entre especialistas con padres de familia	Charlas a Padres de Familia	Cerrando el flujo asistencial entre: 1) Guías 2) Diagnóstico 3) Evaluación 4) Tratamiento 5) RE-evaluación	Preparación de Guías educativas por personal calificado, de acuerdo a cada necesidad y grupos de ayuda terapéutica.	Luego del diagnóstico, se deben realizar una inspección del entorno donde se desenvuelve el (la) niño(a) y emitir una lista de recomendaciones.	Debe realizarse una evaluación con un terapeuta calificado y este deberá emitir una aprobación para el tipo de inserción
6 IDEAS SELECCIONADAS					

Adaptado de A. Osterwalder, 2020.

Figura 10

Matriz Costo/Impacto



Nota. Adaptado de Hasso Plattner Institute, 2017.

Los *quick wins* (Cohen, 2014) que sí fueron seleccionados son:

- Charlas a padre de familia – escuela para padres.

Se considera que las charlas a padre de familia tienen un costo bajo y un impacto alto para los padres, ya que ayuda a prevenir escenarios con alta repercusión para los niños.

- Foros de especialistas con padres – soporte 24/7 mediante App

La comunicación de los padres de familia permitirá mejorar el acercamiento del niño (Rodríguez, 2013) con la metodología de soporte y también la gestión ante cualquier consulta que tengan los padres ante una condición crítica en casa.

- Evaluación con un terapeuta calificado – entrenamiento a equipo profesional y ciclo completo de tratamiento.

La evaluación de un terapeuta calificado es de alto impacto (IDEA, 2021) dado que permitirá establecer un diagnóstico de referencia para empezar a trabajar con los niños. Contar con un equipo de profesionales (terapeutas, psicólogos y médicos) que realicen coordinaciones de casos clínicos múltiples disciplinarios es de gran valor para alcanzar los propósitos del paciente.

Para la ejecución del prototipo de la solución se siguieron los siguientes *insights* (Cohen, 2014), prototipado ágil

En este punto se mostrará el prototipo al usuario y a los clientes con el objetivo de recopilar sus percepciones. Con los comentarios se realizarán mejoras al producto. La herramienta empleada es el lienzo blanco de relevancia.

Planeamiento

- Prototipo: Aviso de comunicación para los padres de familia para toma de acción respecto de asesoría a sus hijos.
- El mercado meta es el de padres de familia que están interesados en brindar ayuda educativa a sus hijos que presentan problemas de aprendizaje. De esta manera, se favorece los procesos de aprendizajes de los infantes y fortalece la técnica para reducir los tiempos de aprendizaje en función de una didáctica particularizada.

Feedback del prototipo

- Después de presentar el prototipo a padres de familia y especialistas de soporte,
- Se analiza y se trata de adaptar el prototipo. Estas observaciones se añadieron a la matriz de lienzo blanco de relevancia.

Feedback de usuarios:

- Algunos usuarios mencionaron que el proceso de aprendizaje debe incluir un seguimiento específico por cada tipo de niño que vaya a recibir asesoría.
- Otro punto importante para los encuestados es saber si estas asesorías permitirán a

los padres de familia aprender cómo afrontar una situación de emergencia protagonizada por su hijo.

- Los encuestados dudan si el servicio reemplazará la educación tradicional o si acompañará el proceso educativo que vienen recibiendo sus niños.

Críticas constructivas:

- Los encuestados comentan sobre la opción de conocer cuánto tiempo durará el proceso educativo, no sabiendo si tomará mucho tiempo, y por ende, un gasto económico importante.
- Los encuestados comentan que no se define si el proceso de comunicación será telefónico, vía online (*Zoom, Teams, Whatsapp*), presencial.

Nuevas ideas:

- Respecto a las nuevas ideas, los encuestados comentan que consideran que el servicio debe permitir bastante interacción entre los especialistas y los padres de familia para que permitan gestionar la acción del niño en su hogar.

Nuevas Preguntas:

- En la categoría a tomar en cuenta, los entrevistados desean saber si los niños requerirán, adicionalmente al asesor en aprendizaje, otros tipos de terapias. Este comentario es importante ya que refleja la poca información que tiene el padre de familia respecto de los problemas con los que lidia su niño.

Retrospectiva – *Feedback* del equipo

De acuerdo a los comentarios recibidos durante las entrevistas y del usuario efectuamos diversos cambios:

- Existe la necesidad de agendar una cita para empezar con el tratamiento. Asimismo, dentro de las preguntas iniciales se debe realizar la indicación que se debe hacer cuando se conecta a una emergencia.

Figura 11*Prototipo en Versión Final*

4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio

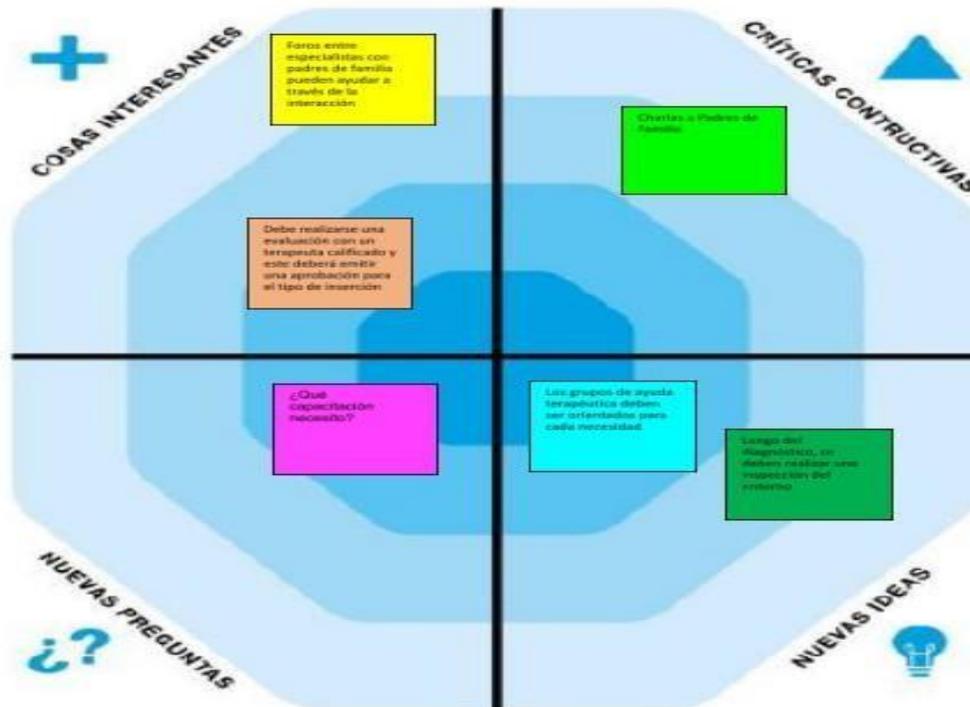
Se realiza un estudio en el mercado local (Fisher, 2017), para determinar la existencia de una solución ofertada en el mercado de características iguales o similares a las planteadas por este equipo de trabajo; a nivel del territorio geográfico, en el mercado se ofertan terapias y programas de preparación de niños para desarrollo de habilidades e integración social. Existen centros que ofertan talleres de crianza positiva, talleres de atención y concentración, entre otros; estos son dirigidos a padres de familia; no obstante, no forman parte de un programa estructurado para el desarrollo de la familia y representan un costo económico para su acceso.

Figura 12

Lienzo Blanco de Relevancia

LIENZO "BLANCO DE RELEVANCIA"

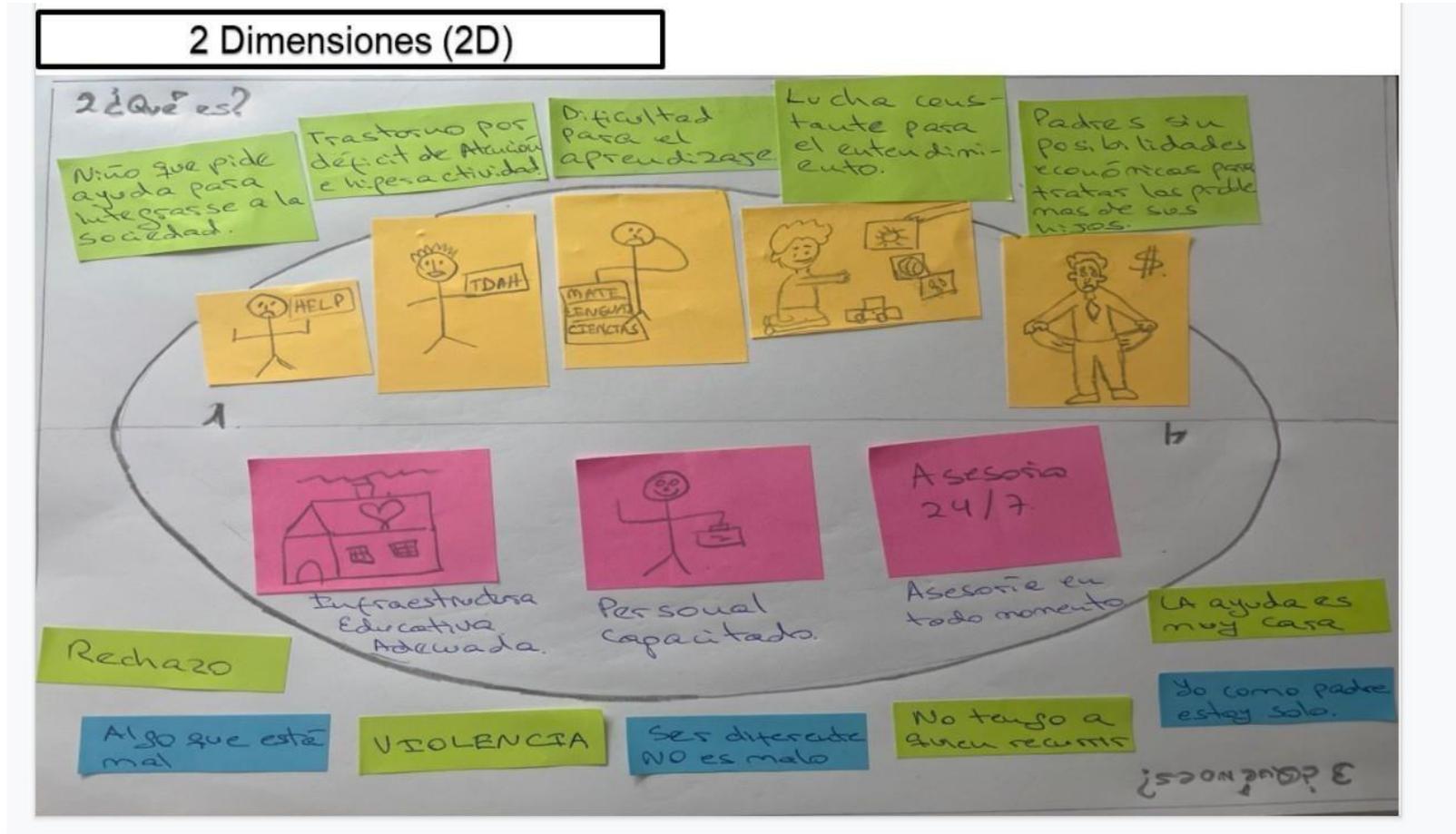
6 Blanco de RELEVANCIA



Nota. Adaptado de Osterwalder, 2020.

Figura 13

Lienzo de Dos Dimensiones



Nota. Adaptado de Osterwalder, 2011.

La innovación está en construir un ecosistema, basado en tres pilares fundamentales: cobertura integral de diagnóstico y terapias para todos los problemas de desarrollo; soporte 24/7 para consultas y asesoría de padres y representantes; y escuela para padres, que permiten integrar todos los servicios en un plan completo (Nowothy, 2011).

Algunas de las instituciones evaluadas fueron las siguientes,

<https://www.arie.org.pe/>

<http://www.artikidsperu.com/#home>

<https://kanner.pe/terapias/>

<https://www.centroterapeutico.pe/>

<https://cpal.edu.pe/>

<https://centrogagliuffi.com/>

<https://www.policlinicoperuanojapones.org/>

Es importante mencionar que no se cuenta, en el territorio nacional, un aplicativo robusto de soporte que sirva de aprendizaje para los padres de familia y soporte 24/7. En el mercado digital, se encuentran aplicaciones enfocadas al soporte emocional, tratamiento psicológico, entre otros. Pero no de guía (soporte 24/7) para el padre de familia enfocado a niños con diagnóstico, problemas de aprendizaje, desarrollo de habilidades básicas, entre otros. La escuela para padres representa el tercer pilar debido a que los objetivos esperados no solamente incluyen el entrenamiento continuo sino también la eliminación de mitos respecto a los problemas de desarrollo y orientación enfocada al manejo de situaciones cotidianas, reconocimiento de patrones, interacción con otros integrantes de la familia y la comunidad.

