



**"PLAN DE NEGOCIOS DE *PLAY TRUCKS - KIDS IN MOTION*,
SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO ACTIVO PARA NIÑOS
ENTRE CUATRO Y OCHO AÑOS"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentada por

**Sr. Carlos Omar Bellido Boza
Sr. Ronald Martín Castillo Angeles
Sr. Roberto Ipince Haaker
Sr. Juan Carlos Pizarro Arista
Sra. Daniela Santis Moya**

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz

2018

Resumen ejecutivo

Play Truck – Kids in Motion es una idea de negocio orientada a padres de NSE A y B que propone un servicio de actividad extracurricular de entretenimiento para niños en edades entre cuatro y ocho años a través de camionetas acondicionadas que visitarán diferentes parques de las zonas donde reside el público objetivo. De este modo, ofrece a los padres la posibilidad de contar con actividades recreativas de movimiento que les permitan a sus hijos divertirse evitando el sedentarismo.

El servicio será brindado por cuatro unidades móviles (*Play Trucks*) que se desplazarán por los diez distritos de Lima. Además, contará con un local de 360 m² como centro de operaciones, ubicado en el distrito de Jesús María. El servicio estará disponible de lunes a domingo en dos horarios. De forma complementaria, se ofrecerá un servicio de *snacks* (café, sándwiches, etc.) tanto para los niños como para los padres que los acompañan.

La inversión requerida para el negocio será financiada en un 50% con una tasa de interés de 20% anual, mientras que el 50% restante corresponderá a un aporte de capital de los 5 socios que desarrollaron el presente proyecto. En cuanto a la proyección, se realizó una evaluación a cinco años que demostró la rentabilidad del proyecto.

Luego de todos los análisis realizados, se concluye que existe una oportunidad de negocio real que brinda resultados económicos y financieros positivos en generación de flujo de caja, recuperación de capital y retorno sobre la inversión, con posibilidad de lograr diferenciación de marca y lealtad hacia la propuesta.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio	2
1. Análisis de microentorno	4
1.1 Rivalidad entre las compañías establecidas	4
1.2 El poder de negociación de los clientes	5
1.3 El poder de negociación de los proveedores	5
1.4 Amenaza de sustitutos.....	5
1.5 Barreras de entrada y de salida.....	6
2. Análisis de macroentorno (Pastel)	7
2.1 Escenario político.....	7
2.2 Escenario ambiental	7
2.3 Escenario sociocultural	7
2.4 Escenario tecnológico	7
2.5 Escenario económico	8
2.6 Escenario legal	8
Capítulo III. Estudio de mercado	9
1. Objetivos del estudio de mercado	9
2. El mercado	11
2.1 Mercado potencial.....	11
2.2 Mercado objetivo	13
3. Clientes	13
3.1 Clientes.....	13
3.2 Usuarios.....	13
3.3 Ubicación.....	14
4. Estimación de demanda	14

Capítulo IV. Formulación estratégica	18
1. Objetivos estratégicos	18
2. Análisis Foda cruzado.....	18
3. Visión.....	19
4. Misión	19
5. Factores claves del éxito	19
6. Valores	20
7. Estrategia genérica: Diferenciación, costos, segmentación (Porter)	21
8. Ventaja competitiva	21
 Capítulo V. Plan de Marketing.....	 23
1. Objetivos del Plan de Marketing.....	23
2. Análisis de las siete «P».....	23
2.1 Producto / servicio	23
2.2 Precio	25
2.3 Plaza o distribución.....	27
2.4 Promoción	27
2.5 Personal.....	33
2.6 Procesos	33
2.7 Evidencia física.....	33
3. Cronograma de actividades.....	33
4. Presupuesto de marketing y ventas	34
5. Controles y planes de contingencia del Plan de Marketing	34
 Capítulo VI. Plan de Operaciones	 35
1. Objetivos del Plan de Operaciones	35
2. Estrategia de operaciones.....	35
3. Diseño de servicios	36
3.1 Proveedores clave	37
3.2 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras.....	37
4. Diseño de procesos operativos.....	38
4.1 Identificación, mapeo y descripción de procesos.....	38
4.1.1 Proceso operativo del servicio	38
4.1.2 Proceso de compra y logística de insumos.....	40
4.2 Diseño de procesos principales	41

4.2.1 Diagrama de flujo del proceso de actividad (atención del cliente en el parque).....	41
4.2.2 Diagrama de flujo del proceso de compras de producto	43
5. Diseño de instalaciones (tamaño /localización)	44
6. Actividades preoperativas (presupuesto preoperativo)	47
7. Presupuesto operaciones	48
Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos	49
1. Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	49
2. Estructura organizacional.....	49
3. Estrategias	50
4. Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones)	50
5. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	52
Capítulo VIII. Plan de Finanzas	54
1. Objetivos del Plan de Finanzas	54
2. Supuestos	54
3. Políticas financieras	55
3.1 Estructura financiera (deuda, aporte, WACC)	55
3.2 Costo de capital (COK, WACC).....	56
4. Inversión preoperativa	56
4.1 Inversión tangible e intangible	56
4.1.1 Camión	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2 Mobiliario del camión	57
4.1.3 Implementación de oficinas	57
4.1.4 Kit de juegos	57
4.1.5 Gastos notariales y registrales.....	57
4.2 Capital de trabajo	57
5. Estado de resultados anual	58
6. Flujo de caja anual	59
7. Punto de equilibrio.....	60
8. Aplicación de los criterios de evaluación (VAN, TIR).....	60
9. Análisis de sensibilidad.....	61
Conclusiones y recomendaciones	63

Bibliografía	64
Anexos	66
Notas biográficas	85

Índice de tablas

Tabla 1. Hogares con computadora 2002-2015	3
Tabla 2. Porcentaje de población que hace uso de Internet, según edad, en Lima Metropolitana	3
Tabla 3. Alternativas de entretenimiento para niños con instalación fija	6
Tabla 4. Total de hogares potenciales	11
Tabla 5. Gasto promedio mensual en diversión por familia y total	12
Tabla 6. Cálculo de área de influencia por zona	15
Tabla 7. Objetivo de hogares que tomarán el servicio	15
Tabla 8. Demanda anual por servicio de <i>Play Truck</i>	16
Tabla 9. Demanda anual por servicio de comida	16
Tabla 10. Demanda total del servicio.....	17
Tabla 11. Análisis Foda cruzado - <i>Play truck</i>	19
Tabla 12. Objetivos del Plan de Marketing.....	23
Tabla 13. Punto de equilibrio según precio de cada usuario.....	27
Tabla 14. Lista de colegios elegidos para participar en kermés.....	31
Tabla 15. Cronograma y presupuesto de marketing.....	34
Tabla 16. Objetivos del Plan de Operaciones	35
Tabla 17. Cronograma modelo de mes típico de atención a clientes en parques.....	41
Tabla 18. Presupuesto de operaciones	48
Tabla 19. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	49
Tabla 20. Remuneraciones según puesto	52
Tabla 21. Presupuesto de remuneraciones (S/)	52
Tabla 22. Presupuesto de capacitación (S/).....	53
Tabla 23. Objetivos del Plan de Finanzas	54
Tabla 24. Estructura financiera	56
Tabla 25. Capital de trabajo (S/)	58
Tabla 26. Estado de resultado anual.....	58
Tabla 27. Flujo de caja anual (S/)	59
Tabla 28. Resultado punto de equilibrio	60
Tabla 29. Resultados de indicadores TIR y VAN.....	60
Tabla 30. Resultados de análisis de sensibilidad.....	61
Tabla 31. Resultados de indicadores TIR y VAN en escenario pesimista	61
Tabla 32. Resultados de indicadores TIR y VAN en escenario optimista	62

Índice de gráficos

Gráfico 1. Logo del negocio	4
Gráfico 2. Área de influencia de un parque	14
Gráfico 3. Matriz de Ansoff.....	22
Gráfico 4. Plan de comunicación y publicidad.....	28
Gráfico 5. Modelo de líderes de opinión	32
Gráfico 6. Distribución de juegos en parque	36
Gráfico 7. Referencias de modificaciones.....	37
Gráfico 8. Diagrama del proceso operativo del servicio de actividades.....	39
Gráfico 9. Diagrama de proceso de compra y logística de insumos	41
Gráfico 10. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente en el parque	42
Gráfico 11. Diagrama de flujo del proceso de carga del <i>Play Truck</i>	42
Gráfico 12. Diagrama de flujo del proceso de traslado del <i>Play Truck</i>	43
Gráfico 13. Diagrama de flujo del proceso de retorno del <i>Play Truck</i>	43
Gráfico 14. Diagrama de flujo del proceso de descarga y control del <i>Play Truck</i>	43
Gráfico 15. Diagrama de flujo de compra de productos	44
Gráfico 16. Fachada del terreno	45
Gráfico 17. Ubicación del terreno.....	45
Gráfico 18. Ubicación de gasolineras en el distrito de Jesús María.....	46
Gráfico 19. Modelo de oficinas tipo <i>container</i> (similar).....	46
Gráfico 20. <i>Layout</i> de oficinas y almacén.....	47
Gráfico 21. Estructura organizacional.....	49
Gráfico 22 Proyección valor venta y costo venta unitario	62

Índice de anexos

Anexo 1. Ficha técnica de focus group exploratorio: KIM S.A.....	67
Anexo 2. Resultados generales de la encuesta	68
Anexo 3. Lista de parques	70
Anexo 4. Calendario de salidas por camión.....	72
Anexo 5. Resultado de la encuesta de alimentos	74
Anexo 6. Comparación de precios (S/) del servicio de alimentos.....	77
Anexo 7. Ficha técnica de Play Truck	78
Anexo 8. Perfiles de puesto.....	79

Capítulo I. Introducción

La idea de negocio fue el resultado de un proceso de *brain storming*, desarrollado por el grupo de trabajo, en el cual se presentaron diversas problemáticas enfocadas en necesidades identificadas por los propios miembros del equipo.

Cuatro de los cinco miembros del grupo son padres de familia, a partir de lo cual se identificó una gran preocupación sobre el desarrollo integral de los hijos. Hoy en día, en la mayoría de casos, tanto padres como madres trabajan, y los hijos pasan mucho tiempo en casa expuestos a aparatos electrónicos y a una vida sedentaria. En función de ello, se decidió que el enfoque del negocio se orientaría a niños y apuntaría a resolver esta problemática. En ese marco, se analizaron otros elementos importantes, como factibilidad para desarrollo del negocio, soluciones similares existentes, posibilidades de innovación, adecuación en el tiempo, entre otros.

La idea de negocio consiste en un servicio de actividad extracurricular de entretenimiento para niños en edades entre cuatro y ocho años a través de camionetas acondicionadas, a las cuales se les llamará *Play Truck*. Esta unidad llevará sus actividades a diferentes parques de las zonas donde reside el público objetivo: padres de NSE ABC. De este modo, se ofrecerá a los padres la posibilidad de contar con actividades recreativas de movimiento, que les permitan que sus hijos se diviertan evitando el sedentarismo.

Los *Play Truck* brindarán diversas alternativas de juegos para los niños; para acceder a estos, se deberá adquirir una pulsera que tendrá un costo único por todo el tiempo que el *Play Truck* permanezca en el parque. Como complemento, se ofrecerá un servicio de *snacks* (café, sándwiches, etc.) tanto para los niños como para los padres que los acompañan.

Para llevar a cabo el plan de negocio, se definió un mercado potencial y objetivo, base sobre la cual se estimó la demanda considerando variables claves del negocio. En función de ello, se establecieron los planes de marketing, operaciones y recursos humanos; finalmente, se evaluó financieramente el negocio para determinar su viabilidad.

Capítulo II. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio

El incremento del uso de la tecnología ha abierto una alternativa de entretenimiento a los niños, basada en videos y juegos en *Tablets* y teléfonos móviles. En este contexto, se identificó como oportunidad la preocupación de los padres por el hecho de que sus hijos pasen mucho tiempo en casa, estén expuestos a estos dispositivos electrónicos y, por ende, a actividades sedentarias que pueden alterar su salud física y mental.

En la nota de prensa publicada por el Ministerio de Salud de Perú (Minsa 2015) en su portal web el 26 de enero de 2015, el médico psiquiatra Horacio Vargas Murga, director del Instituto Nacional de Salud Mental (INSM), indica que el uso de excesivo de dispositivos electrónicos en los niños podría alterar su comportamiento y afectar su salud; incluso, puede generar depresión y ansiedad. Según las estadísticas del INSM, una de cada once personas entre ocho y dieciocho años es adicta a los dispositivos electrónicos, hecho que sin supervisión adulta puede desencadenar en un problema de salud a largo plazo (Minsa 2015).

De acuerdo con el doctor Vargas, «muchos padres facilitan celulares a sus hijos menores de dos años a fin de calmar su llanto o para jugar. En esa línea subrayó que la exposición excesiva es perjudicial porque puede acelerar el crecimiento del cerebro y asociarse con déficit de atención, retrasos cognitivos, problemas de aprendizaje, aumento de la impulsividad y falta de autocontrol; así como aumentar el riesgo de trastorno bipolar, psicosis y conductas agresivas en personas con predisposición a estos cuadros. Sostuvo que, si el niño está más de dos horas al día con los dispositivos electrónicos, su conducta se presenta alterada, prefiere quedarse en casa en la computadora y no salir con sus amigos y baja su rendimiento académico, puede ser una sospecha de una adicción; los padres deben ir disminuyendo el uso de dichos aparatos de forma progresiva. Si a pesar de esa medida el problema persiste, es recomendable acudir a un establecimiento de salud para ayuda profesional» (Minsa 2015).