4.4. Propuesta de Valor

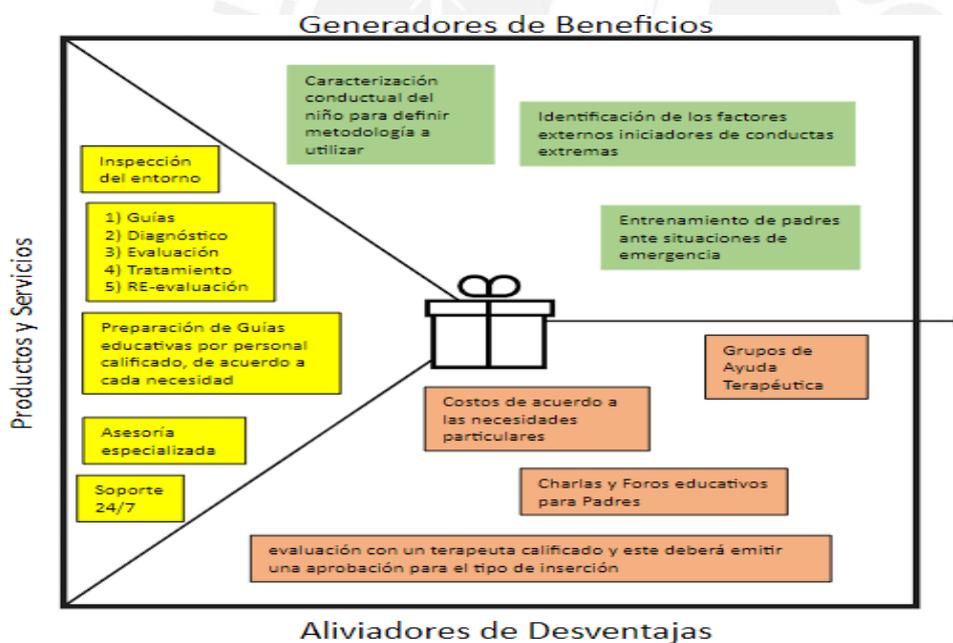
La propuesta de valor inicial (Spinelly, et al., 2014), permite la caracterización de perfiles de usuario (incluidos la alegría, la frustración y el trabajo del usuario) y mapas de

valor (que incluyen impulsores de la felicidad, analgésicos y productos y servicios) ante la falta de asesoría para padres y marco educativo especializado de calidad para niños (con signos de alerta, con diagnóstico, con problemas de aprendizaje, entre otros).

El beneficiario del modelo de negocio son los niños que reciben tratamiento en SOS Kids y el cliente los padres de familia, nuestra propuesta de valor busca brindar soporte especializado 24/7 mediante un aplicativo a los padres de familia sobre todo los procesos que cursarán con sus hijos, con el respaldo de un centro de prestigio donde encontrarán el tratamiento especializado y una escuela para padres que brindará guía y estrategias para el día a día o situaciones de emergencia.

Figura 14

Mapa de Propuesta de Valor



4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

A través de iteraciones sucesivas, se crea el producto mínimo viable que se amoldará al perfil del usuario/cliente y diera solución al problema social relevante. Mediante el uso del prototipado ágil, la solución planteada es el resultado de interacciones de la mano con clientes para garantizar que la propuesta garantice la satisfacción de sus expectativas y la mitigación de sus dolores. La solución inicialmente fue planteada como un Aplicativo que

cuenta con las funcionalidades básicas de una página de foros. Después el App se transformó en un medio de comunicación a modo de extranet e intranet, debido a la necesidad de comunicación con el cliente para brindar soporte 24/7, comunicación formal para envío de informes, programación de citas, comunicación con los colaboradores, entre otros (Lamb, et al., 2018). Es esta la versión a implementar para el modelo de negocio de S.O.S Kids. Existe una tercera iteración (a ser implementada en un futuro) que tiene como base la segunda iteración del App, es que la extranet funcione como una red social, en la que usuarios podrán brindar puntaje de 1 a 5 estrellas a centros especialistas (mercado) y a profesionales que trabajan en estos centros. Donde se podrán generar nuevas fuentes de ingresos al negocio, como lo es el agendamiento de citas mediante la aplicación, servicio de terapias virtuales o terapias a domicilio, entre otros. Todo esto con un programa de *sponsoring* donde por cada terapia realizada mediante el aplicativo, un porcentaje será destinado a terapias de niños de escasos recursos, y sus familias no pueden costear terapias de calidad.

El PMV se centra en la atención integral de signos de alentar en el desarrollo desde recién nacidos hasta adolescentes con dificultades de aprendizaje y con el respaldo de una escuela para padres.

1. Se ha generado un ecosistema virtual que asiste al desarrollo continuo de la interacción familiar, escuela para padres.
2. Soporte 24/7 vía App
3. Evaluación de caso clínico, diagnóstico, logro de objetivos y reevaluación. Ciclo completo.
4. Entrenamiento de padres ante situaciones de emergencia.
5. Comercialización de accesorios especializados.

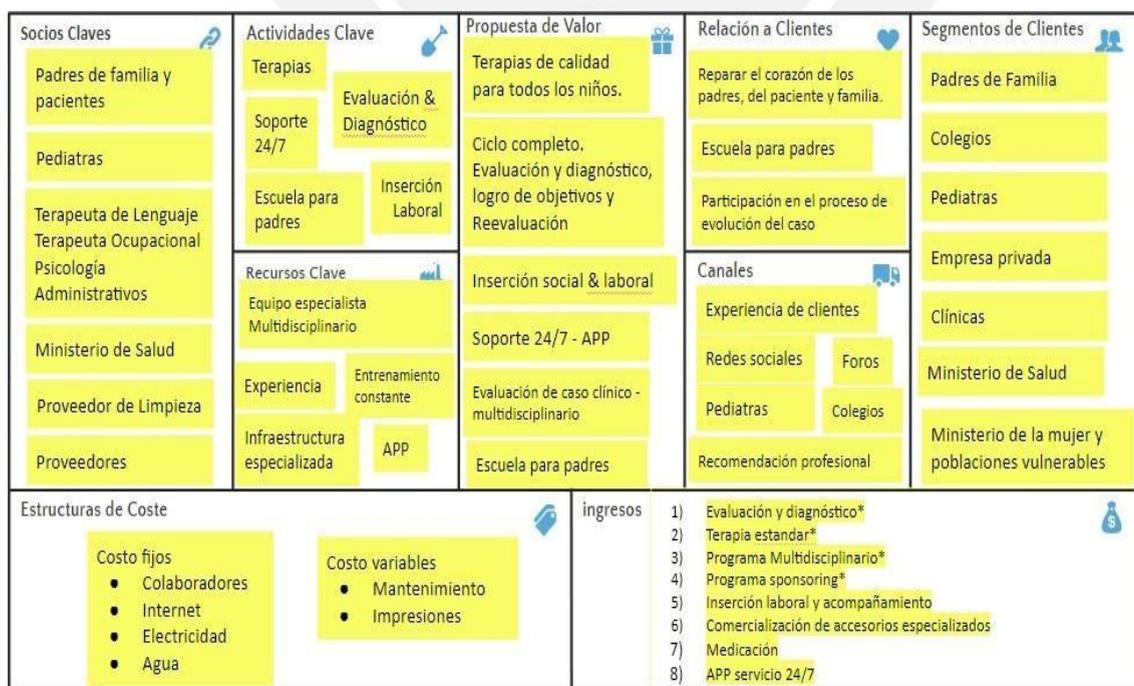
Capítulo V. Modelo de Negocio

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

En la Figura 15 se muestra el lienzo de modelo de negocio inicial cuya propuesta de valor se encuentra centrada en brindar el soporte a padres, ante los signos de alerta en el desarrollo de sus hijos, mediante un aplicativo; además de una escuela para padres y tratamiento integral multidisciplinario con el soporte del centro S.O.S Kids. Debido a que se vive en un mundo cada vez más complejo, donde hay que reconocer las interdependencias con el medio ambiente, la economía y la sociedad, se considera la herramienta de *Flourishing Business Canvas* para proporcionar un marco visual más útil. Se considera los factores necesarios y suficientes que permiten la descripción del modelo de negocio final, la rentabilidad financiera debe integrar los beneficios sociales, regeneración ambiental y viabilidad financiera. El enfoque humanista para el diseño pretende evitar daños colaterales y producir beneficios tangenciales.

Figura 15

Lienzo de Modelo de Negocio



Para atender al público objetivo, se definen las actividades clave como son: la escuela para padres, ciclo terapéutico completo (evaluación, terapias, reevaluación, diagnóstico, entre otros); soporte 24/7, e inserción social. Para ello es necesario contar con los recursos claves como el equipo multidisciplinario, entrenamiento para el equipo, brindar acompañamiento para fortalecer la experiencia, infraestructura especializada y el aplicativo.

Para viabilizar las obtenciones de recursos claves y el público objetivo, se definen a los socios clave: los padres de familia, los niños, pediatras, terapeutas de lenguaje, terapeutas ocupacionales, psicólogos, administrativos, terapeutas físicos, Ministerio de Salud, personal de limpieza y proveedores. Es importante mencionar que el aplicativo sirve para establecer una relación con los socios clave para la comunicación, capacitación, entre otros.

Construir, mantener y mejorar las relaciones con los clientes se desarrolló un plan para la captación de público objetivo. Todas las partes del lienzo se integran para generar fuentes de ingreso y las estructuras de costos donde las fuentes de ingresos son los pagos por cursos de tratamiento multidisciplinarios (evaluación, terapias, entre otros).

Las estructuras de costos se encuentran conformada por costos variables, inversiones y costos fijos. Como costos fijos se tiene a la nómina, servicios como el internet, agua, electricidad, alquiler.

Como costos variables el mantenimiento de infraestructura, impresiones, entre otros. Finalmente, las inversiones incluyen la infraestructura terapéutica especializada, el desarrollo del aplicativo, entre otros.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Se utilizó el análisis VAN (Valor Actual Neto) basado en flujos de efectivo proyectados durante cinco y 10 años para demostrar la viabilidad financiera de la empresa. VAN es una métrica financiera que determina la viabilidad de un proyecto e indica si una empresa o inversión será rentable con el tiempo (ESAN, 2017).

Las ventas o ingresos provienen de dos programas principalmente: Programa para no escolarizados, que es en el turno de la mañana, con capacidad de ocho alumnos y el programa de evaluaciones y terapias para escolarizados, que son por las tardes, con una capacidad de siete sesiones por día en cada uno de los seis espacios terapéuticos; es decir 42 lecciones en un solo día.

El programa de la mañana recauda un 15% del total de los ingresos anuales, siendo el programa de las tardes el que genera mayores ingresos a la compañía, 85%. El crecimiento anual de las ventas corresponde a un 15% que se resume en la apertura de una nueva sala terapéutica en el local, aumentando la capacidad de atención. Es decir, al final de los cinco años del proyecto se habrán logrado implementar cuatro salas más de las iniciales, teniendo una capacidad total de 10 salas y 70 lecciones diarias. Las proyecciones de las ventas se detallan en la Tabla 22.

Los costos de ventas representan un 30% de los ingresos totales, ya que este es el costo de las terapeutas por sus servicios. El ingreso, menos el costo de venta nos da como resultado las utilidades brutas a la cual le descontaremos los gastos de operación. Dentro de los gastos de operación están: (a) gastos administrativos, (b) gastos de ventas, (c) gastos operativos y (d) depreciación y/o amortización.

Los gastos administrativos incluyen, una contadora, dos directoras para realizar los diagnósticos, coordinar con los padres de los tratamientos y administrar la empresa, alquiler de un local, servicios básicos de agua, luz e internet, una asistente ejecutiva, materiales de oficinas y limpieza.

Los gastos de ventas son representados por el marketing y publicidad que se dará en medios. Los gastos operativos se refieren al mantenimiento de la plataforma, web y aplicativo; así como, una contingencia del 5% de las ventas netas. Y, por último, la depreciación de los equipos y amortización del préstamo de inversión.

Tabla 7

Proyección de Ventas Anuales (2022-2026), en Soles

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Netas	1,710,720.00	1,967,328.00	2,262,427.20	2,601,791.28	2,992,059.97
Programa - Turno mañana (No escolarizado)	259,200.00				
Evaluaciones y terapias - Turno tarde (Escolarizado)	1,451,520.00				
Nuevos espacios terapéuticos	6.00				
Cantidad de sesiones por día	7.00				
Días mensuales (No Domingos y sábado medio día)	24.00				
Ingreso por cada terapia	120.00				

La utilidad operativa o EBIT (*Earning before interest and taxes*) es el resultado de las utilidades brutas menos el gasto de operación. El EBIT es un indicador que cuantifica los beneficios operativos de una compañía, indicando la habilidad de una empresa con el fin de ser rentable y crear beneficios (Lean Finance). A las utilidades operativas se le resta el gasto financiero y se obtiene la ganancia sujeta a impuestos a la que se le aplica el impuesto a la renta del 28%, y da como resultado final la utilidad neta del ejercicio, descritos en la Tabla 8.

Para obtener el flujo de caja libre proyectado, se parte de la utilidad operativa y restarle el impuesto a la renta del 28%, lo que da como resultado el NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes*). El NOPAT son los beneficios después del impuesto, pero antes de intereses (YIREPA). Al NOPAT se suma la depreciación y/o amortización, ajustes por cuenta por cobrar, ajuste de cuenta por pagar, ajuste de inventario, CAPEX y restarle la inversión total en el año cero. CAPEX (*Capital expenditure*) que es el gasto en capital, necesario con el fin de conservar o difundir el bien de capital (Economipedia). Con esto se obtiene los flujos de caja libre (LCL) y con el fin de llegar a los flujos de caja del accionista (FCA) se suma los

préstamos, escudos fiscales y restar el pago de amortizaciones, menos el pago de intereses (ver Tabla 8).

Los Flujos de caja libre (LCL), radican en el conjunto de dinero útil con el fin de saldar una deuda o repartir el dividendo, una vez se hayan derivado para el proveedor y la compra de activos fijos (Pymes y Autónomos) y los flujos de caja del accionista (FCA) son las teorías residuales tras detraer, del flujo de caja después de impuestos, el flujo para las deudas. FCA es la magnitud relevante para cuantificar el valor generado para los propietarios (Oikonomicon).

El mismo flujo de caja del accionista se realizó a 10 años de vida útil de la proyección, aumentando la capacidad a un segundo local, con la misma proyección de crecimiento por año. Y la comparativa de los resultados se refleja en la Tabla 11.

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Conforme a Nielsen y Lund (2015) la escalabilidad es la habilidad de cambiar el tamaño o la escala, es decir, el procedimiento de crecimiento, sin cambiar la naturaleza del negocio. Los *startups* simplemente no velan por lo financiero, sino que buscan también el brindar valores sociales, de esta manera, si se acoge una visión de emprendimiento social, la escalabilidad del negocio admite progresar de manera cuantitativa por medio de la movilización del recurso e instaurar procedimientos favorables que faculten medir la influencia del modelo.

El modelo de negocio de SOS KIDS presenta una estructura de costos que progresa de manera similar a su ingreso, en otras palabras, que con el fin de ganar más hay que gastar más de forma lineal. La capacidad de crecimiento se basa en los recursos humanos, instalaciones, materiales y equipos para las terapias. Sin embargo, esto no quiere decir que el modelo de negocio no sea escalable, sino que para escalar se requerirán mayores recursos y tiempo para potenciar el modelo de negocio.

Tabla 8*Flujo de Caja Anual (2022-2026), en Soles*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	100,000.00			
Implementación de local	40,000.00			
Equipos (Laptop, Cámaras, huellero)	10,000.00			
Branding y Marketing de implementación	20,000.00			
Implementación de aplicativo y web	30,000.00			
Ventas Netas		1,710,720.00	1,967,328.00	2,262,427.20
Programa - Turno mañana (No escolarizado)		259,200.00		
Evaluaciones y terapias - Turno tarde (Escolarizado)		1,451,520.00		
Nuevos espacios terapéuticos		6.00		
Cantidad de sesiones por día		7.00		
Días mensuales (No Domingos y Sábado medio día)		24.00		
Ingreso por cada terapia		120.00		
Costo de Ventas		513,216.00	590,198.40	678,728.16
Especialistas (30% de los ingresos totales)		513,216.00	590,198.40	678,728.16
Utilidad Bruta		1,197,504.00	1,377,129.60	1,583,699.04
Gastos de Operación	303,095.32	315,925.72	315,925.72	330,680.68
Gastos Administrativos				
Contabilidad		18,000.00	18,000.00	18,000.00
Directoras (Diagnostico y coordinación con los padres)		43,200.00	43,200.00	43,200.00
Alquiler de Local		96,000.00	96,000.00	96,000.00
Luz y Agua		4,800.00	4,800.00	4,800.00
Internet		2,400.00	2,400.00	2,400.00
Materiales de Oficina		3,600.00	3,600.00	3,600.00
Limpieza		4,800.00	4,800.00	4,800.00
Asistente ejecutiva		13,200.00	13,200.00	13,200.00
Gastos de Ventas				
Marketing		6,000.00	6,000.00	6,000.00
Gastos Operativos				
Mantenimiento de Plataforma		12,000.00	12,000.00	12,000.00
Provisión para Contingencias (5%)		85,536.00	98,366.40	113,121.36
Depreciación y/o Amortización				
Depreciación y/o Amortización		13,559.32	13,559.32	13,559.32

Utilidad Operativa (EBIT)	894,408.68	1,061,203.88	1,253,018.36
Gasto Financiero	6,298.81	4,403.78	2,264.29
Ganancia Sujeta a Impuestos	888,109.87	1,056,800.10	1,250,754.07
Impuesto a la renta 28%	248,670.76	295,904.03	350,211.14
Utilidad Neta del Ejercicio	639,439.11	760,896.07	900,542.93

Flujo de Caja libre Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad Operativa (EBIT)		894,408.68	1,061,203.88	1,253,018.36
(-) Impuesto a la renta 28%		250,434.43	297,137.09	350,845.14
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		643,974.25	764,066.79	902,173.22
(+) Depreciación y/o Amortización		13,559.32	13,559.32	13,559.32
(+) Ajuste de cuentas por cobrar (comerciales con clientes) - Contado		-	-	-
(+) Ajuste de cuentas por pagar (comerciales con proveedores) - Contado		-	-	-
(+) Ajustes de inventario		-	-	-
(+) CAPEX (Compra y Venta de activos - Valor Residual)		-	-	-
(-) Inversiones		100,000.00	-	-
Flujo de Caja Libre (LCL)		100,000.00	657,533.57	777,626.11
(+) Préstamos		50,000.00	-	-
(-) Pago de amortizaciones (crédito bancario)		14,690.15	16,585.18	18,724.67
(-) Pago e intereses		6,298.81	4,403.78	2,264.29
(+) Escudo fiscal		1,763.67	1,233.06	634.00
Flujo de Caja del Accionista (FCA)		100,000.00	688,308.28	757,870.21
WACC 5 AÑOS				12.91%
V.A.N. ECONOMICO 5 AÑOS (SOLES)				
V.A.N. ECONOMICO 5 AÑOS (DOLARES)				
TIR				676%
PAYBACK PERIOD				PRIMER AÑO
CAPM 10 AÑOS				13.70%
V.A.N. FINANCIERO 10 AÑOS (SOLES)				
V.A.N. FINANCIERO 10 AÑOS (DOLARES)				

Tabla 9*Valor Actual Neto para Cinco Años, Económico*

Wacc 5 Años	12.91%
V.A.N. Económico 5 Años (Soles)	3'084,311.28
V.A.N. Económico 5 Años (Dólares)	802,579.05
TIR	676%
Payback Period	PRIMER AÑO

Tabla 10*Valor Actual Neto para 10 Años, Económico*

Wacc 10 Años	12.79%
V.A.N. Económico 10 Años (Soles)	9'582,272.11
V.A.N. Económico 10 Años (Dólares)	2'493,435.37
TIR	676%

Tabla 11*Comparativo de Actual Neto para 5 y 10 Años*

Valor Actual Neto 5 Años		
CAPM 5 años		13.70%
WACC 5 años		12.91%
Van Económico 5 Años	\$	802,579.05
Van Financiero 5 Años	\$	784,258.30
Valor Actual Neto 10 Años		
CAPM 10 AÑOS		13.47%
WACC 10 AÑOS		12.79%
Van Económico 10 Años	\$	2'493,435.37
Van Financiero 10 Años	\$	2'397,437.88

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

La definición de sostenibilidad fue publicada por primera vez en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Comisión Brundtland) y se delimita como una forma de progreso que cumple los requerimientos del presente sin arriesgar el accionar de la generación futura para satisfacer su propia necesidad (Gladwin, et al., 1995); bajo este concepto, la sostenibilidad es fundamentada por tres grandes criterios, el económico, el ambiental y el social.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

Alcanzar integralmente la finalidad de la empresa tanto interna como externa, considerar las expectativas sociales, ambientales y financieras de todos los grupos de interés, respetar a los individuos, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, y crear el bien común. Es un compromiso consciente y consecuente (Cajiga, 2016, p. 4)

Sos Kids se considera un modelo de negocio sostenible porque se busca, en primer lugar, que el proyecto genere rentabilidad y, por otro lado, que logre generar un impacto social en la comunidad. En este sentido, se hace mención a las estadísticas, que el sistema educativo nacional sólo atiende al 3% de la población con discapacidad y a un nivel básico. El programa social buscará programas *sponsoring* con entidades privadas, para así poder ayudar a los estratos más desfavorecidos, ubicados en los sectores sociales C y D; entre otros. Asimismo, generará impactos positivos en el medio ambiente, disminuyendo las emisiones de CO² ya que el centro terapéutico, trabajará con varias especialidades con la finalidad de tratar los diversos problemas y que el cliente no tenga que trasladarse a diversos centros.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

Para reducir los riesgos e incertidumbres del proyecto SOS Kids, los elementos clave del modelo de negocio se evalúan conforme a las evidencias disponibles en los bloques de factibilidad, viabilidad y deseabilidad de la plantilla del modelo de negocio.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

A continuación, las hipótesis H1 y H2 mostradas se desglosan del modelo de negocio ya descrito previamente donde se muestra la propuesta de valor, con el fin de tomar el servicio sin complejidades asociadas hacia el segmento de clientes al que va dirigida la solución.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Con el fin de confirmar la conveniencia de la solución, se identificaron dos hipótesis iniciales asociadas con las propuestas de valor y la base de clientes.

Las hipótesis a trabajar son las siguientes:

- Hipótesis 1 (H1): Creemos que los padres de familia o apoderados entre 18 y 59 años de los distritos de Lima Metropolitana y nivel socioeconómico entre A, B y C, con niños con problemas de aprendizaje están interesados en solicitar clases adicionales para fortalecer su aprendizaje a través del emprendimiento de SOS Kids.
- Hipótesis 2 (H2): Creemos que los padres de familia o apoderados entre 18 y 59 años de los distritos de Lima Metropolitana y nivel socioeconómico entre A, B y C reciben servicios de orientación de terapias de aprendizaje con facilidad usando la app SOS Kids.

Con el fin de los análisis y evaluación se buscó validar H1, debido a su nivel de criticidad para las validaciones de la deseabilidad de la app SOS KIDS.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Con el fin de la evaluación de la primera hipótesis de propuesta se ejecutó la evaluación con diferentes padres de familia a fin de determinar los tiempos de acceso a las plataformas y las facilidades o dificultades que pueden encontrar. La estructura de esta validación se evidencia en la Tabla 12.

Tabla 12

Hipótesis H1 – Prueba de Deseabilidad del Servicio

Hipótesis	Prueba	Uso	Métrica	Criterio
Creemos que los padres de familia o apoderados entre 18 y 59 años de los distritos de Lima Metropolitana y nivel socio económico entre A, B y C con niños de problemas de aprendizaje están interesados en solicitar clases adicionales para fortalecer su aprendizaje a través del emprendimiento de SOS KIDS	Para verificarlo, pediremos a los colaboradores que efectúen el requerimiento de un servicio de terapias de aprendizaje a través de las plataformas establecidas por SOS Kids.	Eficiencia	Mediremos el tiempo total para realizar el registro de usuario.	Es conforme si el tiempo total para el registro de usuario es inferior a 2 minutos
		Satisfacción	Mediremos la tasa de abandono para identificar el interés y la deseabilidad del servicio ofrecido Mediremos el puntaje de satisfacción del cliente (CSAT) a través de una encuesta final	Es conforme si el tiempo de abandono es menor al 5% para medir la deseabilidad Es conforme si el CSAT es mejor igual a 80%-

Respecto de los elementos preparativos, se identificaron consideraciones adicionales para las pruebas de referencia, entre ellos, el prototipo de la página web de SOS Kids. La estructura de esta información se expone en la Tabla 13.

Tabla 13

Elementos Preparativos para la Prueba de Deseabilidad y Usabilidad

#	Elemento	Descripción del elemento de prueba	Uso
1	Información brindada que gestiona la deseabilidad del segmento referido	Guion desarrollado para compartir 3 etapas de actividades que conllevan a la necesidad de deseabilidad por el usuario: 1) Información del servicio y recojo de datos. 2) Presentación de SOS Kids y solicitud del servicio 3) Cuestionario de satisfacción	Se utiliza al inicio del proceso de la prueba para comunicar la necesidad del servicio al cliente
2	Prototipo de la app SOS Kids	Desarrollo del prototipo SOS Kids para iniciar la prueba y de los canales de atención de servicio	Se utiliza para gestionar las solicitudes de servicio y monitorear la tasa de abandono
3	Encuesta de satisfacción	Formulario para identificar el grado de satisfacción del cliente respecto al servicio	Se utiliza para identificar el grado de satisfacción del cliente.

ofrecido, de la app SOS Kids y de los canales de atención.

Tras la validación, se encontraron diferentes tiempos de respuesta alcanzados por los participantes en esta evaluación, como se evidencia en la Tabla 14.

Tabla 14

Referencia de los Tiempos de Datos

# Participante	# tiempo de realizar el registro del usuario (seg)	# tiempo para comprender la info respecto de los distintos servicios ofrecidos (seg)	# tiempo para programar el servicio (seg)	% tareas completas	Escala satisfacción (1-5)	# abandonos durante las tareas 1,2 y 3
1	100	400	80	100	4.4	0
2	140	350	59	100	3.8	0
3	130	320	27	100	4.2	0
4	134	430	x	67	2.4	1
5	154	330	94	100	4.5	0

A continuación, se muestran los aprendizajes encontrados por los cinco participantes, los cuales consideran que el servicio ofrecido y los canales de atención cuentan con una estructura sencilla de seguimiento.

Tabla 15

Consideraciones Tomadas de las Hipótesis Comprobadas

Eficiencia	Satisfacción
Para optimizar tiempos, considerar la cantidad de información mostrada de los servicios ofrecidos a fin de reducir los tiempos. Asimismo, brindar mayor facilidad para la programación de servicio respecto de los horarios de atención.	Incluir la facilidad en el proceso de seguimiento post-confirmación del servicio.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1. Plan de Mercadeo

Según Aaker (2010) un plan de mercadeo es un plan de acción con el fin de conseguir los propósitos de marketing de una compañía, por tanto, debe contener una descripción detallada del mercado meta, la propuesta de valor para el cliente, la mezcla de marketing y las estrategias de promoción y distribución.



Estrategia general. SOS KIDS cuenta como objetivo general conseguir un liderazgo en calidad de servicio que permita extender la entrada al mercado, de esta manera se considera alcanzar un crecimiento exponencial en ventas en su etapa de lanzamiento. Asimismo, mediante la inclusión de servicios a través de la aplicación, busca una posición que lo desigale del resto de la competencia en el mercado. Como objetivos más importantes del plan de mercadeo se consideran los siguientes:

- Posicionar a la entidad como la mejor opción para el aprendizaje del cuidado terapéutico de infantes y jóvenes, logrando un crecimiento exponencial que se refleja en los balances de cuenta.
- Al sexto año, alcanzar más del 30% de la demanda real del mercado, atendiendo al cliente de los niveles socioeconómicos A, B y C, que conforman el área de Lima Metropolitana.
- Proporción de niños atendidos que adquieren competencias que nivelan su capacidad de aprendizaje en comparación con los demás compañeros de escuela.