Pese a los claros problemas que puede generar una elevada exposición a los aparatos electrónicos, también se encuentra evidencia del aumento del uso de estos dispositivos en las familias peruanas. Conforme las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (Inei s.f.), en Lima Metropolitana, desde el año 2009, el porcentaje de hogares que cuenta con al menos una computadora se ha incrementado en 35%, con lo cual la cifra ha ascendido a aproximadamente el 50% de hogares, como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Porcentaje de hogares con computadora 2002-2015

Hogares que cuentan con al menos una computadora, según ámbito geográfico, 2002-2015													
Ámbito geográfico	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lima	14,5	14,8	15,8	16,0	21,2	26,9	34,7	36,0	40,7	48,3	49,8	51,7	49,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, s.f. Elaboración propia, 2017.

Asimismo, según el Inei (2016), entre los años 2009 y 2015, se ha evidenciado un incremento preocupante en el porcentaje del uso de Internet en el caso de niños entre las edades de 6 a 16 años. Como se muestra en la tabla 2, esta cifra alcanza el 70% (Inei 2016).

Tabla 2. Porcentaje de población que hace uso de Internet, según edad, en Lima Metropolitana

Grupos de edad	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
6-16 años	66,7	68,8	70,4	73,2	74,2	74,3	70,5
17-24 años	77,0	76,5	79,0	84,2	85,6	85,4	83,5
25 a más años	37,4	37,1	40,0	44,4	45,9	48,6	49,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, s.f. Elaboración propia, 2017.

A partir de lo expuesto, se observa la evidencia –soportada en estadísticas– que refleja que esta problemática es una realidad en las familias peruanas, frente a lo cual se vuelve importante el plantear soluciones.

La idea de negocio busca resolver esta problemática desde edades más tempranas mediante un servicio de entretenimiento extracurricular para niños en edades entre cuatro y ocho años a través de camionetas acondicionadas, a las cuales se les llamará *Play Truck*. Estas unidades se movilizarán por los diferentes parques de las zonas donde reside el público objetivo ofreciendo a los padres la posibilidad de contar con actividades recreativas de movimiento que les permitan a sus hijos divertirse y evitar el sedentarismo.

Las actividades ofrecidas se organizarán en tres bloques. En el primero, se llevarán a cabo cuatro juegos dirigidos, y durará una hora y media. El segundo, de treinta minutos, se orientará al juego libre, mientras que, en el último –también, de treinta minutos–, se realizará un cierre con un show (magia, música o cuenta cuentos). Los juegos dirigidos consisten en un circuito de pruebas (carrera con saltarina, salto encostado, cucharas con limón, etc.); juego con una tela circular y pelotas, cuya finalidad es que los niños eviten que estas se caigan de la tela; el circuito de obstáculos (salto largo, arrastrarse por un túnel, etc.); y, por último, el armado de carritos (Lego) para competencia de carreras. Para acceder a los juegos, se deberá adquirir una pulsera que tendrá un costo único por todo el tiempo que dure el servicio.

Como actividad complementaria, se ofrecerá un servicio de *snacks* (café, sándwiches, etc.) y un espacio cómodo para los padres, desde el cual puedan mirar y acompañar a sus hijos durante la actividad.

El nombre del negocio es «*Play Truck: Kids in Motion*». A continuación, se presenta el logo.

Gráfico 1. Logo del negocio



Fuente: Elaboración propia, 2017.

1. Análisis de microentorno

Se analiza el microentorno considerando que el negocio está enfocado en actividades recreativas para niños que tendrán lugar en parques.

1.1 Rivalidad entre las compañías establecidas

La rivalidad es media. Algunas municipalidades, como San Isidro, San Borja y Miraflores, desarrollan determinadas actividades orientadas al entretenimiento de los niños en sus parques.

Entre ellas, se encuentran teatro infantil, cuenta cuentos, actividades lúdicas. Dicho servicio no tiene costo, y se brinda solo los días sábados y domingos.

La Municipalidad de San Miguel desarrolla una vez al mes una actividad denominada «Domingos en Familia». Se trata de una propuesta también al aire libre, que se desarrolla en la zona Domos Art, ubicada en la Costa Verde de San Miguel. Las actividades se orientan tanto a niños como a padres y están acompañadas de *Food Trucks* que ofrecen alimentación.

Adicionalmente, en diferentes parques de estos distritos, se imparte clases de música, fútbol y pruebas de obstáculos de forma particular por un costo por clase. Si bien existe rivalidad, esta es considerada como media, debido a que no hay una oferta muy extensa.

1.2 El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo. El mercado potencial es bastante amplio y la pérdida de un cliente no representa una amenaza a las ventas del negocio, por lo que se considera bajo el poder de negociación de los clientes.

1.3 El poder de negociación de los proveedores

El poder negociación de los proveedores es bajo. Nuestros proveedores principales son el proveedor de los juegos, gasolina y *snacks*; además, se cuenta en el mercado con varias alternativas para estos servicios, por lo que se considera bajo el poder de negociación de los proveedores.

1.4 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta. Existen muchas alternativas de centros de entretenimiento para niños que ofrecen una gama variada de actividades, pero con instalación fija. Es decir, la oferta disponible no tiene la posibilidad de llegar al cliente cerca de su casa; más bien, el cliente debe ir a ellos. En la siguiente tabla, presentamos una lista de los principales servicios de entretenimiento.

Tabla 3. Alternativas de entretenimiento para niños con instalación fija

Nombre	Ubicación	Servicio	Costos por niño (S/)
<i>Diversity</i>	Jockey Plaza (Santiago de Surco)	Temáticas sobre fabricación de determinados servicios	50
<i>Small Place</i>	Varios	Juegos recreativos para niños	30
Minimundo / Inflables	Av. Salaverry (Jesús María)	Inflables de diversos modelos, maquetas a pequeña escala	30
Circuito Mágico del Agua	Parque de la Reserva (Centro de Lima)	Fuentes de agua de variados colores	5
<i>Ice Land Park</i>	Av. Salaverry (Jesús María)	Pista de patinaje sobre hielo	40
<i>Bowling</i>	Larcomar (Miraflores) / Angamos (San Borja) / (Jesús María)	Juegos de <i>Bowling</i>	40-50
<i>Coney Park</i>	Centros comerciales (Lima)	Juegos mecánicos pequeños y videos estacionarios	50
<i>City Toys</i>	Centros comerciales (Lima)	Juegos mecánicos pequeños y videos estacionarios	50
La Granja Villa	Chorrillos	Juegos mecánicos, interacción con animales	40
Parque de las Leyendas	San Miguel	Conocer animales diversos por cada región del Perú	14
Rancho Aventura Park	Cieneguilla	Juegos mecánicos, piscina	50
<i>Action Park</i>	Chorrillos	Diversos juegos de interacción física	40

Fuente: Portal de Internet de los establecimientos. Elaboración propia, 2017.

1.5 Barreras de entrada y de salida

El nivel de las barreras de entrada y salida es bajo. Al tratarse de una actividad en un lugar público (parque), sin restricciones de acceso o uso, es un escenario que permite que se genere un negocio igual o similar al propuesto. Teniendo en cuenta que la inversión por una unidad de *Play Truck* no es muy elevada, se consideran bajas las barreras de entrada y salida.

2. Análisis de macroentorno (Pastel)

En este acápite, se plantea una descripción de distintos escenarios: político, ambiental, sociocultural, tecnológico, económico y legal.

2.1 Escenario político

A escala nacional, el escenario político se ha visto afectado por el caso de corrupción de Lava Jato, que ha impactado a toda la clase política del país. A nivel regional, este año (2018) se llevará a cabo las nuevas elecciones regionales y municipales, por lo que existirán cambios de alcalde en los distritos seleccionados para el proyecto. Esto genera incertidumbre en cuanto a los permisos municipales y acuerdos necesarios para operar el negocio.

2.2 Escenario ambiental

En la medida que se trata de una actividad al aire libre, es importante considerar los factores climatológicos. En los meses de junio a agosto, en Lima, el clima es frío: las temperaturas mínimas pueden ser equivalentes a doce grados centígrados en el día y, en algunos casos, puede haber garúas, lo que podría dificultar la realización de las actividades en los parques.

2.3 Escenario sociocultural

Con respecto a este escenario, cabe mencionar que el público objetivo elegido presenta un estilo de vida que contempla, de manera periódica, visitas a parques para entretenerse al aire libre. Esta rutina se ve cada vez más influenciada en los hogares de niveles socioeconómicos altos (NSE A y B).

2.4 Escenario tecnológico

«El consumidor peruano ha evolucionado en los últimos años gracias a la globalización, el Internet, la adquisición de nuevas tecnologías, y el manejo inmediato de información, volviéndose más exigente y con una mayor capacidad para decidir e influenciar a otros, compartiendo sus experiencias de compra con sus diferentes círculos en las redes en general» (*Diario Gestión* 2017). Esto supone que una propuesta como la planteada pueda llegar a mayor cantidad de gente, pero también representa un riesgo, debido a que cualquier situación se puede magnificar.

2.5 Escenario económico

El caso de corrupción de Lava Jato no solo ha afectado el escenario político, sino también el ámbito económico, puesto que muchos proyectos de infraestructura han sido detenidos, y varias empresas asociadas a la construcción han quedado en quiebra o sin posibilidades de operar. Este entorno posiblemente retraiga la economía del país, lo que podría significar un deterioro del consumo, en especial, el destinado al entretenimiento.

2.6 Escenario legal

Las leyes peruanas y las políticas de gobierno que se han implementado en el país en los últimos años otorgan ciertas facilidades a los emprendedores que buscan constituir una empresa y desarrollar un negocio. Estas facilidades son de carácter tributario, pero también en lo que respecta a la agilidad en el proceso de constitución de la empresa, sobre todo, para fomentar la formalización.

En relación con el régimen tributario, a partir de los ingresos proyectados en la propuesta de negocio, la empresa estará dentro del régimen de mype. Ello permitirá optimizar los pagos de impuesto a la renta, puesto que, si no se superan las 300 UIT de ingresos netos anuales, se debe pagar el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes supera las 300 UIT de ingresos netos anuales, se pagará 1,5% (Sunat 2017).

En cuanto a los permisos municipales, el cobro por parte de las municipalidades a servicios similares como los *Food Truck* corresponde a un pago único de S/ 30. En este caso, aplicaría un pago similar por cada servicio efectuado.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivos del estudio de mercado

Se realizaron dos tipos de estudios de mercado: uno cualitativo (*focus group*) y uno cuantitativo (encuestas). El primero tenía como objetivo validar la problemática planteada y obtener los *insights* de los clientes potenciales con respecto a la propuesta de negocio. El segundo apuntaba a validar el modelo de negocio planteado.

Como parte del estudio cualitativo, se realizaron dos *focus group*, cuyo detalle se puede ver en el anexo 1. De este modo, se pudo corroborar que existe verdaderamente una preocupación de los padres por que sus hijos pasen mucho tiempo en casa expuestos a los aparatos electrónicos. Adicionalmente, se identificaron otros *insights* relacionados:

- Los hijos realizan una serie de actividades extracurriculares –en especial, deporte– después del colegio. Estas son consideradas como una extensión del colegio (aunque no sean realizadas en el mismo) y no serían reemplazadas por una actividad de entretenimiento durante la semana.
- Durante el fin de semana, los padres, a pesar de estar agotados por sus responsabilidades, no quieren desprenderse de sus hijos. Prefieren, incluso, que sus hijos los acompañen a hacer sus quehaceres, en lugar de dejarlos solos en casa.
- A los padres de familias les gusta mucho que sus hijos realicen actividades al aire libre.
- A los padres les gustaría que estas actividades fueran esporádicas, no recurrentes, porque los niños ya no tienen tiempo debido a sus actividades extracurriculares.
- Para asistir a estas actividades, el servicio tendría que ofrecerse muy cerca de su casa; de ese modo, no tendrían que moverse de su zona.

Asimismo, se llevó a cabo una encuesta a 176 potenciales clientes para validar la aceptación de la propuesta de negocio. A continuación, se presentan los resultados más relevantes (cuyo detalle se encuentra en el anexo 2):

- En el primer gráfico del anexo 2, se muestra que más del 60% de padres contestaron que sus hijos tenían actividades extracurriculares programadas máximo 3 veces a la semana; por su parte, más de un 10% no tenían ninguna actividad programada. Es decir, en un 70% de los casos, los niños tienen, por lo menos, 2 días libres a la semana para las actividades de entretenimiento sin tener que dejar de realizar las que ya tienen programadas.
- Más del 70% de los encuestados no tienen actividades programadas para sus hijos durante los fines de semana, que también son un período importante para las actividades de entretenimiento que se proponen (segundo gráfico del anexo 2).
- Más del 80% de encuestados estarían interesados o muy interesados en que sus hijos accedan a estas actividades en parques cercanos (tercer gráfico del anexo 2).
- Según los padres, a más del 87% de niños les gustaría este tipo de actividades (cuarto gráfico del anexo 2).
- Más de un 60% de encuestados estarían interesados o muy interesados en el servicio de *snacks* y en un espacio para sentarse durante la realización de estas actividades (quinto gráfico del anexo 2).
- Más del 80% de encuestados usarían el servicio con una frecuencia de por lo menos 1 vez a la semana (sexto gráfico del anexo 2).
- Existe preferencia por que el servicio se ofrezca tanto durante los fines de semana como los días de semana (séptimo gráfico del anexo 2).
- Más del 60% de los encuestados estarían dispuestos a pagar, por lo menos, S/ 20 por el servicio (octavo gráfico del anexo 2).
- El 50% de los encuestados estarían dispuestos a consumir *snacks* durante la actividad en los días de semana (noveno gráfico del anexo 2), mientras que el 80% de los encuestados, durante los fines de semana (décimo gráfico del anexo 2).