Segmentación del Mercado. Las segmentaciones del mercado se conceptualizan como los procesos de fraccionar los mercados en grupos o segmentos identificables, más o menos significativos y similares (Lamb, 1998). Asimismo, para que esta segmentación sea eficaz “debe formar grupos en los que sus integrantes tengan pasatiempos, intereses, deseos, preferencias o necesidades análogas, pero los conjuntos en sí sean distintos entre sí”. (Ferrer & Hartline, 2012)

Por lo tanto, es necesario dividir este mercado heterogéneo enorme en segmentos menos específicos para obtener segmentos homogéneos en los cuales su producto pueda ser utilizado de manera efectiva. (Ciribelli & Samuel, 2015). En función a lo anterior, se han reconocido los siguientes puntos de referencia para el proceso de segmentación de mercado tomando en consideración los componentes que forman parte del análisis de marketing.

Precios de los competidores. Según Lamb (2011) son los precios que los competidores ofrecen para productos similares o iguales. Estos precios se utilizan como una referencia para fijar el precio del producto de la empresa y para evaluar la posición de la empresa en el mercado con respecto con su competidor.

Para las empresas de terapia de estudio que publican precios en sus páginas web, estos precios se basan principalmente en la cantidad de sesiones de terapia de estudio. En la gran parte de los casos, la gestión de precios se realiza a través de teléfono y WhatsApp. Cabe indicar que las prestaciones que brinda SOS Kids son mayores, dado el uso y beneficio de las apps.

Tabla 16

Tópicos de Referencia del Público Consumidor

Variables	Descripción
Geográfico	Lima Metropolitana (priorizando 12 localidades de la capital, localizados al sureste de la zona metropolitana: Jesús María, Barranco, Lince, La Molina, Miraflores, Magdalena, San Borja, Pueblo Libre, San Isidro, Surquillo, Surco y San Miguel), por centralizar el 77 % de los NSE A, B, C
Demográfico	El 52.6% de la población de Lima Metropolitana tiene entre 18 y 55 años, repartidos entre un 27.5% Generación Y (Millennials) y un 25.1% Generación X, y otro 71.6% de la población con empleo u ocupada entre 24 y 59 años.
Socioeconómico	Conforme APEIM, el 71.3% de la población del área metropolitana de Lima vive en los NSE A, B y C, y los individuos pertenecientes a esta clase social en general tienen las necesidades básicas satisfechas.
Comportamiento de adquisición de servicios	El 89 % de los millennials ven y aprovechan las ofertas, y el 76 % de los miembros de la generación X buscan en otra parte si no pueden encontrar una marca que les guste.

Tabla 17

Comparación de Costos por Sesión de Empresas de Referencia

	SOS Kids	ZUEH	LUDUS
Sesión por terapia de aprendizaje por hora	S/ 120	S/ 90	S/ 80

Plan de Mercadeo. A continuación, se muestran los puntos críticos asociados al plan de mercadeo:

Producto/Servicio: El servicio será prestado por profesionales del servicio contratados por SOS KIDS, capacitados de manera adecuada con las certificaciones requeridas. Asimismo, el aplicativo permitirá recibir *feedback* del proceso de terapias generada, además de brindar asesoría al padre de familia respecto de cómo actuar, y cómo desarrollar la continuación de las lecciones aprendidas.

Precio: Se consideró el precio en función al estilo de vida del NSE del consumidor, del monto que un usuario puede pagar y aportar para llevar las terapias de aprendizaje.

Promoción: Para posicionar la marca SOS Kids, exaltar sus bondades, beneficios del servicio, interacciones con las aplicaciones móviles y las soluciones que se ofrecen para las distintas áreas de su enfoque. Para lograrlo, también se ejecutan campañas sobre la cantidad de horas al mes de medios digitales como *google, youtube + google adwords*, así como jornadas laborales mensuales de *influencers* que lleguen al grupo objetivo en conjunto.

6.2.2. Plan de Operaciones

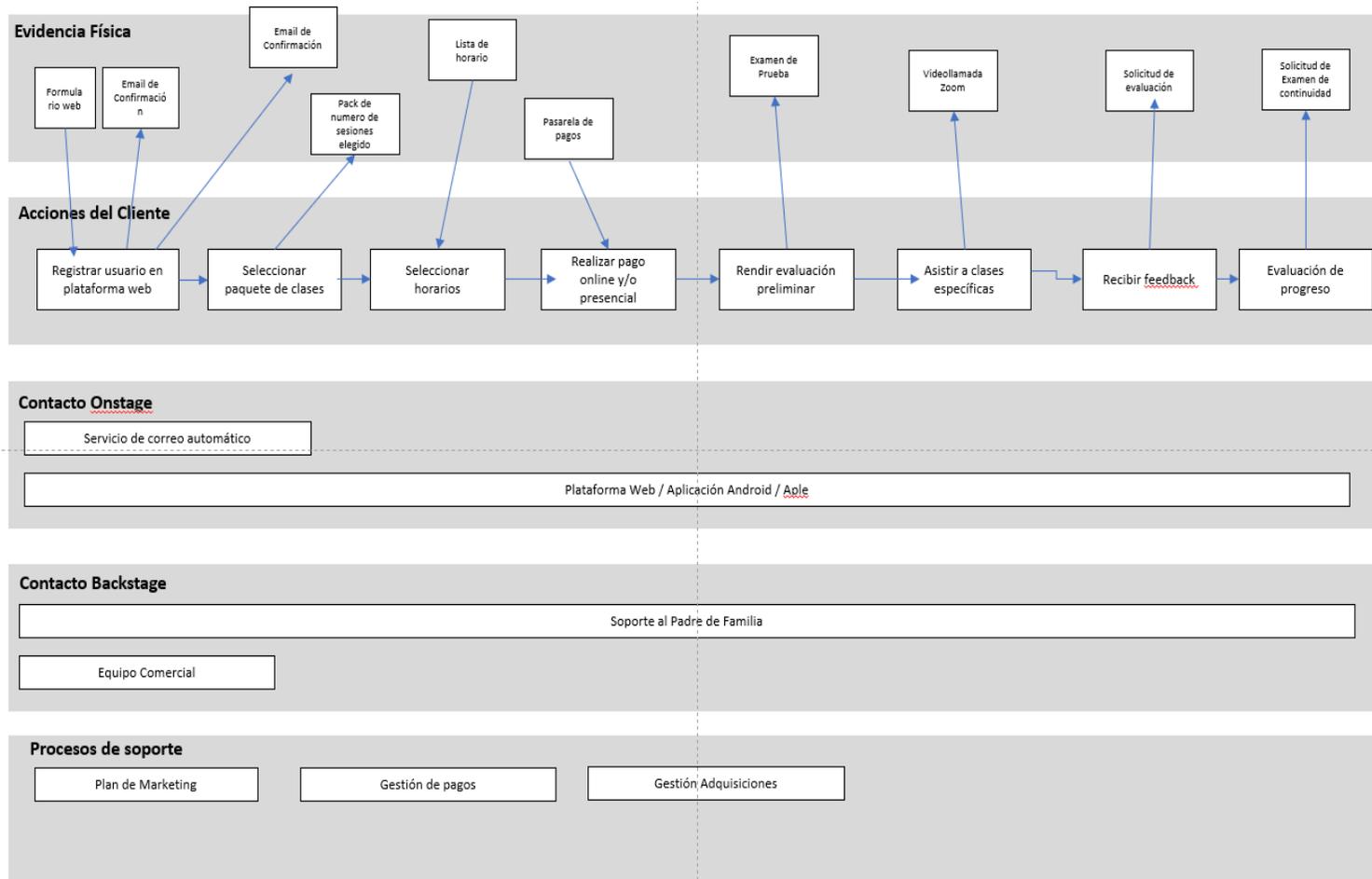
El fin del modelo de negocio es empoderar a los niños al brindar acceso adecuado a los infantes con dificultades de aprendizaje y utilizar las tecnologías de la información en el progreso de lecciones virtuales. Asimismo, SOS Kids cuenta con canales de atención digital y presencial para brindar sesiones de terapias para fortalecer el conocimiento de los niños (ver Figura 16).

Tabla 18*Presupuesto del Plan de Marketing*

Elementos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto					
Diseño del Producto	30000				
Mantenimiento					
Plataforma / app	12000	12000	12000	12000	12000
Promoción Digital					
Video de lanzamiento	1400				
Google Adwords	800	800	800	800	800
Facebook	800	800	800	800	800
Youtube	450	450	450	450	450
Instagram	600	600	600	600	600
Promoción Digital					
Campañas de activación en centros escolares	1000	1000	1000	1000	1000
Promoción Digital					
Fuerza de venta	600	600	600	600	600
Comisión por ventas	350	350	350	350	350
Total (S/)	48000	1800	1800	1800	1800

Figura 16

Plan de Operaciones de SOS Kids



6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Con el fin de determinar los datos respecto de la hipótesis, se estimó cinco posibles escenarios: pesimista, muy pesimista, optimista, muy optimista y esperado. Se tomó las variables de incertidumbre la participación del *market share* y la cantidad de ventas. También se muestran los valores de referencia.

Tabla 19

Simulaciones de Escenarios para la Factibilidad Económica

	Muy Pesimista	Pesimista	Esperado	Optimista	Muy Optimista
Precio por sesión	120	120	120	120	120
Frecuencia de ventas / mes	1	2	4	5	6
Periodo de retención (meses)	1	3	6	9	12
VTVC	144	864	2592	5184	8640

	Muy Pesimista	Pesimista	Esperado	Optimista	Muy Optimista
Cantidad nuevos clientes / mes	10	15	20	25	30
Market Share	0.10%	0.50%	0.75%	1%	1.25%
Mono de Marketing mes	6000	6000	6000	6000	6000
CAC	600	400	300	240	200

Con estos resultados se procedió a la siguiente etapa de simulación de Montecarlo, calculando los promedios de referencia y la desviación estándar para el ratio VTVC / CAC tomando en consideración las cinco mil repeticiones aleatorias. El resultado de la simulación mostró que se alcanzó una probabilidad de 78.01% de lograr un ratio VTVC / CAC superior o equivalente a 3.

Los valores de referencia alcanzados para VTVC / CAC:

- Máximo: 43.2
- Mínimo: 0.24
- Promedio: 12.37

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1. Presupuesto de Inversión

La estructura del capital de trabajo está dividida en un 50% de deuda por un préstamo bancario de S/50,000.00 por tres años, con una TEA anual 12.9% y el otro 50% corresponde al aporte de capital de patrimonio de los accionistas por un monto de S/50,000.00. La suma de ambos aportes de capital será destinada para la inversión inicial del proyecto que consta de: (a) implementación del local, (b) compra de equipos informáticos (Laptops, cámaras de vigilancia, detector de huellas, etc.), (c) desarrollo *branding* y campaña de *marketing* e (4) implementación y desarrollo de aplicativo y web (ver Tabla 18).

Para la proyección de ingresos se estima que por año se pueda implementar un aula más, lo cual generaría ingresos, por nueva aula implementada, de hasta S/241,000.00 anuales. El proyecto se iniciará con seis aulas implementadas y se espera que al final de los cinco años se hayan logrado implementar cuatro aulas más. Esto debido a la estrategia de marketing que impulsará la captación de clientes, servicio personalizado y calidad del servicio.

Los costos de ventas son proporcionales al ingreso, ya que, a mayor captación de clientes, también se requerirá mayor personal calificado. Se ha comparado con la media y el costo que representa por hora del servicio de las terapeutas, que representa un 30% de los ingresos.

Los gastos principalmente se dividen en administrativos, de ventas y operativos. En los administrativos se ha considerado servicios profesionales de una contadora, dos directoras, una asistente ejecutiva, alquiler de local de 200m² y servicios de agua, luz, internet, limpieza. Para los gastos de ventas está la fuerza de *marketing* y en los gastos operativos el mantenimiento de la plataforma y una provisión para contingencias del 5% de los ingresos totales. El punto de equilibrio se alcanzará en el primer año, inclusive en los seis primeros meses de ejecución.

Tabla 20*Detalle de la Inversión Inicial (Soles)*

Inversión Inicial (Soles)	Inversiones		
Implementación de local	40,000.00		
Equipos (Laptop, Cámaras, huellero)	10,000.00		
Branding y Marketing de implementación	20,000.00		
Implementación de aplicativo y web	30,000.00		
TOTAL	100,000.00		
Estructura de Deuda	MONTOS	W(PESO)	
Prestamos Bancario	50,000.00		100.00%
Total Deuda	50,000.00		100%
Estructura de Capital (Soles)	MONTOS	W(PESO)	
Deuda	50,000.00	50.00%	Wd = Peso de la deuda
Patrimonio	50,000.00	50.00%	Ws = Peso del patrimonio
Total Deuda y Patrimonio	100,000.00	100%	

6.3.2. Análisis Financiero

Con el fin del cálculo de la tasa de descuento se considera que la estructura de la inversión que está dividida en un 50% de aportes de patrimonio por S/50,000.00 y el otro 50% de S/ 50,000.00 por una deuda de capital, que en un 100% está estructurada por un préstamo bancario con Banco de Crédito del Perú (BCP). EL BCP ofrece una TEA del 12.9% con cuotas mensuales por tres años. La TCEA correspondiente al préstamo es de 16.82% (ver Tabla 21).

Para el cálculo del CAPM (o *Capital Asset Pricing Model*), se utilizó la formula $CAPM = KLR + (Km - KLR) * Beta$. Siendo el KLR el rendimiento de bonos del tesoro norteamericano T-Bond promedio de 5 años, equivalente a 4.134% en soles (Marketwatch, 2023). Para el tipo de cambio de la moneda, se consideró la devaluación de la misma analizando el periodo de febrero 2023 versus febrero 2022. La devaluación representa -0.006206362 (SUNAT, 2023). El Beta apalancado obtenido, es del sector educación por un

valor de 1.10 (Aswath, 2023), y la prima de mercado ($K_m - K_{LR}$) asciende a 8.7% (Aswath, 2023), dando como resultado un CAPM de 13.73% (ver Tabla 20). Con el fin del cálculo del WACC (o Weighted Average Cost of Capital) se manejó el desarrollo $WACC = W_d [K_d (1-t)] + W_s K_s$, dando como resultado 12.91% como se muestra en la Tabla 21.