2. El mercado

En esta sección, se desarrolla cuál es el mercado potencial, así como el objetivo.

2.1 Mercado potencial

Para determinar el mercado potencial al cual nos dirigimos, se realizaron los siguientes cálculos, basados en la información proporcionada por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim). La cantidad total de hogares en Lima Metropolitana es de 2.686.690 (Apeim 2016). Este número está compuesto por hogares de todos los niveles socioeconómicos en todas las zonas de Lima.

Para las proyecciones de este estudio, se ha utilizado un filtro de acuerdo con los NSE escogidos y las zonas geográficas seleccionadas. Los NSE A, B y C representan el 5,2%, 22,3% y 40,5% del total de hogares respectivamente. Adicionalmente, se ha filtrado los hogares con niños del segmento deseado, lo que corresponde a 16,5% para el NSE A, 13,9% en el caso del B y 18,4% para el C. A su vez, considerando las zonas geográficas, se estableció la siguiente distribución:

- Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y San Miguel
- Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina

A partir de las variables antes mencionadas, el mercado potencial estaría compuesto por 56.794 hogares.

Tabla 4. Total de hogares potenciales

Total hogares Perú: 2.686.690		Hogares según NSE	Hogares con		Población por zona de Lima			Total hogares potencial
			Niños %	Cantidad	Zona	Hogares %	Cantidad hogares	
NSE A	5,2%	139.708	16,5	23.052	6	15,8%	3642	56.794
					7	57,0%	13.140	
NSE B	22,3%	599.132	13,9	83.279	6	15,6%	12.992	
					7	17,3%	14.407	

Total hogares Perú: 2.686.690		Hogares según NSE	Hogares con		Población por zona de Lima			Total hogares potencial
			Niños %	Cantidad	Zona	Hogares %	Cantidad hogares	
NSE C	40,5%	1.088.109	18,4%	200.212	6	3,3%	6607	56.794
					7	3,0%	6006	

Fuente: Apeim, 2016. Elaboración propia, 2017.

Para definir el mercado potencial en dinero, el estudio se basó en los gastos en entretenimiento de los distintos NSE, según Apeim (2016), presentados a continuación:

- NSE A: S/ 879 al mes
- NSE B: S/ 375 al mes
- NSE C: S/ 182 al mes

Estos montos, multiplicados por el número de hogares en cada segmento, suman un total de mercado que asciende al monto anual de S/ 27.321.343.

Tabla 5. Gasto promedio mensual en diversión por familia y total

NSE	Cantidad población objetivo	Gasto promedio mensual por hogar (S/)	Gasto promedio mensual total (S/)
NSE A	16.782	879	14.751.124
NSE B	27.399	375	10.274.587
NSE C	12.613	182	2.295.632
Total gasto (S/)			27.321.343

Fuente: Apeim, 2016. Elaboración propia, 2017.

Asumiendo que un 30% de este gasto total de entretenimiento se destina a los hijos, el monto total del mercado correspondería a S/ 8.196.402. De este mercado potencial, se buscará obtener un porcentaje de participación con la propuesta de negocio que será el mercado objetivo.

2.2 Mercado objetivo

Considerando el análisis del microentorno, se espera alcanzar en promedio un 15% de este mercado potencial, es decir, aproximadamente, un monto anual de S/ 1.229.460 que se espera alcanzar en el año 3.

3. Clientes

A continuación, se describirá cuáles son los clientes y los usuarios a los que se orienta el servicio.

3.1 Clientes

Si bien la problemática identificada abarca tanto a niños como adolescentes de diversas edades, el servicio ofrecido como solución se orienta a niños de una edad más temprana, debido a que, durante esta, se puede interactuar mejor con ellos. En función de ello, los clientes serán padres y madres de niños y/o niñas entre los cuatro y ocho años de edad, del NSE AB y C, que viven en los distritos de las zonas 7 y 6: Surco, San Borja, La Molina, San Isidro, Miraflores, San Miguel, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y Jesús María. Son padres que suelen trabajar y están interesados en que sus hijos tengan un desarrollo óptimo, tanto intelectual como motriz, por lo que, además de promover que sus hijos realicen actividades escolares, buscan formas de recreación que generen movimiento, alternativas a las actividades sedentarias.

Sobre la base del estudio cualitativo (*focus group*), se identificaron que, para los padres, las variables claves corresponden a cercanía/accesibilidad, seguridad, entretenimiento y tiempo compartido con sus hijos.

3.2 Usuarios

Los usuarios del servicio serán los niños y las niñas que se encuentran entre los cuatro y los ocho años de edad, del NSE A, B y C, que viven en los distritos anteriormente señalados. Como actividad principal, asisten al colegio de lunes a viernes, usualmente, entre las 8 am a las 3 pm. Después, suelen participar de actividades extracurriculares programadas, ya sea en academias o en el mismo colegio: 35% de los niños atienden a estas actividades 2 veces por semana, mientras que 30% lo hacen 3 veces por semana (anexo 2). Tanto cuando salen del colegio como durante los fines de semana, los niños buscan actividades que los entretengan y diviertan. Les gustan

3.3 Ubicación

4. Estimación de demanda

Gráfico 2. Área de influencia de un parque



A partir del área y de la cantidad de parques de cada zona, se estima el número de hogares que están incluidos en el área de influencia. También, se considera el dato obtenido en el estudio de mercado cualitativo (encuestas), en que se determinó que el 49,5% de los padres estarían muy

interesados en las actividades ofrecidas (anexo 2). Basándose en ello, se calcula que los hogares que estarían dispuestos a utilizar nuestro servicio ascienden a 5645 en las zonas objetivo y a 80 hogares si la cifra se determina independientemente por parque, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 6. Cálculo de área de influencia por zona

Zona	Área de la zona (km ²)	Cantidad de parques	Área de influencia total (km ²)	Hogares por zona	Hogares interesados por zona	Hogares en área de influencia por zona	Hogares en área de influencia por parque
Zona 6	26,31	31	8,76	23.241	11.551	3848	124
Zona 7	131,2	50	14,14	33.553	16.676	1797	36
Total	157,49	81	22,9	56.794	28.227	5645	80 (*)

(*) Promedio

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para estimar la demanda, se consideraron las siguientes variables:

- En cada hogar, hay un promedio de dos niños (MIMP 2016).
- Se trabajará con 4 *Play Trucks*, que en promedio pueden realizar 40 salidas mensuales cada uno (según los 81 parques identificados en el anexo 3 y el calendario de salidas identificado en el anexo 4).
- El precio por el servicio es de S/ 20.

Además, se definió el porcentaje objetivo de hogares que utilizarán el servicio para cada año de operación, mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 7. Objetivo de hogares que tomarán el servicio

Año	1	2	3	4	5
Objetivo	20%	28%	36%	45%	48%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con las variables mencionadas y los porcentajes correspondientes a la tabla 7, se estimó la demanda anual, detallada a continuación:

Tabla 8. Demanda anual por servicio de *Play Truck*

Año	1	2	3	4	5
Demanda por servicio de <i>Play Truck</i> (S/)	528.271	726.373	957.492	1.188.610	1.254.644

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para estimar la demanda del servicio de comida, se realizó una encuesta a quince padres de diferentes familias que se encuentran en el segmento objetivo. En ella, se les preguntó qué alimentos comprarían, en qué cantidad y qué precios estarían dispuestos a pagar. El detalle de los resultados de la encuesta se encuentra en el anexo 5. Cabe recordar que, como se muestra en el estudio de mercado cuantitativo (encuestas), un 50% de las familias estarían interesadas en consumir alimentos en un servicio como este durante los días de semana; y 80%, en los fines de semana (novenio y décimo gráficos del anexo 2).

En función de estas variables, se determinó la siguiente estimación de la demanda por el servicio de comida:

Tabla 9. Demanda anual por servicio de comida

Año	1	2	3	4	5
Demanda por comida (S/)	221.579	304.672	401.613	498.554	526.251

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En consecuencia, la demanda total del servicio funciona de la siguiente manera.

Tabla 10. Demanda total del servicio

Año	1	2	3	4	5
Demanda por servicio de <i>Play Truck</i> (S/)	528.271	726.373	957.492	1.188.610	1.254.644
Demanda por comida (S/)	221.579	304.672	401.613	498.554	526.251
Demanda total (S/)	749.851	1.031.045	1.359.104	1.687.164	1.780.895

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IV. Formulación estratégica

1. Objetivos estratégicos

Se ha definido los siguientes objetivos estratégicos del negocio:

- Incrementar constantemente el conocimiento de marca, que deberá ser altamente reconocida como una alternativa divertida, segura y cercana de entretenimiento para niños
- Maximizar una rentabilidad para los accionistas, que genere liquidez y retorno rápido de las inversiones
- Optimizar el manejo de recursos para potenciar eficiencia mediante procesos y procedimientos claros y óptimos
- Entregar un servicio de alta calidad para todos aquellos que se relacionan con el servicio: usuarios, clientes, personal, monitores, proveedores y municipalidades

2. Análisis Foda cruzado

Luego de un profundo análisis de la propuesta de negocio planteada, se ha realizado el siguiente Foda cruzado, en el cual se identificó cuatro estrategias importantes para el desarrollo sostenible del negocio. Estas se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 11. Análisis Foda cruzado - *Play truck*

Foda cruzado	Fortaleza - Ser el único en ofrecer propuesta de diversión itinerante - Servicio con componentes altamente valorados por PO (cercanía, juego, seguridad)	Debilidades - Percepción de calidad que depende altamente del personal (monitor) - Alta dependencia de los socios estratégicos (municipalidades)
Oportunidades - Ninguna empresa con servicio similar - Negocio expandible (zonas, ciudades)	FO Capitalizar que <i>Play Truck</i> es el primero en ofrecer un servicio que se acerca al consumidor para apropiarse del concepto mediante su identidad y arquitectura visual buscando generar lealtad de marca	DO Alta capacitación y motivación de los monitores, de forma que brinden un servicio de excelente calidad que permita ganar confianza rápidamente para poder expandir la propuesta
Amenazas - Tema regulatorio poco claro - Bajas barreras de entrada	FA Capitalizar que <i>Play Truck</i> es el primero en ofrecer un servicio itinerante, apropiándose del concepto para generar fidelidad e incrementar barreras de entrada	DA Generar alianzas estratégicas con las municipalidades, mediante contratos a largo plazo de forma que se asegure la sostenibilidad del negocio

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Visión

De acuerdo con la visión, se apunta a ser la primera opción de entretenimiento para las familias peruanas.

4. Misión

Nuestra misión es brindar alegría sana, activa y confiable para niños y sus padres, que los aleje del sedentarismo, sin que lo extrañen, y que genere un sentido de comunidad mientras ayudamos al desarrollo integral de todos quienes forman parte de *Play Truck*.

5. Factores claves del éxito

Luego de haber realizado investigaciones cualitativas y cuantitativas, se definen los siguientes factores clave que aseguran el éxito de *Play Truck* y que, por lo tanto, deben mantenerse siempre presentes:

- **Entretenimiento:** Es importante que los niños, que son los usuarios, se diviertan con los juegos ofrecidos, por lo cual estos irán cambiando constantemente. De este modo, se

busca mantener la sorpresa de los usuarios. La oferta de juegos será comunicada también vía nuestros puntos de contacto.

- Personal especializado y capacitado: Se buscará que los monitores sean educadores de reconocidos centros de educación inicial o primaria, lo cual les brindará confianza a los padres. Se apuntará a mantener fidelizado al personal para reducir al mínimo la rotación.
- Diferenciación: Los *Play Trucks*, como elemento de identidad visual, es diferenciador y busca conectarse rápidamente con el consumidor para volverse sinónimo de tranquilidad y sana diversión para los padres.
- Seguridad: Este es un factor clave para los padres. Los juegos nunca deberán poner en riesgo a los niños. Además, se comunicará que nuestro personal está entrenado en diversas áreas, como primeros auxilios, entre otras.
- Cercanía: Los padres buscan propuestas que se encuentren cerca a sus domicilios. Este factor adquiere mayor relevancia de lunes a viernes, período en que los niños pueden ir acompañados de trabajadoras domésticas (dado que los padres pueden estar trabajando).

6. Valores

La empresa se fundamenta en los siguientes valores, y estará enfocada en mantenerlos y que estén presentes en el día a día para que sean parte fundamental de ella.

- Respeto, afecto y seguridad para cada uno de los niños y niñas: Su alegría es nuestra principal motivación.
- Formación: Buscamos formar valores positivos con todas las personas que tienen contacto con *Play Truck*, monitores, clientes, comunidad, etc.
- Diversión: Buscamos mirar la vida siempre de forma positiva y divertida.
- Distinción: Siempre buscamos sobrepasar las expectativas de todas las partes involucradas.

7. Estrategia genérica: Diferenciación, costos, segmentación (Porter)

El proyecto se inicia estableciendo una estrategia genérica de diferenciación. Se trata de un concepto totalmente novedoso para el mercado al ser el primero que ofrece un servicio de entretenimiento activo e itinerante. En esa línea, la propuesta se basa en mantener la diferenciación principalmente en tres pilares: la calidad de servicio (cercano, amable, alegre, seguro), la identidad de marca y la itinerancia del servicio (cercanía).