Los flujos de caja libre proyectados (LCL) para los 5 años son positivos, al igual que los flujos de caja de los accionistas (FCA). En ambos escenarios la rentabilidad ha sido positiva. En el flujo de caja de libre se espera un crecimiento promedio de 14% por año y del accionista un 13%.

El negocio es financieramente viable ya que ha generado un VAN económico de USD 802,579.05 para un periodo de cinco años, y tiene un plazo de recuperación en el primer año de ejecución, con una inversión de PEN 100,000.00. Asimismo, el proyecto demuestra una tasa interna de retorno de 676% que también soporta la viabilidad financiera del proyecto. En el escenario para un periodo de 10 años, el VAN económico asciende a USD 2'493,435.37, con una tasa interna de retorno de 676%.

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

A fin de determinar las simulaciones correspondientes del negocio, se han tomado en consideración algunas variables que no se pueden controlar, para sensibilizar los datos. Asimismo, se consideran cinco factibles situaciones con variación de la variable de las sesiones adicionales, en el turno tarde, como representación del crecimiento del mercado y se considera que es correcto si el riesgo de alcanzar un VAN a diez años inferior a USD 800,000 es equivalente o inferior al 8.3%.

Con estos resultados, se procedió a la siguiente etapa de simulación de Montecarlo calculando los promedios de referencia y la desviación estándar para el ratio VANF a los 10 años, tomando en consideración las cinco mil repeticiones aleatorias. El resultado de la simulación mostró que se alcanzó una probabilidad de 7.2% de obtener una VANF menor a \$ 800,000 a los 10 años, lo cual es un riesgo aceptable para el proyecto.

Los valores de referencia alcanzados para el VANF a los 10 años:

Promedio: \$ 987,548.9812

Tabla 21*Cálculo de la TCEA del Préstamo Bancario del BCP, Gastos Financieros y Depreciación**Anual*

Préstamo	50,000.00			
TEA AÑO 1		12.9%		
AÑOS		3		
MENSUAL		12		
CUOTAS MENSUALES		36		
DIAS		30		
TASA EQUIVALENTE MENSUAL		1.02%		
Cargos y Comisiones		83.71		
CUOTA	1,665.37			
PERIODO	Saldo	Amortización	Intereses	
-				
1	50,000.00	1,157.26	508.12	1
2	48,842.74	1,169.02	496.36	1
3	47,673.73	1,180.90	484.48	1
4	46,492.83	1,192.90	472.47	1
5	45,299.94	1,205.02	460.35	1
6	44,094.92	1,217.26	448.11	1
7	42,877.65	1,229.63	435.74	1
8	41,648.02	1,242.13	423.24	1
9	40,405.89	1,254.75	410.62	1
10	39,151.14	1,267.50	397.87	1
11	37,883.63	1,280.39	384.99	1
12	36,603.25	1,293.40	371.97	1
13	35,309.85	1,306.54	358.83	1
14	34,003.31	1,319.82	345.55	1
15	32,683.49	1,333.23	332.14	1
16	31,350.26	1,346.78	318.59	1
17	30,003.48	1,360.47	304.90	1
18	28,643.01	1,374.29	291.08	1
19	27,268.72	1,388.26	277.11	1
20	25,880.46	1,402.37	263.01	1
21	24,478.10	1,416.62	248.75	1
22	23,061.48	1,431.01	234.36	1

23	21,630.47	1,445.56	219.82	1
24	20,184.91	1,460.25	205.13	1
25	18,724.67	1,475.08	190.29	1
26	17,249.58	1,490.08	175.30	1
27	15,759.51	1,505.22	160.15	1
28	14,254.29	1,520.51	144.86	1
29	12,733.78	1,535.97	129.40	1
30	11,197.81	1,551.58	113.80	1
31	9,646.24	1,567.34	98.03	1
32	8,078.89	1,583.27	82.10	1
33	6,495.62	1,599.36	66.01	1
34	4,896.26	1,615.61	49.76	1
35	3,280.65	1,632.03	33.34	1
36	1,648.62	1,648.62	16.75	1

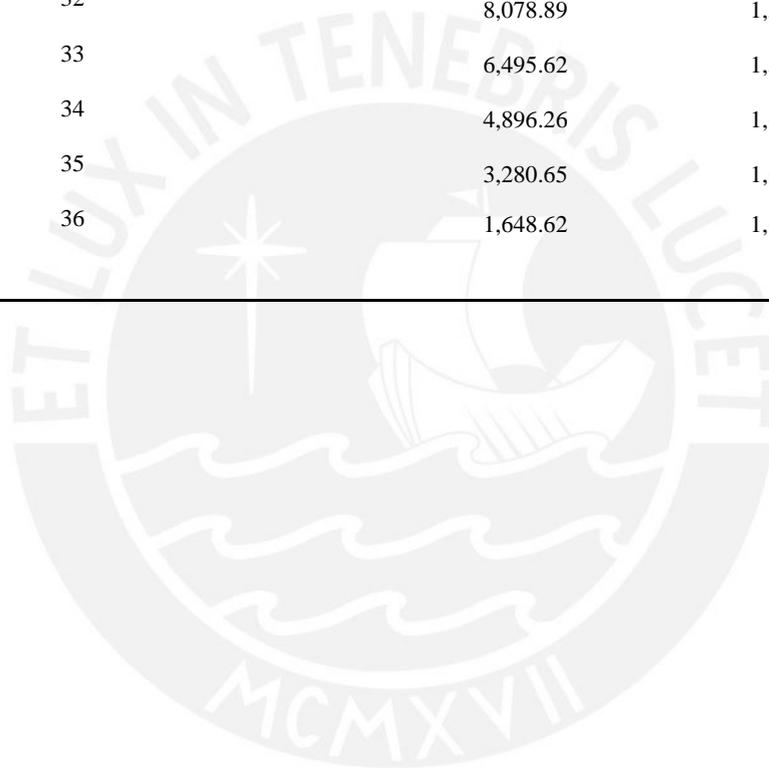


Tabla 22*Cálculo de la Depreciación Anual, por la Vida útil del Proyecto*

Módulo de Inversión	Inversión	Inversión	IGV	Valor de Venta	Años de depreciación	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Depreciación Acumulada	Valor residual liquidación
1	Implementación de local	40,000.00	6,101.69	33,898.31	5	6,779.66	6,779.66	6,779.66	6,779.66	6,779.66	33,898.31	-
2	Equipos (Laptop, Cámaras, huellero)	10,000.00	1,525.42	8,474.58	5	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	8,474.58	-
3	Branding y Marketing de implementación	20,000.00	3,050.85	16,949.15	0						-	16,949.15
4	Implementación de aplicativo web	30,000.00	4,576.27	25,423.73	5	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	25,423.73	-
	Inversión Inicial	100,000.00	15,254.24	84,745.76							67,796.61	16,949.15
	Depreciación Anual					13,559.32	13,559.32	13,559.32	13,559.32	13,559.32		16,949.15

Tabla 23

Cálculo de los Gastos Financieros Anuales, por la Vida Útil del Proyecto

GASTOS FINANCIEROS	1	2	3	4	5
Préstamo Bancario					
Interés	5,294.30	3,399.27	1,259.78		
Cargos y Comisiones	1,004.51	1,004.51	1,004.51		
Total gastos financieros	6,298.81	4,403.78	2,264.29	-	-

Tabla 24

Cálculo del CAPM.

CAPM = $K_L R + (K_M - K_L R) \text{Beta}$			
CAPM			KS
Rendimientos bono de los tesoros norteamericanos T-Bond media 5 años (soles)			4.134%
Beta apalancado (Educación = 1.10)			1.10
Prima de Mercado ($R_m - R_f$)			8.70%
CAPM = K_s			13.70%
Dólares	Soles	TC SUNAT FEB 2022	TC SUNAT FEB 2023
4.160%	4.134%	3.867	3.843
Devaluación			
-0.006206362			

Tabla 25

Cálculo del WACC

Estructura De Capital	Kd	(1-t)	W	Costo (Kd*W)
Deuda	16.82%	72%	50.00%	6.05%
Patrimonio	13.70%		50.00%	6.85%
Total Deuda y Patrimonio			100.00%	12.91%
			WACC	12.91%

Tabla 26*Estado Anual de la Situación Financiera (2023-2027), en Soles*

CUENTA	2023	2024	2025	2026
SOS KIDS				
ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUAL ANUAL DEL 2022 AL 2026 (NUEVOS SOLES)				
Activos				
Activos Corrientes				
Efectivo y Equivalente al Efectivo	646,284.95	1,536,253.13	2,565,932.97	3,793,018.00
Cuenta por Cobrar Comerciales y Otra Cuenta por Cobrar	-	-	-	-
Cuenta por Cobrar Comerciales	-	-	-	-
Cuenta por Cobrar a Entidad Relacionada	-	-	-	-
Otra Cuenta por Cobrar	-	-	-	-
Anticipo	-	-	-	-
Inventario	-	-	-	-
Activo por Impuesto a la Ganancia	-	-	-	-
Otro Activo no Financiero	-	-	-	-
Total Activos Corrientes	646,284.95	1,536,253.13	2,565,932.97	3,793,018.00
Activos No Corrientes				
Cuenta por Cobrar Comerciales	-	-	-	-
Cuenta por Cobrar a Entidad Relacionada	-	-	-	-
Otra Cuenta por Cobrar	-	-	-	-
Anticipo	-	-	-	-
Inventario	-	-	-	-
Propiedad de Inversión	-	-	-	-
Propiedad, Planta y Equipo	50,000.00	-	-	-
Activo Intangible Distinto de la Plusvalía	50,000.00	-	-	-
Activo por Impuesto Diferido	-	-	-	-
Activo por Impuesto Corriente, no Corriente	-	-	-	-
Otro Activo no Financiero	-	-	-	-
Total Activos No Corrientes	100,000.00	-	-	-
TOTAL DE ACTIVOS	746,284.95	1,536,253.13	2,565,932.97	3,793,018.00

Pasivos y Patrimonio				
Pasivos Corrientes				
Otro Pasivo Financiero	-	-	-	-
Cuenta por Pagar Comerciales	513,216.00	590,198.40	678,728.16	780,537.00
Cuenta por Pagar a Entidad Relacionada	-	-	-	-
Otra Cuenta por Pagar	204,000.00	204,000.00	204,000.00	204,000.00
Ingreso Diferido	-	-	-	-
Provisión por Beneficios al Empleado	-	-	-	-
Otra Provisión	85,536.00	98,366.40	113,121.36	130,089.00
Pasivo por Impuesto a la Ganancia	248,670.76	295,904.03	350,211.14	412,609.00
Otros Pasivos no Financieros	-	-	-	-
Intereses por pagar	6,298.81	4,403.78	2,264.29	-
Total Pasivos Corrientes	1,057,721.57	1,192,872.61	1,348,324.95	1,527,236.00
Pasivos No Corrientes				
Otro Pasivo Financiero	-	-	-	-
Cuenta por Pagar Comerciales y Otra Cuenta por Pagar	-	-	-	-
Cuenta por Pagar Comerciales	-	-	-	-
Cuenta por Pagar a Entidad Relacionada	-	-	-	-
Otra Cuenta por Pagar	-	-	-	-
Ingreso Diferido	-	-	-	-
Provisión por Beneficios al Empleado	-	-	-	-
Otra Provisión	-	-	-	-
Pasivo por Impuesto Diferido	-	-	-	-
Pasivo por Impuesto Corriente, no Corriente	-	-	-	-
Otro Pasivo no Financiero	-	-	-	-
Total Pasivos No Corrientes	-	-	-	-
Total Pasivos	1,057,721.57	1,192,872.61	1,348,324.95	1,527,236.00
Patrimonio				
Capital Emitido	50,000.00	-	-	-
Acción de Inversión	-	-	-	-
Acción Propia en Cartera	-	-	-	-
Otra Reserva de Capital	-	-	-	-
Resultado Acumulado	639,439.11	1,400,335.18	2,300,878.10	3,361,873.00

Total Patrimonio	689,439.11	1,400,335.18	2,300,878.10	3,361,873.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,747,160.68	2,593,207.78	3,649,203.05	4,889,110.00



Tabla 27*Evaluación Económica y Financiera, en Soles*

	Inicial	2023	2024	2025	2026	2027
Evaluaciones económicas						
Inversión inicial	- 100,000.00					
Flujo anual		657,533.57	777,626.11	915,732.54	1,074,554.93	1,274,149.83
Factor de descuentos	12.91%	-	-	-	-	-
Flujos descontados VAN económico (VANE)	- 100,000.00 3,084,311.28	582,373.20	610,011.10	636,237.11	661,245.03	694,444.84
TIR económico (TIRE)	676%	-	-	-	-	-
Evaluación financiera						
Inversión inicial	- 100,000.00					
Flujo anual		688,308.28	757,870.21	895,377.58	1,074,554.93	1,274,149.83
Factor de descuentos	13.70%	-	-	-	-	-
Flujos descontados VAN financieras (VANF)	- 100,000.00 3,013,904.65	605,350.01	586,194.80	609,083.60	642,869.58	670,406.66
TIR financiera (TIRF)	676%	-	-	-	-	-

Tabla 28*Simulaciones para Escenarios con VANF a los 10 Años*

	Muy Pesimista	Pesimista	Esperado	Optimista	Muy Optimista
# sesiones en la tarde	3	4	5	6	7
VAN F(10 años) USD	277034.8265	721914.1641	1166793.502	2056552.177	2946310.853

Tabla 29*Resultados de Validar las Hipótesis de Negocio*

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Se acepta?
Deseabilidad	Creemos que los padres de familia o apoderados entre 18 y 59 años de los distritos de Lima Metropolitana y nivel socioeconómico entre A, B y C reciben servicios de orientación de terapias de aprendizaje con facilidad usando la app SOS Kids..	Prueba de Usabilidad.	Válido	Sí
Factibilidad	El plan de marketing y publicidad producirá más ingresos que pérdidas	Simulación Montecarlo	Válido	Sí
Viabilidad	Hipótesis sobre simulación del VAN	Simulación Montecarlo	Válido	Sí

Capítulo VII. Solución Sostenible

El desarrollo del modelo de negocio considera principios comerciales regenerativos, integrando a las comunidades y demás partes interesadas a través del concepto de co-creación de valor, siguiendo lo afirmado por Robinson (2020). Este modelo expone la propuesta de valor, con un punto de vista objetivo, comenzando por relaciones de clientes, canales de contacto con el mercado, recursos, actividades y medidas del gobierno corporativo; generando las salidas de metas, costos y beneficios.