Se ha previsto que, en la medida que el proyecto es pionero en este desarrollo, con el tiempo, saldrán competidores que buscarán ofrecer propuestas similares a *Play Truck*. Llegado ese momento, el haber sido los primeros otorgará diferenciación, marco en el cual conservar los valores y los factores claves del éxito mantendrá la preferencia de los consumidores.

En caso exista un número importante de competidores, se podrá establecer una estrategia de especialización, puesto que *Play Truck* buscará cimentarse en los distritos seleccionados inicialmente y en los cuales se contará con la preferencia de los padres. De esta forma, posteriormente, podrá apelar a una estrategia de especialización por ubicación geográfica atendiendo los parques señalados inicialmente.

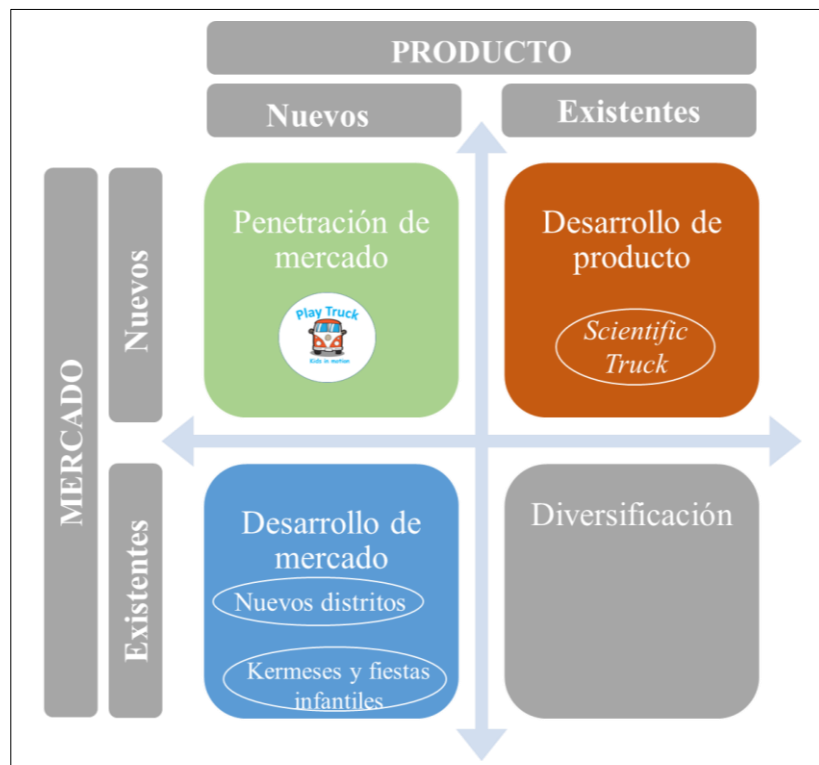
8. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva planteada para *Play Truck* es el valor de marca. Al ser el primero con una propuesta similar, se logrará ganar la preferencia del usuario, que se reforzará por la identidad visual de la propuesta, que gira alrededor de los *Play Trucks*. En línea con nuestra visión, se espera ser la marca preferida de entretenimiento por los niños de Lima. El alto valor de marca será valioso y generará diferenciación con otros competidores, así como barreras de ingreso.

9. Estrategia de crecimiento (Ansoff)

Al inicio de las operaciones, se competirá mediante una estrategia de penetración de mercado para que la propuesta de negocio empiece a ser conocida al acceder a mercados que ya existen y enfrentar a propuestas existentes de entretenimiento para niños. En el futuro, una vez que se haya logrado el ingreso satisfactorio al mercado, se plantea adecuar la estrategia a estrategias de desarrollo de mercado y de producto, según se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con respecto al desarrollo de mercado, el crecimiento del negocio se puede dar con la entrada de *Play Truck* a otros distritos de Lima, ubicados en los conos de la ciudad: distritos como Chorrillos, Villa El Salvador, los Olivos, Comas o San Martín de Porres, cuyos niveles socioeconómicos son más bajos que en los diez distritos de la propuesta inicial, pero que cuentan con un alto número de habitantes. Por otro lado, por las facilidades que tiene de movilidad, se podría ingresar a nuevos mercados con el mismo producto ofreciendo servicios para la celebración de cumpleaños infantiles o incluso servicios orientados a colegios, como kermeses o actividades extracurriculares.

Con respecto al desarrollo de productos, se ha evaluado la opción crear una nueva propuesta utilizando el mismo concepto de «Truck» variando el tipo de actividad que se ofrece, como, por ejemplo, «experimentos de ciencia», lo que permitirá ofrecer a nuestros mismos clientes diferentes alternativas de producto.

Capítulo V. Plan de Marketing

1. Objetivos del Plan de Marketing

Es necesario entender que el tipo de producto o servicio que se ofrece es un híbrido: se trata de una propuesta basada en un servicio que es complementado con componentes tangibles. La oferta está principalmente enfocada en el tiempo de entretenimiento de los niños, que es el producto principal y la venta de alimentos (*snacks*) como producto adicional. El objetivo principal del Plan de Marketing es generar conocimiento de la actividad del *Play Truck*. Al ser este un emprendimiento nuevo, es necesario lograr el mayor interés por parte del público objetivo. En la siguiente tabla, se plantean los objetivos del Plan de Marketing.

Tabla 12. Objetivos del Plan de Marketing

Objetivo	Medición	Meta
Maximizar la base de conocimiento de marca de <i>Playtruck</i> en el corto plazo	Cantidad de personas impactadas por Plan de Marketing	Al cierre del año 1: 80.000 personas.
Maximizar el índice de interacción con los usuarios	Interacción con las plataformas de contacto digital (<i>Fanpage</i>)	Corto plazo: 10.000 personas Mediano plazo: 25.000 personas
Maximizar los ingresos de ventas	Alcance del Plan de Ventas (cantidad de pulseras vendidas)	- Año 1: 30.000 pulseras - Año 3: 50.000 pulseras - Año 5: 70.000 pulseras

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Análisis de las siete «P»

En este acápite, se brinda un análisis detallado de las siete «P»: producto/servicio, precio, plaza, promoción, personal, proceso y evidencia física¹.

2.1 Producto / servicio

A continuación, se describirá el producto y servicio a ofrecer. Nos enfocaremos en la definición, el ciclo de vida, la marca y el logotipo.

¹ La sétima «P» corresponde al término en inglés: «*physical evidence*».

2.1.1 Definición

El producto principal consiste en el servicio de juego para niños entre los cuatro y ocho años. Cada unidad vendida (pulsera) les da derecho a poder utilizar los juegos y seguir las actividades que son realizadas por un grupo de animadores (monitores). La duración aproximada de la actividad es de 2,5 horas: en la mañana, sería de 9:30 am a 12 pm; y, por las tardes, de 3:00 pm a 5:30 pm. El servicio consta de tres bloques de actividades, que será desarrollado de la siguiente manera:

- Primer bloque (1,5 horas de duración): Corresponde a los juegos de movimiento. Este bloque está dividido en cuatro tipos de actividades:
 - Juegos tipo kermés: Se forman dos grupos de quince niños que deberán completar cuatro pruebas de ida y vuelta: carrera en que llevan un limón en una cuchara, carrera de encostados, en que rebotan sobre una pelota inflable, y de coordinación y trabajo en equipo al tener que avanzar en una misma estructura.
 - Juego con tela circular de color y varias pelotas: En esta actividad, deberán seguir las instrucciones del monitor.
 - Circuito de siete juegos: Funciona como una pista de obstáculos. La idea es que todos los niños logren dar tres vueltas al circuito.
 - Juego en pistas: Este se realiza con carros armados con piezas de Lego.
- Segundo bloque (treinta minutos de duración): Consta de una acción libre, en la cual los niños podrán realizar las tareas anteriormente señaladas, pero de forma libre, sin tener una dirección o guía por parte del personal. El personal se dedicará a supervisar las actividades para evitar cualquier riesgo. La idea es que este momento sirva para que los padres puedan interactuar con sus hijos y, así, sientan que es una actividad familiar compartida (como fue el interés que mostraron en los *focus group* iniciales).
- Tercer bloque (treinta minutos de duración): Este bloque se llevará a cabo previo al cierre de cada actividad. Será el momento en que se logre juntar a todos los niños detrás de una acción llevada a cabo por el personal del negocio. Esta acción se irá cambiando para evitar que se repita en el mismo parque durante el mismo mes. Las actividades serán un show de magia, la lectura de una historia (libro), un show de música y la interpretación de un cuento (cuenta cuentos). Estas acciones serán llevadas por una sola persona.

2.1.2 Ciclo de vida

Respecto al ciclo de vida del producto, este se encuentra en la etapa de introducción o lanzamiento, al ser una propuesta totalmente nueva en el mercado.

2.1.3 Marca

La marca comercial seleccionada es *Play Truck*; consiste en un juego de palabras a partir de actualmente conocidos *Food Truck*, en que se cambia la palabra comida («*food*») por juego («*play*»). De este modo, se plantea la diferencia de nuestra propuesta pero, a la vez, se mantiene el estilo de servicio de un camión que lleva las actividades. El slogan es *Kids in Motion* («Niños en movimiento»), que busca reforzar la idea detrás de la iniciativa: que los niños se entretengan con actividades que fomentan la diversión con movimiento.

2.1.4 Logotipo

El logotipo seleccionado busca reflejar rápidamente la propuesta de negocio, de una forma que cumpla con tres elementos clave: diferenciación, rápida recordación y decodificación. Siguiendo esa línea, se utilizaron dos elementos considerados como diferenciadores: La camioneta, como diferenciadora de la propuesta de negocio y el nombre *Play Truck*, y esto debería ser de forma lúdica, así aporta en cerrar la propuesta de negocio.

2.2 Precio

A continuación, se planteará la estrategia del precio, así como su punto de equilibrio.

2.2.1 Estrategia del precio

La estrategia utilizada para la fijación de precios ha tomado en cuenta dos aspectos. En primer lugar, se busca estar en línea con las expectativas de los padres de familia, de forma que deseen repetir el uso de nuestro servicio al encontrar precios adecuados. Esta información es obtenida a partir de las encuestas cuantitativas realizadas. En segundo lugar, se apunta alcanzar un precio competitivo sobre la base de los posibles sustitutos. Esto se ha aplicado tanto para los juegos como para los *snacks*. La idea es no ser percibido como un servicio caro. Adicionalmente, se evaluó el punto de equilibrio solo en función de la variable precio para estimar el precio mínimo

viable. En el caso concreto del servicio complementario de comida, se tuvo en consideración los costos de los *snacks*, debido a que se tendrá una rentabilidad promedio de 60% por cada uno de los productos.

En cuanto al precio del producto principal, este corresponderá al valor de S/ 20 por niño. Según las encuestas cuantitativas, más del 60% de los padres están dispuestos a pagar un precio igual o superior a los S/ 20 por las actividades (ver el gráfico 8 del anexo 2). Por dicha tarifa, se le otorgará a cada niño una pulsera de papel, que permitirá identificar quién puede acceder a los juegos. También, les permitirá mayor control a los monitores.

En el caso de los productos complementarios, la fijación de los precios se ha realizado mediante una metodología doble. Por un lado, se ha comparado los costos de los productos con otros servicios similares en el mercado; por otro lado, se ha obtenido resultados de encuestas sobre los precios propuestos por nuestros posibles consumidores. Sobre la base de ambas metodologías, se ha determinado que es una propuesta válida económicamente para los padres. La comparación de precios con otros servicios similares se detalla en el anexo 6.

2.2.2 Punto de equilibrio de precio

Este análisis permitirá evaluar el impacto sobre los resultados en caso se afecte solo la variable del precio. Las demás variables de la propuesta permanecen constantes, como son la cantidad de niños asistentes, los *snacks* consumidos, el área de influencia por parque, la financiación, la cantidad de camiones, así como todo lo referente al área administrativa.

El punto de equilibrio refiere al estado de resultados que no lleva ni ganancia ni pérdida. No se considera el primer año en el análisis, debido a que el resultado del negocio proyecta pérdida con el precio regular. En la siguiente tabla, se muestra la reducción de precio para lograr el punto de equilibrio en cada año: este alcanza a un mínimo de S/ 7, lo cual responde a que el modelo contempla un incremento en la cantidad de niños que diluye los costos fijos. A partir de los precios señalados en la tabla, cualquier precio superior estará brindando utilidades.

Tabla 13. Punto de equilibrio según precio de cada usuario

Año	1	2	3	4	5
Precio unitario de cada servicio (S/)	20	16	11	8	7

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3 Plaza o distribución

El modelo de negocio propuesto define al servicio como de relacionamiento directo con los padres y niños en el punto de la venta. En ese sentido, el canal distribución y la venta se genera de manera directa al consumidor; es decir, no habrá intermediarios, sino que la misma empresa organizará la convocatoria y establecerá las rutas a través de las cuales se brindará el servicio.