Uno de los avances de este modelo es incorporar los impactos al ecosistema, actores, inventarios biofísicos y necesidades, enlazando la sostenibilidad ambiental como principio activo de la co-creación de valores. Según Ramaswamy (2010), la co-creación es un procedimiento colaborativo en el que los consumidores y la empresa trabajan juntos para crear valor. Incluye una participación activa de los consumidores en el proceso de diseño, producción y/o promoción de un producto o servicios, y una interacción continua entre ambas partes para mejorar la calidad y relevancia del resultado final.

La visibilidad de todos estos factores permite a todas las partes interesadas manejarse en el mismo entorno colaborativo, con objetivos compartidos, lo que permite a los equipos alinearse en decisiones estratégicas, en función de los beneficios mostrados.

Otro de los conceptos importantes introducidos es la identificación del valor de Co-destrucción, que permite identificar factores contrarios de respuesta natural en el mercado de las comunidades, pudiendo en su gran mayoría considerarse amenazas o condiciones adversas, para poder hacer una evaluación objetiva, ello mejora el análisis de la matriz de riesgos. Según Lusch (2007), la co-destrucción es un proceso en el que los clientes pueden reducir el valor de un producto o servicio para otros clientes o para la compañía, debido a su comportamiento o a su influencia en el entorno. Puede ocurrir cuando los clientes causan congestión en lugares públicos, generan ruido o contaminación, vandalizan instalaciones, etc.

La co-destrucción puede afectar la experiencia del cliente y la imagen de la empresa.

7.1. Relevancia Social de la Solución

Conforme al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015), la relevancia social de un proyecto se refiere a su capacidad para abordar un problema social significativo, alinearse con las prioridades de la comunidad y asistir en la mejora de la calidad de vida de las personas. Un proyecto socialmente relevante debe ser capaz de generar beneficios tangibles e intangibles para las comunidades afectadas, promoviendo la colaboración activa del actor local y fomentando la sostenibilidad a largo plazo.

Se considera importante mostrar la relevancia social con la ayuda de un marco metodológico delimitando la contribución con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) considerando su propósito. Para este proyecto, la relevancia social de la solución se puede gestionar por medio de las siguientes ODS:

ODS 4: Asegurará una educación inclusiva y de calidad justa y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

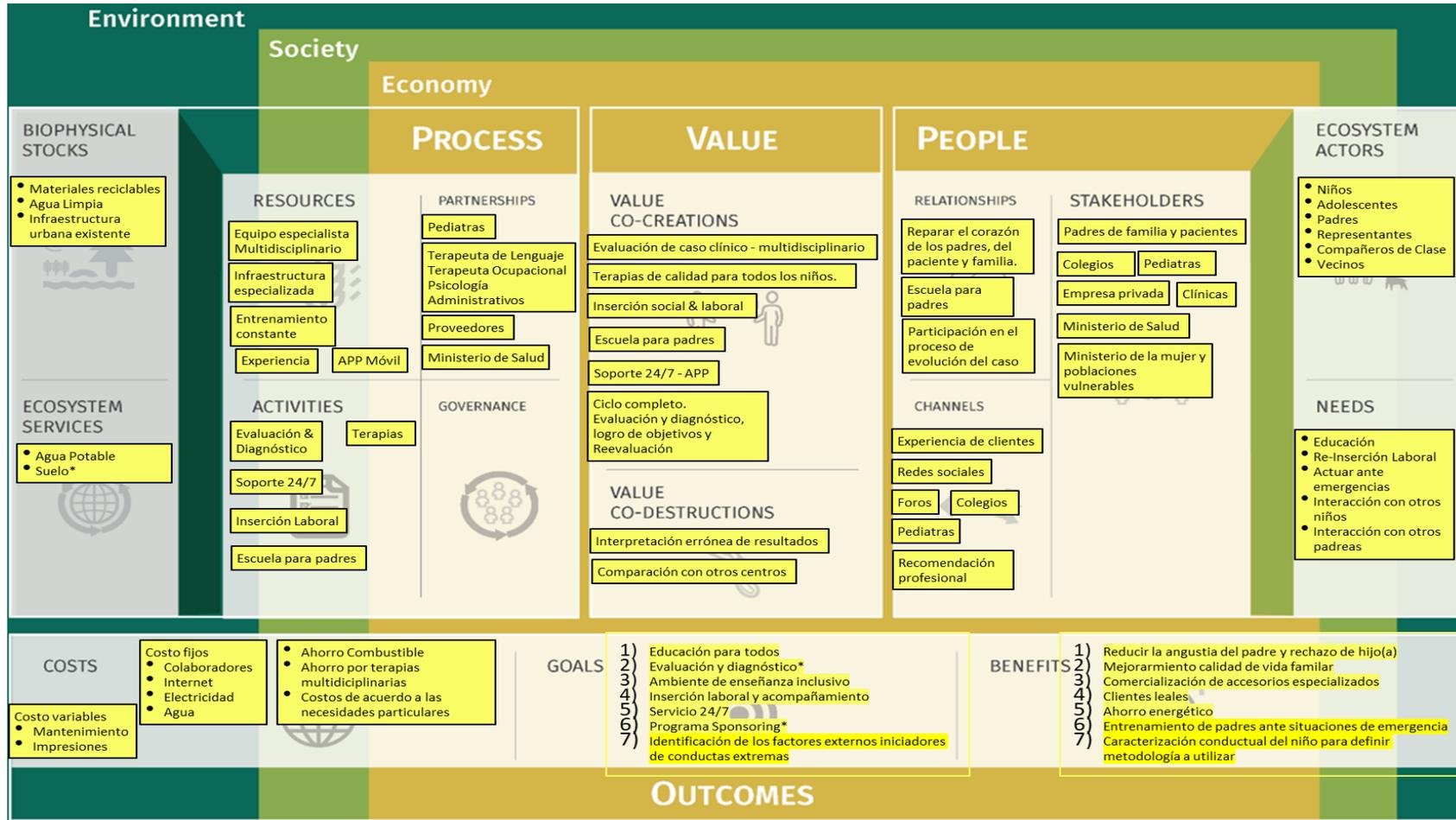
ODS 8: Promover el desarrollo económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Asimismo, una vez identificados los objetivos a ser gestionados a través de este proyecto, se identifican las metas que S.O.S. KIDS podrá aportar desde su alcance de negocio, mostrados en la Tabla 21.

Con este fin, se calcula el indicador de la tasa de rentabilidad inmediata, determinado entre el número de metas gestionadas de la ODS sobre la cantidad total de metas. Como segunda etapa se selecciona las metas vinculadas a las mismas, y que son movilizadas por el negocio y se muestran en la Tabla 22. La tasa de rentabilidad inmediata se establece entre el número de metas movilizadas acerca del número total de metas del ODS a la cual pertenecen las metas.

Figura 17

Flourishing Business Canvas



Nota. Adaptado de Robinson, 2020.

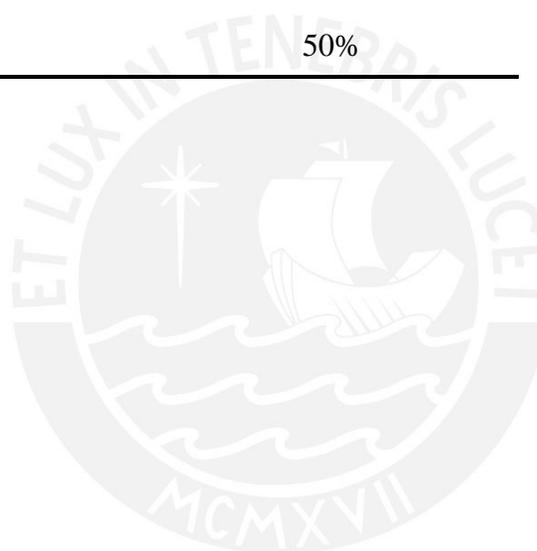
Tabla 30*Tasa de Rentabilidad Inmediata*

Ítem	Descripción de la Meta	Impacto S.O.S. Kids
4.4	Para 2030, incrementar sustancialmente el número de jóvenes y adultos con las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial.	Con S.O.S. Kids se brindará capacitación a los docentes a que estén preparados para el adiestramiento a los niños con de se encuentren más capacitados en las competencias nec para la ejecución de sus actividades,
4.5	P ara 2030, cerrar la brecha de género en la educación y garantizar la igualdad de acceso a todos los niveles de educación y capacitación para los sujetos vulnerables, incluidos los individuos con discapacidad, los pueblos indígenas y los infantes en situaciones vulnerables.	Desde “S.O.S. Kids”, se contribuirá con capacitaciones al administrativo y a los docentes para que puedan brindar un educación con trato igualitario a los niños, sin existir discriminación de sexos, razas, situaciones vulnerables, en
4.6	Para 2030, afianzar que todos los jóvenes y una proporción significativa de adultos (tanto mujeres como hombres) estén alfabetizados y tengan habilidades básicas de aritmética.	Desde “S.O.S. Kids”, se contribuirá con la alfabetización d niños, dado que se trabajará en estas dificultades de aprend así como el aprendizaje de las nociones aritméticas para lo que presenten esta problemática.
4.7	Para 2030, afianzar que todos los estudiantes logren los saberes prácticos y teóricos necesarios para incentivar el desarrollo sostenible, incluso a través del desarrollo sostenible y estilos de vida sostenibles, promoviendo los derechos humanos, la igualdad de género, las culturas de paz y no violencia, y la ciudadanía global y la apreciación de la cultura pedagógica, diversidad y contribución cultural al desarrollo sostenible.	Desde “S.O.S. Kids” se fomentará a los niños, una cultura en desarrollo sostenible, igualdad de derechos humanos, valoración de la diversidad cultural, a través de la educació impartida por los docentes, donde con ejemplos de enseña durante las clases, los niños identificarán y valorarán estos conocimientos.
8.1	Sostener el crecimiento económico per cápita en consonancia con las circunstancias nacionales y sostener un crecimiento del PIB de al menos un 7 % anual, especialmente en los países menos adelantados.	Desde “S.O.S. Kids” se contribuye con el crecimiento eco per cápita, al brindar empleos a diferentes especialidades

		profesionales dedicados a la gestión de niños con dificultades de aprendizaje
8.2	Alcanzar niveles más altos de productividad económica a través de la diversificación, la mejora tecnológica y la innovación, incluido un enfoque en industrias de alto valor agregado e intensivas en mano de obra.	“S.O.S. Kids”, aumenta la productividad a través de la tecnología que se brinda a través de herramientas tecnológicas como una plataforma web para el registro, y descarga de material educativo y licencias de videollamadas para el dictado de clases
8.3	Incentivar políticas orientadas al desarrollo que ayuden en las actividades productivas, la creación de empleo decente, el espíritu empresarial, la creatividad y la innovación y faciliten la formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, incluido el acceso a los servicios financieros.	“S.O.S. Kids”, aumenta la productividad y empleos de trabajo decentes, fomentando la formalización en la selección del personal.
8.4	Para 2030, esforzarse por desvincular el crecimiento económico de la degradación ambiental aumentando gradualmente la eficiencia de la producción y el consumo de recursos globales, comenzando por los países desarrollados, de acuerdo con el programa de 10 años de modelos de consumo y producción sostenibles.	Con “S.O.S. Kids”, a través de las clases virtuales se contribuye a la disminución de dióxido de carbono, por la disminución de transportes público por los traslados de movilización de niños al centro educativo
8.5	Para el 2030, alcanzar el empleo productivo y pleno y el decente trabajo para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y los individuos con discapacidad, tanto como la igualdad de remuneraciones por trabajos de igual valor	Con “S.O.S. Kids”, se brindará un trabajo formal, respetando los derechos laborales de acuerdo a ley.
8.6	Para 2020, la proporción de jóvenes que no están empleados y que no estudian debe reducirse significativamente.	Con “S.O.S. Kids”, se brindará oportunidades de trabajo a los jóvenes para el sector administrativo, comercial, entre otros, respetando los derechos laborales de acuerdo a ley.

Tabla 31*Tasa de Rentabilidad Inmediata*

		Metas Totales ODS	Metas ODS Gestionadas	TRI
1	ODS 4	10	4	25%
2	ODS 8	12	6	50%



7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Según OECD (2019), la rentabilidad social se refiere a la capacidad de un proyecto o programa para generar beneficios sociales a largo plazo, por ende, debe incluir una evaluación de los impactos sociales, económicos y ambientales, así como una medición de la eficiencia y eficacia en la entrega de los resultados deseados.

Con el fin de calcular los beneficios sociales, se consideró que los alumnos y sus padres de familia toman en promedio 30 minutos ida y vuelta para asistir a la escuela. Es por ello que se consideró como ahorro el tiempo de traslado. Tomando en consideración el valor social de tiempo por hora equivalente a S/6.44 de acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas. (MINEM, 2022). Asimismo, a fin de calcular los costos sociales se ha considerado la emisión de CO₂ tomando dos fuentes de la propuesta de negocio:

- Consumo de computadores portátiles utilizados por los docentes y por el personal administrativo. Se ha considerado el valor de 170 gr por un laptop de medianas competencias (Altanshagai, 2022).
- Emisión por traslado de personal administrativo/docente ante reuniones de coordinación y de fuerza de ventas hacia las instalaciones educativas con el fin de hacer activaciones. Se ha considerado que cada auto emite 190 gr de CO₂ por kilómetro recorrido (Autobiz, 2020).

Con ambos cálculos realizados, se consigue la diferencia entre los beneficios y costos sociales y tomando en consideración la tasa de descuento social establecida por el MINEM (Seminario de Marzi, 2017), se consigue una VANS de S/485,325.76

Tabla 34*Estimación a los Costos Sociales Debido a las Emisiones del CO2 Generadas en el Transporte*

Criterio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de fuerza de venta	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
Número de visitas al colegio al año	144	144	144	144	144	96	96	96	96	96
Km/s recorridos por cada visita (promedio)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
km/s recorridos de manera anual	8640	8640	8640	8640	8640	3840	3840	3840	3840	3840
Emisiones de CO2 (gr/km) por auto	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Valor de gramo de emisión de CO2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Valor de emisiones CO2 por las activaciones en escuelas (i)	46.66	46.66	46.66	46.66	46.66	20.74	20.74	20.74	20.74	20.74
Total de personas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Número de asambleas de coordinación	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Km/s recorridos por cada visita (promedio)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
km/s recorridos de manera anual	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800
Emisiones de CO2 (gr/km) por auto	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Valor de gramo de emisión de CO2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Valor de emisiones CO2 por las reuniones (ii)	25.92									
Cantidad de familias al colegio	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Número de asistencias al colegio al año	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Km/s recorridos por cada visita (promedio)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
km/s recorridos de manera anual	76800	76800	76800	76800	76800	76800	76800	76800	76800	76800
Emisiones de CO2 (gr/km) por auto	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Valor de gramo de emisión de CO2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Valor de emisiones CO2 por la asistencia de los niños (iii)	414.72									
Total de valor de emisiones CO2 (i)+(ii)+(iii)	487.30	487.30	487.30	487.30	487.30	461.38	461.38	461.38	461.38	461.38

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

Luego de evaluar los resultados de la factibilidad y viabilidad de la solución, en conjunto con la visión objetiva provista por el modelo *Flourishing Business Canvas*, el primer paso corresponde a la programación de actividades principales que permitan poner en marcha el proyecto, que permiten la implementación del plan integral de asistencia, las cuales están mostradas en la Figura 18. La estimación del proceso de implementación es de tres meses, contados partiendo de la inyección de capital, para inicio de las contrataciones de las actividades primordiales.

La inyección de capital será el músculo financiero que permitirá contratar los servicios de ingeniería para la adecuación y alquiler de la infraestructura para gestionar el aumento de la cartera de clientes. El plan de *marketing* permitirá medir si el objetivo de las 42 sesiones adicionales es alcanzable en el plazo deseado y, sobre todo, su sostenibilidad en el tiempo, ya que, a través de este, se organiza la penetración de la propuesta de valor.

El desarrollo del ecosistema digital es otra pieza clave en la solución planteada ya que permite mantener el nexo con cliente y beneficiarios desde seguimiento diario a educación a distancia, difusión de material informativo, atención a emergencias, coordinación de actividades grupales e individuales, calendario de eventos, *e-commerce* e información de contacto que cubran las expectativas de padres, representantes y paciente-alumnos.

Los equipos que deben procurarse corresponden a los instrumentos básicos requeridos para el desarrollo de terapias, proceso administrativo, uso del ecosistema digital, mantenimiento de plataformas, sistemas de comunicación e información que permiten la interoperabilidad de los servicios y atención de calidad. En la Figura 19 se evidencia la distribución porcentual de la inyección de capital, en los cuatro pilares fundamentales del proyecto que permiten el producto mínimo viable.

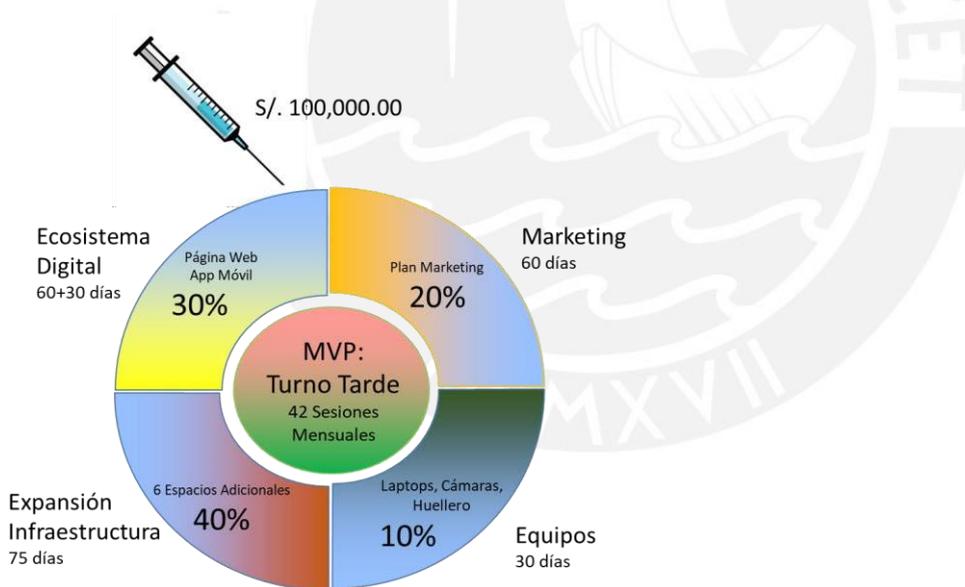
Figura 18

Cronograma Estimado de Implementación

Hito	Actividad	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Ingeniería Adecuación	■	■	■	■									
2	Alquiler Infraestructura			■	■	■	■	■						
3	Plan de Marketing													
4	Diseño Página Web	■	■	■	■	■								
5	Procura Equipos								■	■	■	■	■	
6	Aprobación Backend					■	■	■	■	■				
7	Diseño Aplicación Móvil					■	■	■	■	■				
8	Aprobación Frontend								■	■	■	■	■	
9	Capacitación de Personal									■	■	■	■	■
10	Integración Ecosistema Digital								■	■	■	■	■	■

Figura 19

Distribución Porcentual de la Inversión



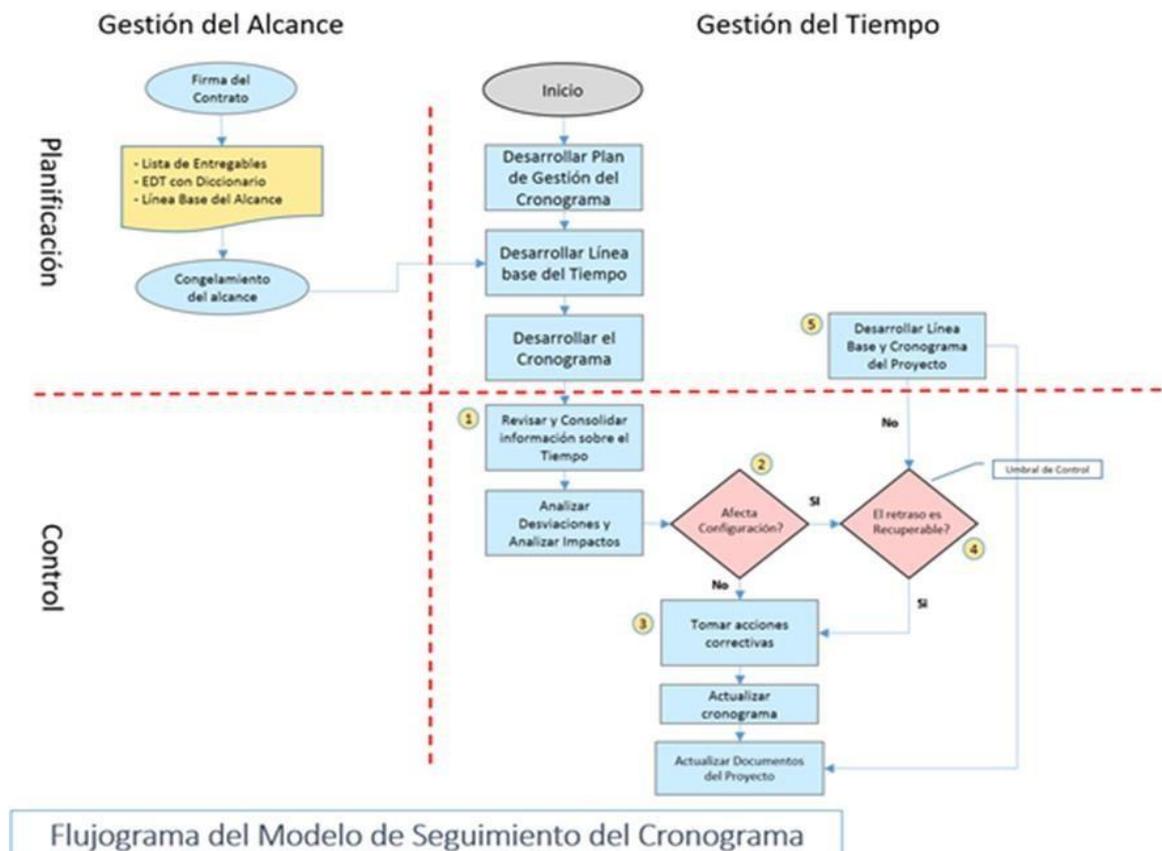
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

En la Figura 20 se detallan los hitos principales del proceso de implementación de la solución y actividades nivel 2 para el desarrollo de los hitos; este proceso obedece a una

planificación de tiempo y alcance, enmarcado en el flujograma del modelo de seguimiento del cronograma, mostrado en la Figura 21.

Figura 20

Flujograma del Modelo de Seguimiento del Cronograma



El éxito de este programa de implementación será garantizado a través de la firma de contratos con cláusulas de protección financiera, programa de incentivos por completar tempranamente los hitos y cargos por retrasos en los mismos, para todas las partes involucradas. Se contará con un control estricto de desembolsos y gastos, reuniones semanales de seguimiento, planificación de cuatro semanas, reportes semanales y mensuales de avance. Las reuniones semanales tendrán modalidad presencial y virtual, según se ajuste a las condiciones y requerimientos, los resultados estarán disponibles por medio de la página web, con control de acceso, protegido por usuario y contraseña.

8.2. Conclusión

Tras el análisis, se puede confirmar que existe una necesidad en el país, de la integración de niños de cero a diez años con problemas de desarrollo y aprendizaje o necesidades educativas especiales, a la sociedad y al sistema de educación regular, que pueda ser atendida integralmente por un centro que brinde servicios de diagnósticos y terapias para todos los problemas.

Tal y como se ha comprobado, se requiere de la ayuda de personal capacitado, asesoría continua y de una infraestructura, que cubra integralmente las necesidades de la familia peruana que contiene a un niño con problemas de aprendizaje, sus padres y representantes.

Existe un sector de este mercado que se encuentra desatendido, esto debido a la alta demanda de terapias “Post Pandemia” debido al confinamiento social que ha desequilibrado el correcto desarrollo de los llamados “niños pandemia”, este contexto simboliza una oportunidad significativa para el crecimiento de SOS Kids y la ejecución de la propuesta de solución planteada.

8.3. Recomendación

La definición del perfil del usuario indica que debe conseguirse una fórmula que permita brindar servicios de diagnóstico y atención especializada a niños con problemas de aprendizaje, que pertenezcan al sector social C, de bajos recursos económicos.

El mercado en el cual se encuentra el modelo de negocio de SOS Kids, oferta tratamientos terapéuticos que demuestren un cambio en niños (independientemente de la necesidad asistencia), mediante el cumplimiento de objetivos específicos, lo cual es muy importante; pero, este mercado no hace uso de herramientas alternativas para generar un valor agregado o herramientas digitales para generar un cambio en el negocio, un claro ejemplo de esto podría ser la publicidad digital, la publicidad de este mercado se encuentra fuertemente

arraigado en la recomendación.

Motivado a los avances tecnológicos actuales, se debe contar con un ecosistema digital que brinde una experiencia virtual satisfactoria al usuario y contar con algoritmos que permitan caracterizar perfiles de usuarios de manera más rápida y precisa, de manera que puedan diseñarse programas de atención y seguimiento personalizados.



Referencias

- Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. John Wiley & Sons.
- Altanshagai B. (2020). *Carbon footprint of the most popular social media platforms*.
<https://n9.cl/c21f2>
- American Psychiatric Association (2014). *DSM-5 Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*. <https://n9.cl/ca3en2>
- APEIM (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <https://n9.cl/lnsim>
- Arnaiz, P. (2004). *La Educación Inclusiva: Dilemas y Desafíos*. <https://n9.cl/6pdov>
- Aswath Damodaran (2023a). *Betas by Sector (US)*. <https://n9.cl/4797z>
- Aswath Damodaran (2023b). *Country default spreads and risk premiums*. <https://n9.cl/o0usn>
- Autobiz (2020), *Emisiones de CO2*. <https://n9.cl/gnbk5>
- Bastante, P., & Del Carmen, G. (2021). *Inclusión de estudiantes con trastorno de espectro autista (TEA) en la educación primaria*. <https://n9.cl/spag4>
- Bernabé, C., Plate, P., & Zavaleta, J. (2015). *Análisis y propuestas de mejora para una empresa en marcha: caso instituto psicopedagógico EOS Perú*. <https://n9.cl/mba5h>
- Brealey, R., & Stewart C. (2020). *Principios de finanzas corporativas*. Ciudad de México McGraw-Hill, <https://n9.cl/w2kh9>
- Cajiga, J. F. (2016). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. <https://n9.cl/aqf21>
- Caring for Your Teenager (2016). *Problemas de aprendizaje en adolescentes*.
<https://n9.cl/bnzx4g>
- Ciribelli, J. P., & Samuel, M. (2015). *La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento*.