Los distritos en los que se moverá el negocio fueron seleccionados en función del público objetivo al cual se destinan las actividades. En estos distritos, se ha seleccionado cuidadosamente 81 parques, en los cuales se desarrollarán los juegos según la accesibilidad y la posibilidad de llevarlos a cabo con normalidad. Se llegará a estos parques de forma directa. Entre las ventajas de utilizar un canal de distribución directo, resalta el control sobre el mismo: existe un contacto directo con el cliente; por lo tanto, hay sensibilidad inmediata a las reacciones y las necesidades del mercado. Otra ventaja del canal directo corresponde a los bajos costos, con lo cual existe una mayor contribución en el margen.

2.4 Promoción

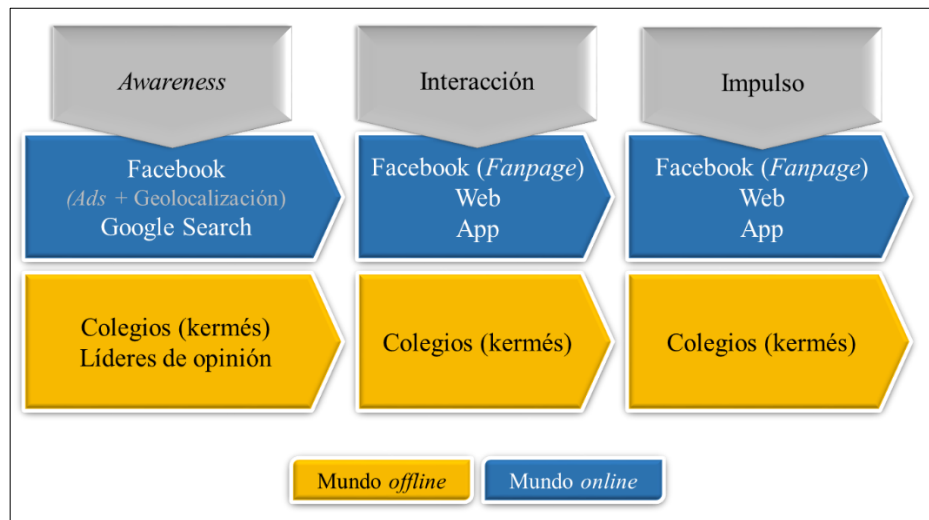
Dado que es una oferta específica, enfocada en un público objetivo delimitado, se propone un plan de promoción focalizado, que busque ser eficiente en el uso de los recursos.

El plan debe enfocarse en crear demanda que pueda satisfacer la capacidad que se ha planteado atender para cada uno de los cinco años del Plan de Demanda de *Play Trucks*. La demanda que se puede crear no es ilimitada en los primeros años de funcionamiento, principalmente, por dos razones:

- Por la cantidad de público objetivo al cual se enfocará el negocio (56.794 hogares) de 10 distritos de la ciudad de Lima, durante los 5 primeros años, antes de una posible expansión del negocio
- Por la cantidad de parques disponibles para poder realizar estas actividades, que ascienden a una selección de 81 de los 10 distritos elegidos (cabe anotar que se desea visitar como máximo 2 veces por mes cada parque para evitar saturar al usuario)

El Plan de Promoción y Comunicación tiene el objetivo de alcanzar al 100% de este público objetivo, para lo cual se creó un nuevo universo 20% mayor de 70.000 hogares a impactar, de forma que se asegure lograr impactar al 100% de los 56.794 padres de familia. El objetivo es generar conocimiento de nuestra propuesta («*awareness*»); interacción; y, finalmente, compra y recompra. Para lograr estos objetivos se ha diseñado, un plan de comunicación y publicidad que combina el mundo «*on*» y «*off line*» (digital y no digital), como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Plan de comunicación y publicidad



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El plan se enfocará en dos medios: *online* y *offline*.

2.4.1 Vía online

Principalmente, se apela a esta vía para maximizar el alcance de nuestro mensaje y generar el mayor conocimiento e interacción posibles. A partir de ello, los padres podrán revisar testimoniales, fotos de los eventos, precios, videos y el cronograma de actividades, así como los datos de nuestra empresa, lo cual les pueden brindar una sensación de mayor seguridad. También, podrán obtener los teléfonos de contacto para poder comunicarse con la empresa. El plan se basa en cinco plataformas –Facebook, página web, aplicación (*App*), WhatsApp y Google Search–, que serán comentadas a continuación.

En primer lugar, se empleará Facebook, debido a que es una plataforma utilizada por los diferentes miembros de la familia, y tiene gran penetración en Lima y Perú: 14 millones de peruanos se encuentran registrados en esta red social, cifra que representan el 48% del total de peruanos. De ellos, aproximadamente 10 millones de peruanos ingresan diariamente a interactuar con esta red social (Facebook 2015) En este medio se propone lo siguiente:

- *Post* recurrentes (*Ads*): Se generará *posts* siempre promocionados para lograr garantizar el mayor alcance, mediante opciones visuales y audiovisuales en que se dé a conocer el servicio que ofrecemos y el cronograma de parques donde estarán los *Play Trucks*. Además, se utilizará testimoniales, sobre todo, de los influenciadores (el manejo de influenciadores será detallado más adelante). Se estima alcanzar 70.000 padres de familia mensual durante los primeros 6 meses, con una inversión de aproximadamente S/. 11.500, que corresponde a la suma de 1 *post* mensual (US\$ 0,008 por impacto) y S/ 750 por la agencia de diseño (S/ 130 por *post*).
- Manejo de *Fanpage*: Se publicarán *posts* recurrentes con inversión para maximizar alcance. La recomendación es colocar un *post* semanal con diferentes objetivos. A continuación, se detalla la estructura de un mes típico:
 - Primera semana: Foto con publicidad del servicio brindado, foto de los *Play Trucks* y de los juegos, la edad a la cual está dirigido o de los servicios adicionales
 - Segunda semana: Tema de interés para los padres con un consejo sobre actividades para niños, que genere preguntas para buscar interacciones
 - Tercera semana: Video que muestre los juegos y cómo los niños se divierten al participar de la actividad

- Cuarta semana: Testimonial de un asistente a la actividad con su hijo
- Semanalmente, se creará una carpeta con fotos de la actividad; de esta manera, los padres podrán descargar las fotos de sus pequeños cuando están disfrutando de las actividades.
- Se fomentará el uso de los siguientes hashtags para que cualquier persona pueda ubicar más fácilmente a los *Play Truck*: #playtruckperu; #juegosrecreativos, #diversionconmovimiento.

El objetivo es lograr 35.000 fans en la página y que haya un alto nivel de interacción. El costo de esta actividad es de S/ 6500 al año. La producción será de forma casera, fotos y videos grabados desde el teléfono móvil.

En segundo lugar, tendremos una página web. Esta es una herramienta más receptora y para generar «*engagement*» con los clientes, de forma que estos conozcan la propuesta y puedan conocer el cronograma de actividades de los camiones. El costo es de S/ 1600 para el primer año. En tercer lugar, manejaremos una aplicación (*App*), cuyo principal objetivo será interactuar con los consumidores. Si bien no está diseñada para reclutar consumidores, sí se orienta a interactuar con ellos y generar «*engagement*». El desarrollo de esta *App* y su mantenimiento por un año costarán, aproximadamente, S/ 500.

Puesto que es importante mantener un espacio de comunicación con los interesados en nuestro servicio, en cuarto lugar, mantendremos un canal de comunicación vía WhatsApp. A partir de ello, se podrá responder consultas, como horarios, locaciones, etc. También, se podrá reservar espacios para el juego, dado que la capacidad máxima es de cuarenta niños por sesión.

Finalmente, utilizaremos Google Search. El objetivo es que la opción de los *Play Trucks* sea la primera que aparezca como alternativa para aquellas personas que están buscando actividades para realizar con sus hijos. Para este fin, se realizará una lista de 20 palabras y frases ante las cuales aparecerá la propuesta de *Play Truck* como primera opción. Por ejemplo, al buscar en Google las frases clave como «Juegos recreativos para niños» y «Actividades para niños», no aparece ninguna propuesta, solo actividades para que los mismos padres realicen por su cuenta. El objetivo es generar 20 palabras claves ante las cuales aparecerá nuestra publicidad como primera opción por un período de 6 meses, para lo cual se destinará S/ 4800 al año.

2.4.2 Vía Offline

Se plantea realizar esfuerzos por generar conocimiento no solo en el mundo digital, sino también en lo presencial, mediante lo siguiente:

- Actividades en kermeses de colegios: Proponemos participar con el *Play Truck* en nueve kermeses. Se ha escogido dieciocho colegios objetivo. En nueve de ellos, se buscará participar, para lo cual se tendrá una lista con nueve colegios adicionales; de este modo, en caso dos colegios tengan una actividad el mismo día, se podrá elegir aquel que contará con mayor asistencia. El costo por cada kermés será de aproximadamente S/ 1500. Se espera impactar a 700 padres de familia por evento, con lo cual la cifra asciende a un total de 6300 padres de familia impactados. Estas acciones en kermeses se realizarán a partir del segundo año y serán llevadas a cabo de manera secuencial. Es decir, el primer año no se realizará ninguna, mientras que en el segundo año se realizará seis actividades para, posteriormente, participar de las nueve kermeses seleccionadas por año. En la siguiente tabla, se detalla la lista de colegios seleccionados para implementar esta propuesta.

Tabla 14. Lista de colegios elegidos para participar en kermés

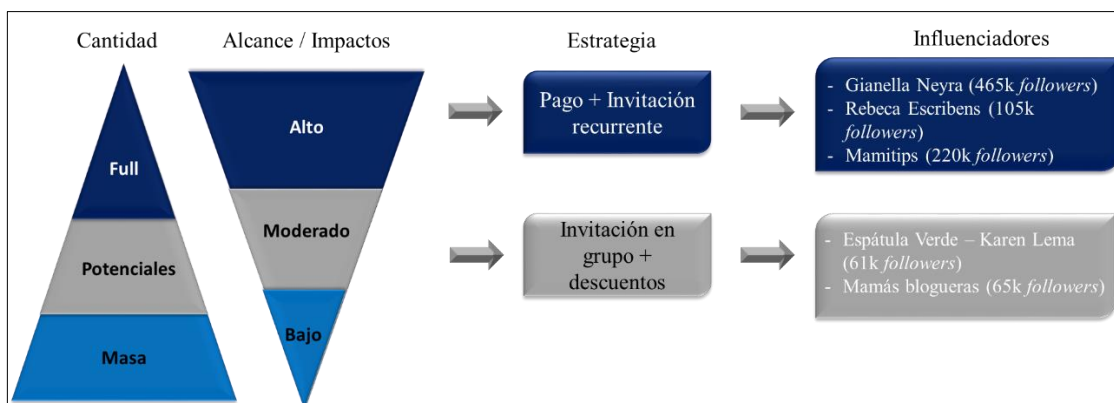
Colegio	Distrito	Colegio	Distrito
Cambridge College	Santiago de Surco	Liceo Naval Alm. Guisse	San Borja
Markham College	Santiago de Surco	Reina de los Ángeles	San Isidro
San Ignacio de Recalde	San Borja	Villa María	San Isidro
Trener	Santiago de Surco	María Reina	San Isidro
Santa María Marianistas	San Isidro	San Agustín	San Isidro
Santa Úrsula	San Isidro	Hiram Bingham	Santiago de Surco
CIFO	San Isidro	De La Inmaculada	Santiago de Surco
FAP José Quiñones	La Molina	Champagnat	Santiago de Surco
Newton College	La Molina	San Francisco de Borja	San Borja

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Líderes de opinión:** Se busca generar confianza por parte del público objetivo hacia el servicio que se brinda basándose en la imagen de personas referentes. Para esto, se ha establecido un modelo de líderes de opinión, como se muestra en el gráfico 5. Nos enfocaremos en aquellos que presentan mayor oportunidad de amplificación del *Play Truck*. El objetivo es que estas personas referentes coloquen en sus redes sociales el uso de nuestros servicios y los recomienden. Se realizó una lista de influenciadores, de alto impacto y mediano impacto. Por ejemplo, se ha elegido a una influenciadora de alto impacto, como Gianella Neyra, que posee una larga lista de seguidores en sus redes sociales y es madre de niños en la edad objetivo.

Para implementar esta estrategia, se les ofrecerá a los influenciadores un pago de S/ 4500 por realizar la prueba de nuestro servicio y acceder a las tomas de fotos para el uso de las redes sociales (tanto de los influenciadores como las propias de *Play Truck*). Adicionalmente, se les ofrecerá entradas gratuitas para motivar que sigan asistiendo a nuestro servicio. Al segundo grupo de influenciadores se les ofrecerá invitaciones gratuitas, tanto para ellos como para que asistan con amigos. Esto se realizará acompañado de un detalle sorpresa para captar su atención (arreglo de flores con una nota especial de invitación). El costo total de esta acción es de aproximadamente S/ 500, que corresponde a los pagos de los influenciadores y a los envíos de los detalles. Las invitaciones hacia los servicios del *Play Truck* no generan costos, puesto que corresponden a servicios que actualmente son recursos ociosos.

Gráfico 5. Modelo de líderes de opinión



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.5 Personal

El personal es clave en la propuesta de negocio planteada, principalmente, debido a que la persona que brinda el servicio suele ser percibida como el servicio en sí mismo. Las personas que atienden al público (monitores) han sido definidas como elementos clave, porque son ellos quienes hacen llegar la propuesta de *Play Truck* al público. Se buscará que estas personas estén relacionadas con actividades orientadas a niños, como maestras o auxiliares de educación inicial, o animadoras de eventos infantiles.

2.6 Procesos

Los principales procesos serán detallados en el plan de operaciones y son listados a continuación:

- Carga y descarga en locación central
- Traslado
- Actividad
- Compra de insumos
- Proceso de compras
- Planeamiento de ruta

2.7 Evidencia física

El componente clave, que es diferenciador y denota toda la propuesta, es el *Play Truck*. Toda la identidad visual de la propuesta gira en torno a este y, a partir de ellos, se realizará todo el diseño conceptual (decoración, uniformes de los monitores, papelería, etc.).

3. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se encuentra en línea con las inversiones de marketing (en la tabla 15, se puede apreciar el orden cronológico de actividades). El objetivo es alcanzar la mayor cantidad de público objetivo en un tiempo corto. En función de ello, la mayoría de actividades del Plan de Marketing comienzan al inicio de operaciones. Muchas actividades se mantendrán constantes a lo largo de los años, como son el manejo del *Fanpage*, la página web, el *App*; por su parte, otras iniciativas –como Google Search y el plan de influenciadores *tier 1*– tendrán un mayor foco durante el primer año.

4. Presupuesto de marketing y ventas

Las inversiones según cada año se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15. Cronograma y presupuesto de marketing

Ítems	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Online</i>					
Facebook	11.500	11.500	11.500	11.500	11.650
Google Search	4800	4800			
Fan page	6500	6500	6500	6500	6650
Web	1880	1800			
App	2100	2100			
<i>Offline</i>					
Kermés	1500		9000	9000	13.500
Influenciadores A	4500	4500			
Influenciadores B	210	468	516	516	516
Total anual (S/)		31.668	27.516	27.516	32.316

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El Plan de Marketing, para el año 1, representa un 4,2% de las ventas. Posteriormente, a partir del año 3, se estabilizará en aproximadamente 2% de las ventas netas, y representará el 16% de la utilidad operativa para el año 2, lo cual reduce su relevancia para los siguientes años (cuarto y quinto), en que se estima que represente 4%.

5. Controles y planes de contingencia del Plan de Marketing

El Plan de Marketing será evaluado constantemente, mediante una revisión de objetivos definidos anteriormente. En caso no se logren los objetivos, se reforzará con actividades previamente identificadas, como volanteo, acciones de relaciones públicas (cobertura en medios), y mayor participación en kermeses y festivales. Para ello, se proporcionará un incremental máximo de 25% adicional sobre el presupuesto de marketing, lo cual resulta en un incremento para el segundo año de 16% a 20% de la utilidad operativa; y, para el quinto año, de 4% a 5%.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

1. Objetivos del Plan de Operaciones

En la siguiente tabla, se presentan los objetivos del Plan de Operaciones.

Tabla 16. Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivo	Medición	Meta
Maximizar flexibilidad	Puntualidad (Cumplimiento de la hora de inicio de actividad)	Año 1: 85% Año 2: 90% Año 3: 95%
Maximizar Calidad	Cantidad de reclamos por servicio	Año 1: 50 reclamos al año Año 2: 40 reclamos al año Año 3: 30 reclamos al año
Minimizar Costos	Costo del servicio / Ventas	Año 1: 70% Año 2: 50% Año 3: 40%
Maximizar eficiencia	Mermas de alimentos (% del costo de producto sin vender / ventas)	Año 1: 5% Año 2: 3% Año 3: 1%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategia de operaciones

Para lograr los objetivos de puntualidad, calidad, costos, flexibilidad y eficiencia propuestos, se define las siguientes estrategias:

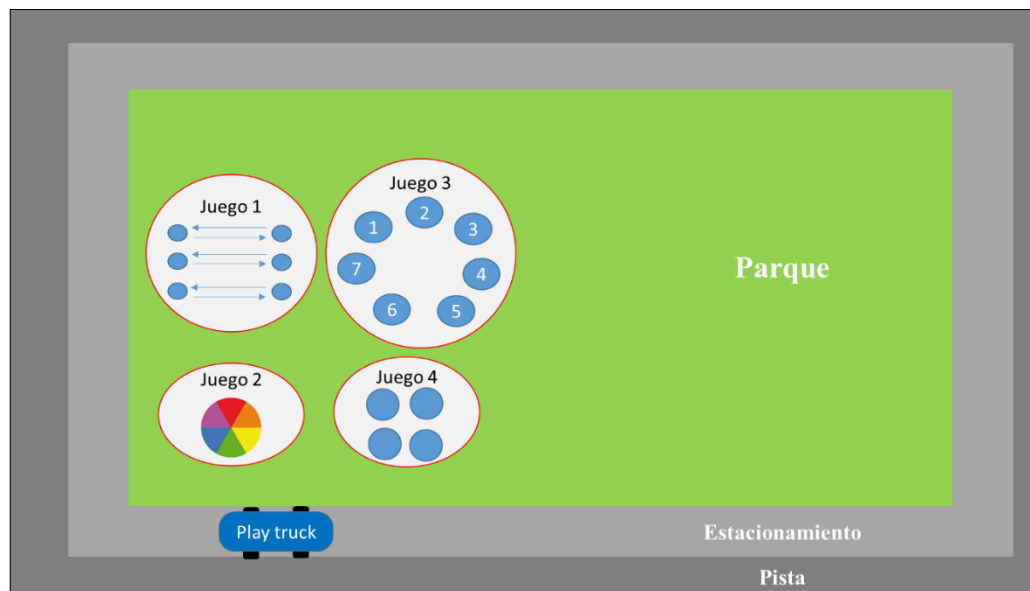
- Entrega de bono al personal que cumpla y sobrepase la meta de puntualidad establecida
- Procesos de actividades claros para mejorar la operatividad
- Implementación de controles de calidad compuestos por la política FIFO, revisión periódica de los alimentos y encuestas de satisfacción del cliente
- Acuerdo con proveedores de alimentos para manejo de mermas

3. Diseño de servicios

El modelo de negocio propuesto consiste en un servicio brindado en los parques de distintos distritos de la ciudad. El servicio llega a los parques elegidos por medio de una flota de cuatro *Play Trucks* marca Volkswagen, los cuales han sido modificados para que contengan en su interior una cafetería móvil.

El servicio de juegos para niños se despliega en cada parque y se configuran según su morfología y el espacio del mismo. En el siguiente gráfico, se muestra el detalle de la distribución de los juegos en el parque.

Gráfico 6. Distribución de juegos en parque



Fuente: Elaboración propia, 2017.

De manera complementaria, durante su estadía en cada parque, mientras se encuentra estacionado, cada *Play Truck* operará como una cafetería móvil, mediante la oferta de alimentos y bebidas a padres y niños. En el gráfico 7, se muestra un modelo similar de camioneta modificada.

Gráfico 7. Referencias de modificaciones



Fuente: Specified, 2017. Folha Vitória, 2017.

3.1 Proveedores clave

Los proveedores clave serán los siguientes:

- Empresa proveedora de alimentos y bebidas
- Empresa proveedora de juegos para niños

3.2 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras

Entre estos, se presentan aquellos relacionados con las municipalidades y con los proveedores de insumos:

- Las municipalidades: Representan las relaciones más importantes del modelo, y son un factor clave de éxito, necesario para lograr acuerdos, convenios y permisos para realizar las actividades en los diferentes parques.
- Proveedores de insumos: Representan relaciones clave para asegurar el cumplimiento del objetivo de eficiencia (merma de productos), debido a que se deben generar acuerdos comerciales para que se puedan devolver los alimentos que no llegan a ser vendidos.

3.3 Ficha técnica

La ficha técnica de la camioneta modificada se presenta en el anexo 7.

4. Diseño de procesos operativos

En este acápite, se detallará la descripción y el diseño de los procesos operativos principales del servicio.

4.1 Identificación, mapeo y descripción de procesos

El modelo de negocio cuenta con dos procesos operativos esenciales. Por un lado, se cuenta con el proceso operativo del servicio de actividades; y, por otro lado, con el proceso operativo de logística de alimentos.

4.1.1 Proceso operativo del servicio

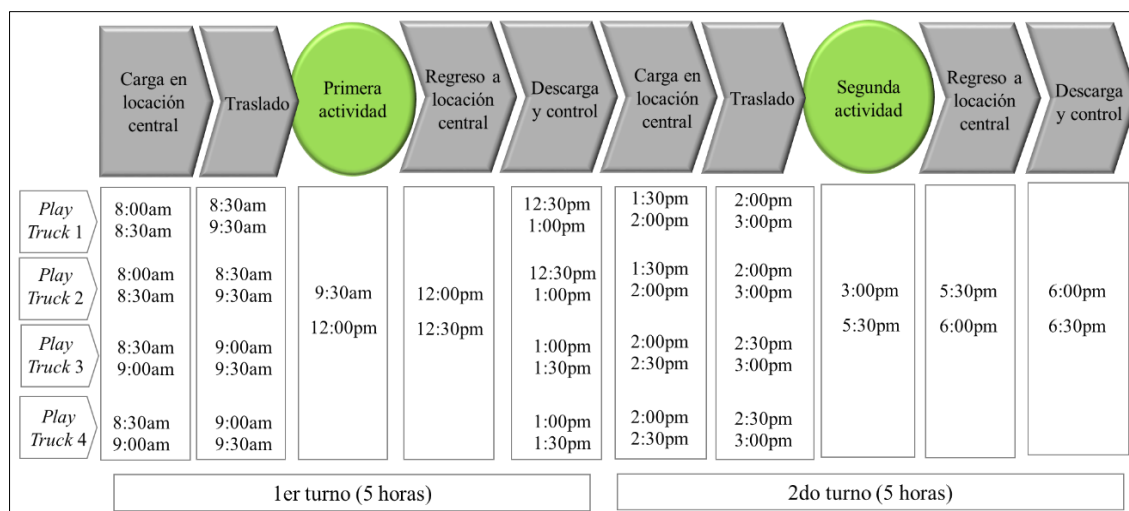
Este proceso contempla el desarrollo de una actividad. El proceso inicia con el equipamiento de *Play Truck* en la oficina central; continúa con el traslado hacia el parque designado para realizar la actividad. Luego de desplegar la primera actividad en el parque, se regresa a la locación central para una nueva carga y se procede con el traslado hacia el segundo parque del día.

Después de realizar la actividad en el parque, culmina el servicio y cada *Play Truck* retorna a la oficina central para realizar la descarga y el control respectivo. Los horarios de ejecución de las actividades inician con la preparación y la carga de los *Play Trucks* al menos una hora y media antes de la hora programada de llegada al parque designado, como se muestra en el gráfico 8.

Durante los fines de semana (sábado y domingo), se ofrece el servicio desde las 9:30 am hasta las 3:00 pm. Esto supone que el proceso debe iniciar a las 8:00 am. Durante los días de semana (lunes a viernes), se realiza de 3:00 pm a 5:30 pm, por lo que el proceso comienza a la 1:30 pm.

En el siguiente gráfico, se expone el diagrama de este proceso operativo.

Gráfico 8. Diagrama del proceso operativo del servicio de actividades



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Carga en el local central:** En esta actividad del proceso, se procede a colocar en los *Play Trucks* todos los elementos indispensables para brindar el servicio. Se incluyen en la carga el kit de juegos, y los alimentos y las bebidas para el servicio. Esta actividad se desarrolla en el estacionamiento vehicular del local central.
- **Traslado:** Cada *Play truck* que se encuentra con la carga de kit de juegos y alimentos se traslada hacia el parque asignado, y se estaciona para brindar el servicio.
- **Primera actividad:** Esta actividad es la primera del día para cada *Play Truck*, y consiste en el despliegue de los juegos en el parque asignado y el desarrollo de la primera actividad: los juegos para niños. Como parte de esta actividad, cada *Play Truck* se prepara para atender al público como cafetería móvil.
- **Regreso a locación central:** Luego de que la primera actividad en el parque asignado haya concluido, se procede a detener la actividad de cafetería móvil y a cargar cada *Play Truck* con los juegos desplegados.
- **Descarga y control:** Consiste en la descarga de cada *Play Truck* una vez que llega al local central, y se realiza un control del equipamiento del kit de juegos y de los alimentos no

vendidos. Esta actividad se considera como un arqueo del equipamiento de cada *Play Truck*.

- Segunda actividad: Esta actividad es la segunda del día para cada *Play Truck*, y consiste en el despliegue de los juegos en el parque asignado y el desarrollo de la actividad. Cada *Play Truck* se prepara para atender al público como cafetería móvil.

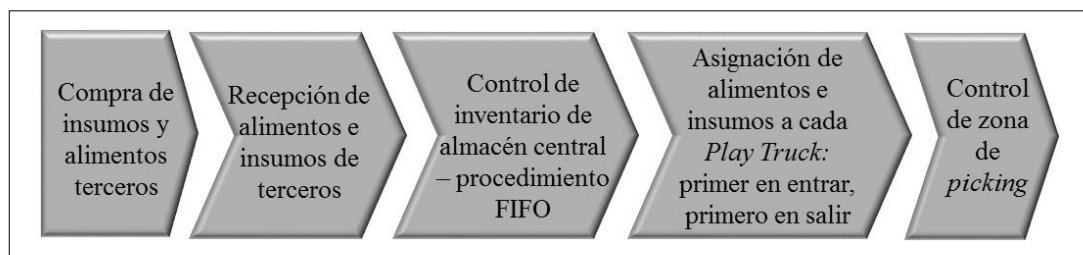
4.1.2 Proceso de compra y logística de insumos

Este proceso representa una de las principales actividades para garantizarles a los clientes y los usuarios la máxima calidad del servicio. Por este motivo, el proceso contempla mantener una política estricta de inventarios, tanto para los alimentos perecibles como para los no perecibles. Se implementará la política de inventarios y control de insumos, denominada FIFO (*First In, First Out*: «Primero en entrar, primero en salir»).