Cohen, K. (2014). *Tecnologías de la información en los negocios*. México, D.F.:

McGraw-Hill, <https://n9.cl/ooc21>

Comisión Especial de Estudio sobre Discapacidad (2004). *Observatorio*. <https://n9.cl/90e9j>

CPI Research (2022). *Market report marzo 2022*. <https://n9.cl/fxyo7>

Ferrer, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning

Fischer de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2017). *Mercadotecnia*. McGraw-Hill.

<https://n9.cl/s9hrc>

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable for Implications Development: and Theory. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.

Hancock, C. (2020). *We don't play that way; we play this way: functional play behaviours of children with autism and severe learning difficulties*. <https://n9.cl/zwnld>

Hasso Plattner Institute of Design (2017). *Una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg*. <https://n9.cl/jwum3>

Horowitz, S. H., Rawe, J., & Whittaker, M. C. (2017). *The State of Learning Disabilities: Understanding the 1 in 5*. New York: National Center for Learning Disabilities.

<https://n9.cl/6c9kph>

Hudson, D. (2017). *Dificultades Específicas de Aprendizaje y otros trastornos*. Guía básica para docentes. Madrid: Narcea.

Hyman, S.L., Levy, S.E., Myers, S.M., & AAP Council on Children with Disabilities, Section on developmental and behavioral pediatrics. (2020). *Identification, evaluation, and management of children with autism spectrum disorder*. <https://n9.cl/pv50m>

Infogate (2016). *La importancia de detectar los problemas de aprendizaje a tiempo*.

<https://n9.cl/dq9j0>

Individuals With Disabilities Education Act (2021). *Public Law*. 94-142. <https://n9.cl/n00ow>

- Karamali Esmaili S, Shafaroodi N, Hassani Mehraban A, Parand A, Zarei M, & Akbari-Zardkhaneh S. (2017). *Effect of play-based therapy on meta-cognitive and behavioral aspects of executive function: a randomized, controlled, clinical trial on the students with learning disabilities*. <https://n9.cl/uxfcwg>
- Koplewicz, H. (2021). *7 mitos sobre la salud mental infantil*. <https://n9.cl/ef3tg>
- La Vanguardia (2022). *Cómo detectar y tratar a tiempo los trastornos de aprendizaje en niños*. <https://n9.cl/ao6l9>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Cengage Learning.
- Lamb, C. W., McDaniel, C., & Hair, J. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. Cengage Learning. <https://n9.cl/ygyzp>
- Luque, J. (2015). Avances en la identificación temprana y diagnóstico diferencial de los trastornos evolutivos específicos de la lectura. *Aosma*, (20), 40-58.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Marketwatch (2023). *U.S. 5 Year Treasury Note*. <https://n9.cl/b4dh5>
- Ministerio de Salud [MINSA] (2021). *Nota de Prensa*. <https://n9.cl/ca4c7>
- Ministerio de Educación (2004). *Situación de la educación especial en el Perú. Hacia una Educación de Calidad*. <https://n9.cl/krb8k>
- Ministerio de Energía y Minas (2020). *Estimación del valor social del tiempo*. <https://n9.cl/ozyzo>
- Nielsen, C., & Lund, M. (2015). *The concept of business model scalability*. Denmark: Aalborg University.
- Normas Legales (2018, junio). *Ley que promueve la educación inclusiva*. *El Peruano*. <https://n9.cl/5vyi>
- Nowotny, H. (2011). *La curiosidad insaciable: la innovación en un futuro frágil*. UOC.

- <https://n9.cl/kzam8>
- OECD. (2019). *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*. OECD Publishing.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura España (1994). *Conferencia mundial sobre necesidades educativas especiales: acceso y calidad*. Salamanca. <https://n9.cl/gs5p1>
- Osterwalder A, Pigneur Y., Bernarda G., & Smith A (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. <https://n9.cl/wly8d>
- Osterwalder A., & Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. <https://n9.cl/medr9o>
- Osterwalder, A., Pigneur Y. (2020). *The Invincible Company: how to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models*. NJ:Wiley <https://n9.cl/bqu6n>
- Pita, E. (2018, 10 de julio). *Glovo: la empresa made in Spain que revoluciona el delivery en el mundo*. Expansión. <https://n9.cl/ixwoi> (consultado el 3 de enero de 2023).
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. Toronto, Canada. <https://n9.cl/gd1y6>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Guía de Diseño y Formulación de Proyectos de Desarrollo*. <https://n9.cl/843w0>
- Robinson, S. (2020). *Developing Systemic Startup Business Models with Purpose: The Flourishing Business Canvas and the New 4Ps*. <https://n9.cl/6w0p1>
- Rodríguez, M. (2013). *Dificultades de Aprendizaje Relacionadas con la Lectura*. Pautas para padres y madres. <https://n9.cl/m1iks>
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. J. (2010). Building the Co-creative Enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.

- Ramos, G., & Cueto, F. (2021). *La educación de niños y niñas con discapacidad en el Perú durante la pandemia del COVID-19*. <https://n9.cl/d03tv>
- Sociedad de Psiquiatría Infantil de la Asociación Española de Pediatría (AEP) *Publicado 10-7-2012*. Revisado por última vez el 13-5-2019. <https://n9.cl/o41ov>
- S.O.S. Kids (2022). *Facebook page Therapist*. <https://n9.cl/4kdupi>
- Spinelli, S., Ensign, P., & Adams R. (2014). *New Venture Creation*. Vancouver, Canada. McGraw-Hill, <https://n9.cl/t8fne>
- SUNAT (2023). *Tipo de Cambio Oficial*. <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>
- Tovar, T., & Fernández, P. (2005) *La Educación de las Personas con discapacidad*. <https://n9.cl/5nbu3>
- Seminario de Marzi, L. (2017). *Actualización de la Tasa Social de Social de Descuento*. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú.
- Zingman F, (2021). *Estudio sobre los efectos de la salud mental de niños, niñas y adolescentes por COVID-19*. <https://n9.cl/nz8c3>
- Zwaigenbaum, M., Bauman, D., Pierce, K., Buie, T., Davis, P., Newschaffer, C., Robins, D., Wetherby, A., Choueiri, R., Kasari, C., Stone, W., Nurit Yirmiya, N., Estes, A., Robin L. Hansen, McPartland, J., Marvin R. Natowicz, Carter, A., Granpeesheh, D., Mailloux, Z., Smith, S., Roley, & Wagner, S. (2015). *Early Screening of Autism Spectrum Disorder: Recommendations for Practice and Research*. Pediatrics October. <https://n9.cl/o48mu>
- Esan (2017). *Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN)*. <https://n9.cl/wkyocl>
- Lean Finance (2023). *Diferencias EBITDA, EBT y EBIT. ¿Cuál es mejor para mi empresa?* <https://n9.cl/11rwn>
- Yirepa (2023). *NOPAT Net Operating Profit After Taxes*. <https://n9.cl/eopym>
- Economipedia (2021). *Capex*. <https://n9.cl/ma7nn9>

Pymes y Autónomos (2013). *¿En qué consiste el flujo de caja libre?* <https://n9.cl/npqph>

Oikonomicon (2023). *El flujo de caja del accionista.* <https://n9.cl/buxhtn>



Apéndice A: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis del Modelo de Negocio

Problema Social Relevante.

Tarjeta de Prueba (Strategyzer)	
Preguntas	¿Qué hace que el problema social relevante lleve su proyecto al éxito?
Responsable	Grupo 4
Paso 1	Hipótesis (Riesgo)
<p>Se ha determinado que existe un número importante de niños presenta problemas de aprendizaje en los primeros años de su vida escolar, conllevando a un retraso en su proceso de educación primaria y conllevando un bajo nivel de autoestima así como la frustración de sus padres.</p>	
Paso 2	Prueba (Confiabilidad de datos)
<p>Para verificarlo, se toman en cuenta las estadísticas desarrolladas por organizaciones de prestigio en cuanto a la cantidad de niños con problemas de aprendizaje</p>	
Paso 3	Métrica
<p>Se considera un indicador de referencia el número de niños con problemas de aprendizaje vs. el número de niños total por grado de educación en las zonas de referencia.</p>	
Paso 4	Criterio
<p>Se considera que tener de referencia un valor de 1% respecto del total de niños, es un resultado alentador.</p>	

Tarjeta de Prueba (Strategyzer)

Actividad EDAD DEL LENGUAJE - TEST DE INICIO

Responsable Grupo 4

Paso 1 Hipótesis (Riesgo)

Se cree que existe una gran cantidad de niños "Pandemia" que no han tenido interacción más que con sus padres y algunos familiares, esto producto del confinamiento social obligatorio en el año 2020. Esto ha tenido grandes problemas en la capacidad de sociabilización y desarrollo del lenguaje en estos niños.

Paso 2 Prueba (Confiabilidad de datos)

Para verificarlo se realiza pruebas estandarizadas de desarrollo del lenguaje para determinar la edad del lenguaje versus la edad biológica.

Paso 3 Métrica (Tiempo requerido)

Además se medirá,
* Aspectos ocupacionales del niño (Organización, aprendizaje mediante el juego, motricidad fina, entre otros).

Paso 4 Criterio

Se está bien, si,
* La edad biológica se encuentra acorde a la edad del lenguaje (E.L/E.B = 100%).

Tarjeta de Prueba (Strategyzer)

Preguntas

¿Qué hace que los usuarios lleven su proyecto al éxito?

Responsable

Grupo 4

Paso 1

Hipótesis (Riesgo)

Como se ha comentado, existe un número importante de niños que cuentan con problemas y dificultades en el proceso de aprendizaje. En caso se contará con reducción en las brechas de aprendizaje producto de la terapia, los usuarios se mantendrán fieles al producto.

Paso 2

Prueba (Confiabilidad de datos)

Para verificarlo, se solicitará datos de los usuarios que conforman parte del servicio para verificar su nivel de permanencia como usuarios.

Paso 3

Métrica (Tiempo requerido)

Se medirá el tiempo de permanencia en el servicio de los padres y sus hijos

Paso 4

Criterio

Se está bien si se considera un tiempo de permanencia por encima de 3 meses.

Tarjeta de Prueba (Strategyzer)

Actividad RESULTADOS TERAPEUTICOS

Responsable Grupo 4

Paso 1 Hipótesis (Riesgo)

Se cree que los logros alcanzados por pacientes son de impacto positivo ante los ojos de Pediatras y terapeutas (profesionales del rubro) y, Psicólogos y educadores (Profesionales educativos) propiciándose la recomendación boca a boca que fortalece la reputación del centro. El mismo paciente es la carta de presentación.

Paso 2 Prueba (Confiabilidad de datos)

Para verificarlo, se valida la procedencia en la ficha clínica del paciente (Inicio del proceso).

Paso 3 Métrica (Tiempo requerido)

Además se medirá,

- * Los Profesionales / Instituciones que generen más derivaciones al centro.
- * Efectividad y resultados de alianzas estretégicas con Profesionales / Instituciones.
- * Satisfacción de los resultados obtenidos por el centro.

Paso 4 Criterio

Se está bien, si,

- * Se generan como mínimo 5 derivaciones/año por alianza estratégica.
- * Satisfacción de los servicios brindados por el centro es de 90% a más.

Tarjeta de Prueba (Strategyzer)

Actividad

¿Qué hace que los beneficiarios lleven su proyecto al éxito?

Responsable

Grupo 4

Paso 1

Hipótesis (Riesgo)

Se cree que el servicio reducirá la cantidad de tiempo que los padres de familia dedican para poder educar a sus hijos. Esto en la práctica, puede llegar a no cumplirse debido a la alta carga laboral de los padres para poder cubrir los gastos de sus hijos.

Paso 2

Prueba (Confiabilidad de datos)

Para verificarlo, el nivel de satisfacción de los padres de familia respecto del servicio ofrecido

Paso 3

Métrica (Tiempo requerido)

Se medirá el nivel de satisfacción de los padres mediante encuestas donde 1 corresponde a un servicio de muy alta calidad y el 5, sí corresponde a una falla en el servicio

Paso 4

Criterio

En esta primera fase, se será medir también el tiempo ganado de los padres de familia al adquirir un servicio y un valor de satisfacción del servicio por los padres de familia.

Tarjeta de Prueba (Strategyzer)

Actividad RESULTADOS TERAPEUTICOS

Responsable Grupo 4

Paso 1 Hipótesis (Riesgo)

Se cree que los logros alcanzados por los pacientes generan gran satisfacción en los padres de familia, propiciándose la recomendación boca a boca que fortalece la reputación del centro.

Paso 2 Prueba (Confiabilidad de datos)

Para verificarlo, se valida la procedencia en la ficha clínica del paciente (Inicio del proceso).

Paso 3 Métrica (Tiempo requerido)

Además se medirá,
 * Satisfacción de cliente en la entrega de cada informe de evaluación.
 * Retención de clientes.
 * Ratio de recomendación de servicio (Anónimo).

Paso 4 Criterio

Se está bien, si,
 * La satisfacción de clientes es superior al 90%
 * Retención de clientes es superior al 75% (al finalizar periodo - Diciembre).

MCMXVII

Tarjeta de Prueba (Strategyzer)

Actividad Factibilidad del Negocio

Responsable Grupo 4

Paso 1 Hipótesis (Riesgo)

Se cree que el servicio que se expandirá estará enfocado en personas de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana. Asimismo, se determina que en función al mercado, los niños con discapacidad, cuyos padres estén dispuestos a pagar servicios de terapia superiores a S/ 120 por hora, acompañamiento escolar superior a S/ 1.500 mensuales e interesados en llevar una terapia integral

Paso 2 Prueba (Confiabilidad de datos)

Para verificarlo, se solicitará el uso de la prueba piloto para contactar el servicio mediante el prototipo

Paso 3 Métrica (Tiempo requerido)

Además se medirá el tiempo que les toma contactar el servicio y el % de personas con alto nivel de interes en tomar el servicio.

Paso 4 Criterio

Se esta bién si el tiempo de registro en el prototipo se realiza en menos de 3 minutos además de un % de padres con alto interés de tomar el servicio de 25%