Se tendrá un control estricto de inventarios monitoreando las fechas de vencimiento de los productos críticos. El modelo de negocio contempla dos tipos de productos de consumo: los que son de compra a terceros y los que se desarrollarán de forma propia. La mayoría de los alimentos son adquiridos a empresas terceras (socios proveedores). Entre estos alimentos, se distinguen dos clases: los perecibles –como sándwiches, *snacks*, tortas, kekes, alfajores, chicha– y, por otro lado, los no perecibles (como agua, café). Entre los productos que serán elaborados de manera propia, destacan el café y la cancha (*pop corn*), cuyos insumos serán adquiridos para la preparación. Los alimentos perecibles siempre serán almacenados en frío. El producto que alcance el día de la fecha de vencimiento no deberá ser comercializado y será devuelto al proveedor.

El objetivo máximo de merma será del 5%. Es responsabilidad de la asistente de Logística realizar el control de inventarios. Los productos que estén próximos a la fecha de vencimiento podrán ser vendidos en las actividades con un porcentaje importante de descuento (30%), de forma que se acelere la rotación y se evite mermas. A continuación, en el gráfico 9, se muestra el diagrama del proceso de logística de alimentos y los controles desde la compra hasta la asignación en la zona de *picking* de la base de operaciones.

Gráfico 9. Diagrama de proceso de compra y logística de insumos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Diseño de procesos principales

En esta sección, se muestran los diagramas de flujo de los distintos procesos comprendidos en el servicio propuesto.

4.2.1 Diagrama de flujo del proceso de actividad (atención del cliente en el parque)

De acuerdo con los procesos definidos, cada *Play Truck* atenderá una base de dieciocho parques al mes, con dos visitas al mes por cada parque. A continuación, se muestra el cronograma de servicios a realizar en un mes típico.

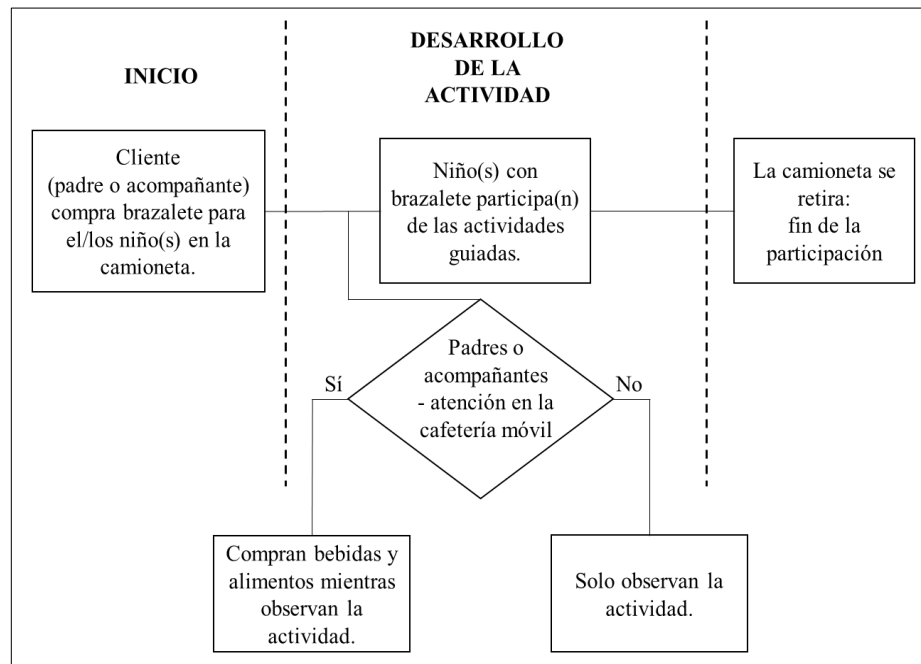
Tabla 17. Cronograma modelo de mes típico de atención a clientes en parques

<i>Play Truck 1</i>		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mes típico	Semana 1	Parque 1	Parque 2	Parque 3	Parque 4	Parque 5	Parque 6 Parque 7	Parque 8 Parque 9
	Semana 2	Parque 10	Parque 11	Parque 12	Parque 13	Parque 14	Parque 15 Parque 16	Parque 17 Parque 18
	Semana 3	Parque 1	Parque 2	Parque 3	Parque 4	Parque 5	Parque 6 Parque 7	Parque 8 Parque 9
	Semana 4	Parque 10	Parque 11	Parque 12	Parque 13	Parque 14	Parque 15 Parque 16	Parque 17 Parque 18

Fuente: Elaboración propia, 2017.

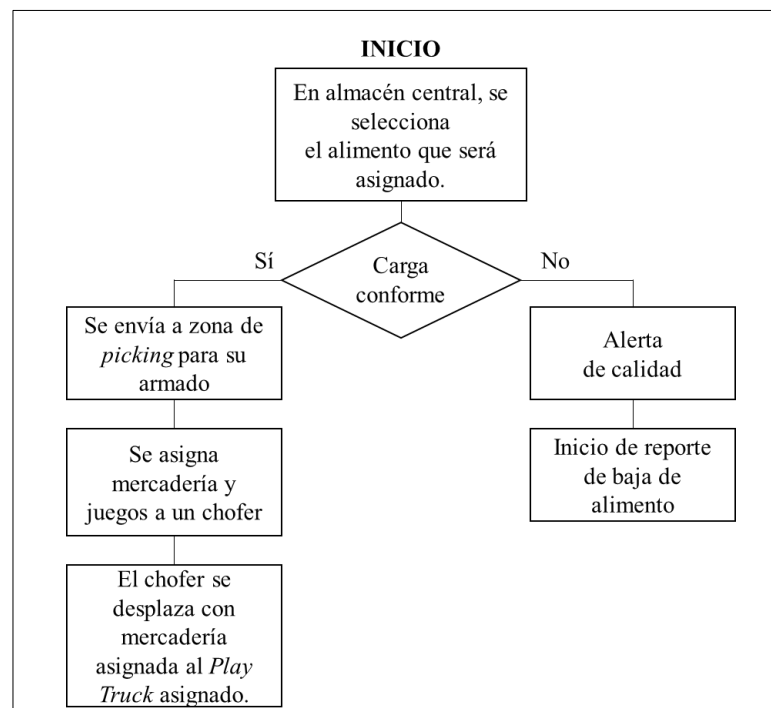
El diagrama de flujo del proceso de atención al cliente inicia una vez que cada *Play Truck* llega al parque y se desarrolla de acuerdo con la programación de la actividad. En el gráfico 10, se muestra la secuencia de atención al cliente durante la estadía de la camioneta en el parque.

Gráfico 10. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente en el parque



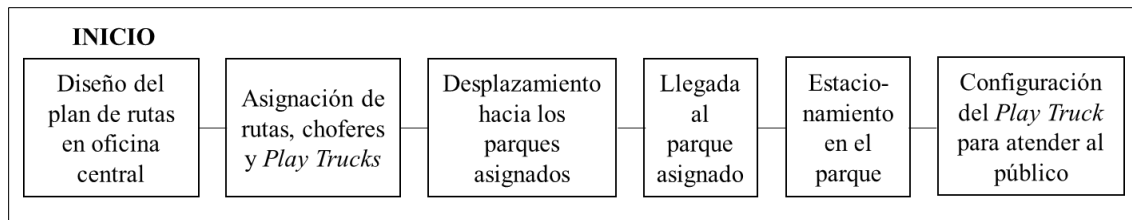
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 11. Diagrama de flujo del proceso de carga del *Play Truck*



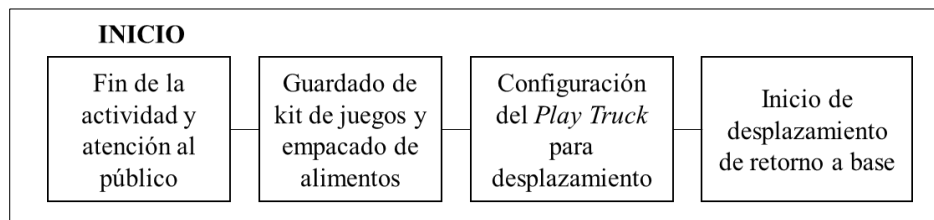
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 12. Diagrama de flujo del proceso de traslado del *Play Truck*



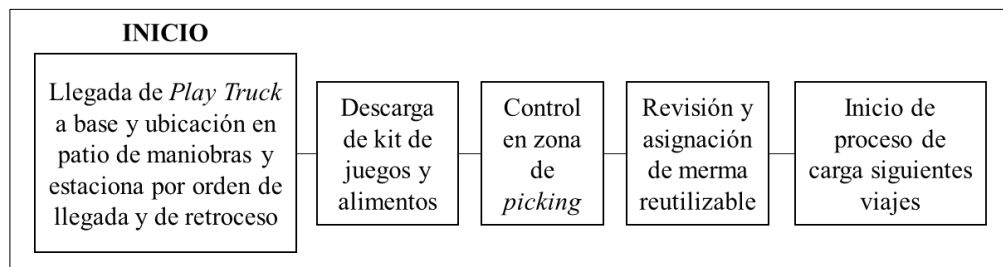
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 13. Diagrama de flujo del proceso de retorno del *Play Truck*



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 14. Diagrama de flujo del proceso de descarga y control del *Play Truck*

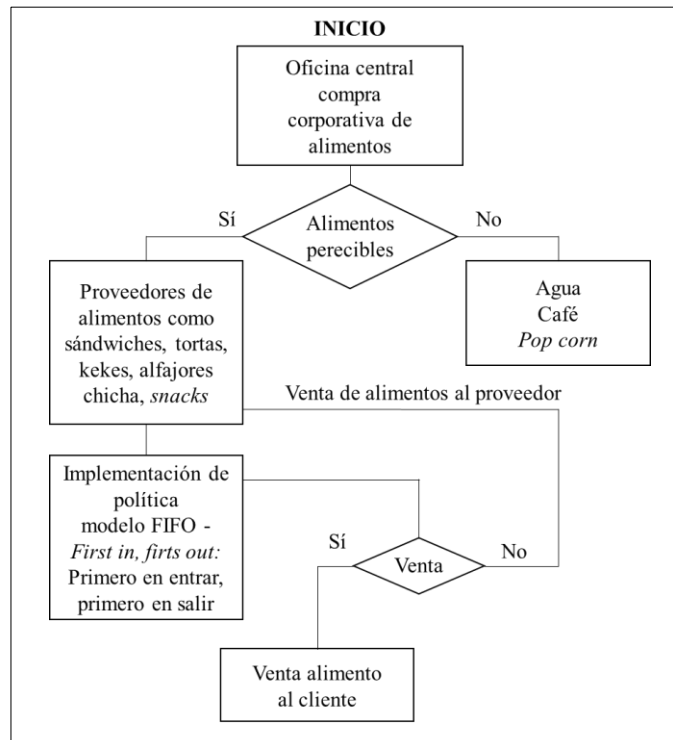


Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2.2 Diagrama de flujo del proceso de compras de producto

El diagrama de flujo del proceso de compras de productos se desarrolla con proveedores. En el gráfico 15, se presenta la secuencia de compra de productos e insumos para la venta.

Gráfico 15. Diagrama de flujo de compra de productos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se requiere establecer una relación muy cercana con los proveedores, de forma que permita mantener una política de inventarios justa, que busque la mayor eficiencia. Para ello, el objetivo es de máximo un día adicional al tiempo de abastecimiento, que deberá ser de dos días como máximo.

Es importante mencionar que se contará con un convenio tipo concesión con los proveedores de alimentos para que se pueda devolver los alimentos que no llegan a venderse.

5. Diseño de instalaciones (tamaño /localización)

El negocio considera un local central como base de operaciones y estará ubicado en el distrito de Jesús María, que es céntrico con respecto a los otros distritos que forman parte del mercado objetivo. Esta ubicación permite optimizar los traslados hacia los parques donde se realiza la actividad. Para la determinación de la ubicación del local central, se llevó a cabo una búsqueda de terrenos que permitan maniobrar y estacionar los cuatro *Play Trucks*, y que, además, cuenten con el área para implementar oficinas administrativas y almacén. Dichas oficinas prefabricadas

serán del tipo *container*. En el gráfico 16, se puede observar la fachada del local para alquiler de oficinas centralizadas en la dirección Jirón Huamachuco 1296 en el distrito de Jesús María.

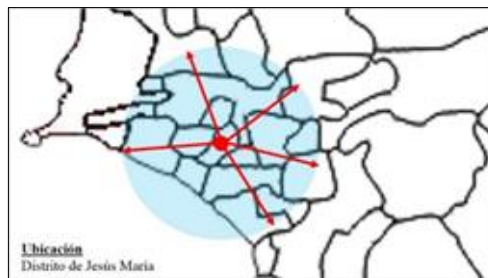
Gráfico 16. Fachada del terreno



Fuente: Google Maps, 2017.

La ubicación del local central se encuentra a 14 km del parque más alejado a un tiempo de viaje promedio de 22 minutos.

Gráfico 17. Ubicación del terreno



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El distrito elegido para la ubicación de la base de operaciones cuenta con aproximadamente ocho estaciones de servicio o gasolineras con buena ubicación, y distribución en la malla urbana del distrito, lo cual permite que la operación sea más eficiente en relación con la preparación de cada viaje de la *Play Truck*. En el siguiente gráfico, se muestra la ubicación de las principales gasolineras en el distrito de Jesús María, considerando que las camionetas utilizarán combustible de noventa octanos.

Gráfico 18. Ubicación de gasolineras en el distrito de Jesús María



Fuente: Google Maps, 2017. Elaboración propia, 2017.

Las oficinas prefabricadas tipo *container* que se comprarán contarán con baño, salas de reunión, y espacio de trabajo administrativo. Estos espacios son 100% móviles, como se muestra en el gráfico 19. Además, se contará con un almacén, en donde se guardarán los kits de juegos, alimentos perecibles, entre otros. Este tipo de oficina brinda flexibilidad y movilidad, propia del negocio en caso de necesidad de mudanza o cambios estratégicos.

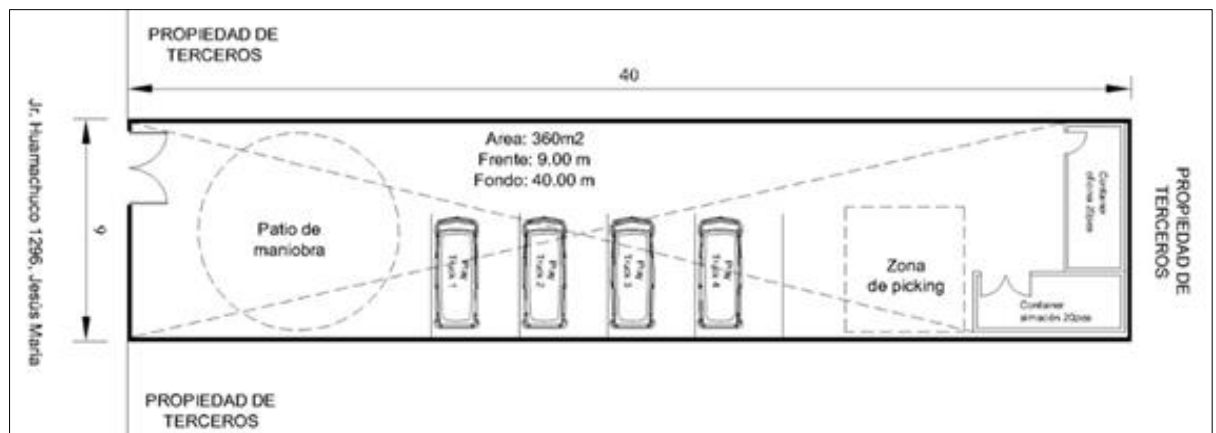
Gráfico 19. Modelo de oficinas tipo *container* (similar)



Fuente: Intercube Containers, 2016.

A continuación, en el gráfico 20, se muestra el *layout* de las oficinas y almacén central. El terreno cuenta con una zona de patio de maniobras, una zona para estacionar cada *Play Trucks*, una zona de *picking*, y una zona donde se ubican las oficinas y el almacén (tipo *container*).

Gráfico 20. Layout de oficinas y almacén



Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Actividades preoperativas (presupuesto preoperativo)

Dentro de las actividades preoperativas, se cuentan con las de formalización, fase preoperativa y puesta en marcha:

- Formalización
 - Ubicación del local y alquiler
 - Constitución de la empresa
 - Licencias y permisos
- Fase preoperativa
 - Compra de cuatro camionetas
 - Adaptación de las camionetas
 - Compra de bienes
 - Contratación del personal
 - Capacitación y entrenamiento
 - Marcha blanca
- Puesta en marcha
 - Operación de las camionetas en los parques

7. Presupuesto operaciones

A continuación, en la tabla 18, se muestra los gastos netamente de operaciones, no considerando gastos de otras áreas como como marketing y recursos humanos.

Tabla 18. Presupuesto de operaciones

Ítem	Costo total (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos del servicio (Sin incluir sueldos del personal)	1.296.787	201.363	219.913	260.735	301.557	313.200
Gastos administrativos (sin incluir sueldos del personal)	308.000	61.600	61.600	61.600	61.600	61.600
Inversión inicial	205.091	62.387	35.676	35.676	35.676	35.676
Presupuesto total	1.808.879	325.350	317.189	358.011	398.833	410.496

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

1. Objetivos del plan de Recursos Humanos

El objetivo principal del Plan de Recursos Humanos es generar valor a la organización, manteniendo el recurso humano motivado y comprometido. A continuación, se presentan los objetivos medibles.

Tabla 19. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

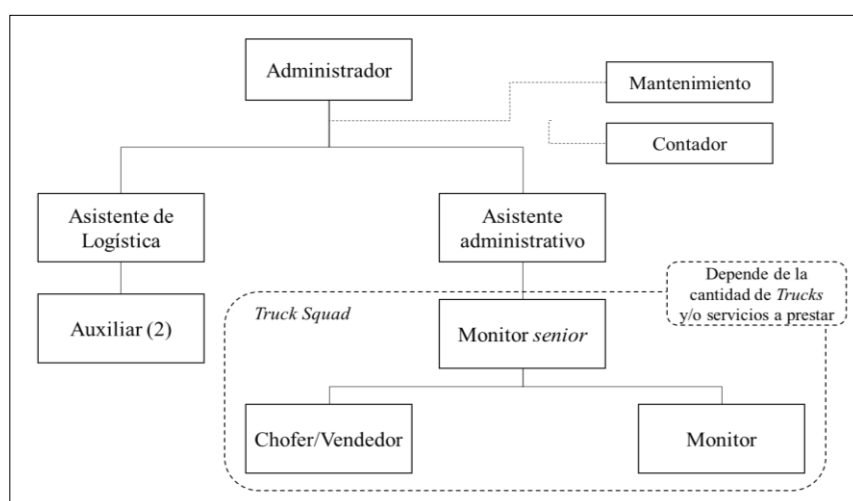
Objetivo	Medición	Meta
Maximizar calidad	Capacitación por monitor (en horas)	Año 1: 10 horas Año 2: 15 horas Año 3: 20 horas
Minimizar rotación	Cantidad de retiro voluntario / cantidad de personal	Año 1: 20% Año 2: 15% Año 3: 10%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estructura organizacional

La estructura necesaria para el negocio se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 21. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estrategias

Dado que el giro del negocio está orientado a la gestión de personas, dependerá mucho de la capacidad del personal operativo el éxito de la empresa. Por ello, desarrollaremos la siguiente estrategia:

- Plan de capacitación: Tomaremos los servicios de capacitación de una empresa de reconocido prestigio, como SARA Perú, que permita aplicar este conocimiento a su trabajo diario y en su propia vida cotidiana.
- Plan de retención: Adicionalmente al programa de capacitación, el personal recibirá un bono económico, en la medida que cumplan los objetivos operativos y que tengan puntualidad en su asistencia al trabajo.

4. Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones)

- Administrador: Será el encargado de velar por los resultados del negocio, y estará a cargo de la supervisión de la operación y del control de calidad en todo lo referente a los *Play Trucks* y el servicio que se presta en los parques. Su función también abarcará el acompañamiento comercial al asistente administrativo. Tendrá diecinueve personas a su cargo: quince dedicados a los *Truck Squad* (considerando cuatro *Play Trucks* y un equipo adicional para rotación) y cuatro personas administrativas. El detalle de este perfil se encuentra en el anexo 8.

El administrador estará en planilla, y trabajará 8 horas días y 48 a la semana, con un horario de 11 am a 8pm, lo que incluye 1 hora de refrigerio. Contará con los beneficios legales correspondientes, que se estiman en un sobre costo de 47,59%; 1 día de descanso semanal los domingos y descanso vacacional.

- Asistente de Logística: Se hará cargo del manejo de proveedores, los pedidos y arqueos de cada *Play Truck*. Reportará al administrador, tendrá a su cargo al auxiliar, y trabajará apoyando al asistente administrativo y los *Trucks Squads* (el detalle de este perfil se encuentra en el anexo 8). Así como el administrador, el asistente de Logística estará en planilla y trabajará 48 horas a la semana, con un horario de 11:00 am a 8:00 pm, que incluye 1 hora de refrigerio. Contará con los beneficios de ley al igual que el

administrador: un día de descanso semanal rotativo y descanso vacacional de quince días al año.

- **Auxiliar:** Será el encargado del cuidado de cada *Play Truck* por la noche, por lo que se necesita que el puesto sea por turno de veinticuatro horas. El puesto estará a cargo del cuidado y limpieza de los *Play Trucks* y de la seguridad del centro de operaciones. El auxiliar estará en planilla y trabajará 48 a la semana en turnos de 24 horas. Trabaja cuatro días a la semana y descansará tres. Contará con los beneficios legales correspondientes y descanso vacacional de quince días al año. Según el régimen planteado, se necesitará dos auxiliares para poder rotar los turnos de veinticuatro horas.
- **Asistente administrativo:** Estará a cargo del trabajo comercial en conjunto con el administrador y se encargará de todas las tareas referentes a los pagos. Reportará directamente al administrador y supervisará cada *Truck Squad* (el detalle de este perfil se encuentra en el anexo 8). El asistente administrativo estará en planilla y trabajará 48 horas a la semana, con un horario de 11:00 am a 8:00 pm, que incluye 1 hora de refrigerio. Contará con los beneficios legales correspondientes ya mencionados y 1 día de descanso semanal rotativo.
- **Truck Squad:** Consiste en un equipo de tres personas con las que operará cada *Play Truck*. Estará compuesto por un monitor *senior*, que será el responsable de cada *Play Truck* y de la relación directa con el cliente. Adicionalmente, tendrá que dirigir las actividades en el parque. Tendrá a cargo a las dos personas que lo acompañan: un monitor y el chofer-vendedor.

El monitor acompañará y asistirá al monitor *senior* en el desarrollo de las actividades en los parques, mientras que el chofer-vendedor será el encargado de manejar el camión y, a la vez, de vender y estar a cargo de la caja para la venta de alimentos. El detalle de estos perfiles se encuentra en el anexo 8.

Estos tres puestos estarán en planilla, y se considerará un *squad* adicional para cubrir los descansos o días libres de los *squads* principales. Se espera que cada persona trabaje un promedio de 36 horas semanales.

- Equipos externos: La contabilidad y el mantenimiento se llevará de forma tercerizada, pero estarán bajo la supervisión del administrador.

En la siguiente tabla, se detalla las remuneraciones de cada puesto.

Tabla 20. Remuneraciones según puesto

Puesto	Sueldo bruto (S/)	Carga laboral (%)	Cantidad (personas)	Costo total (S/)
Administrador	4000	47,59%	1	5904
Asistente logística	2500	47,59%	1	3690
Asistente administrativo	2000	47,59%	1	2952
Vigilante	1000	47,59%	2	2952
Monitor <i>senior</i>	1500	47,59%	5	11.069
Monitor	1200	47,59%	5	8856
Chofer/vendedor	1200	47,59%	5	8856

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

El presupuesto del Plan de Recursos Humanos contempla las remuneraciones, los bonos por retención y el costo de capacitación, según se muestra a continuación.

Tabla 21. Presupuesto de remuneraciones (S/)

Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración - Administrativos	185.966	185.966	185.966	185.966	185.966
Remuneración - Servicios	345.366	345.366	345.366	345.366	345.366
Bono de retención	13.400	13.400	13.400	13.400	13.400
Total de remuneraciones	544.732	544.732	544.732	544.732	544.732

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 22. Presupuesto de capacitación (S/)

Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación	4000	4000	4000	4000	4000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Plan de Finanzas

1. Objetivos del Plan de Finanzas

El plan financiero presentará el detalle de los requerimientos de inversión para la puesta en marcha del negocio y contará con los siguientes objetivos:

Tabla 23. Objetivos del Plan de Finanzas

Objetivo	Medición	Meta
Maximizar tiempo de recuperación	Resultado positivo al segundo año (utilidad)	Año 2: >0
Maximizar Rentabilidad	Ebitda/ventas (utilidad operativa) en el estado de Pérdidas y Ganancias.	Año 1: 17% Año 2: 34% Año 3: 46%
Maximizar Rentabilidad	ROE en el último año de evaluación del negocio (Beneficio neto/ recursos propios)	Año 3: 30% Año 5: 35%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Supuestos

Para el desarrollo del plan financiero, se ha considerado los siguientes supuestos:

- Se consideró un análisis de cinco años, debido a que la inversión inicial y las estrategias comerciales no permitirían tener un panorama claro de la magnitud del negocio en un tiempo menor.
- No se cuenta con un modelo comparativo, por lo que se está proponiendo un alcance conservador de clientes en los primeros años, incluso menor a la mitad de la capacidad instalada.
- El negocio tendrá un flujo de ingresos y egresos mensuales, por lo que el flujo de caja que permite el análisis del negocio se plantea también de forma mensual. El análisis de

la tasa interna de retorno (TIR) y del valor actual neto (VAN) se calcularán de forma mensual.

- El impuesto a la renta es de 30%.
- Todas las inversiones necesarias para el funcionamiento del negocio se realizan en el año cero, excepto los juegos para niños, puesto que, al tener mayor uso, estos se deprecian cada seis meses.
- El tiempo de depreciación de los camiones será de 5 años, después de los cuales el precio de reventa será de S/ 0,00; es decir, se deprecia totalmente
- La compra de los camiones u otros equipos que se realicen en dólares serán convertidos a soles a una tasa conservadora de S/ 3,27 (Sunat 2018).
- Para el cálculo de los ingresos al negocio, se ha asumido un valor creciente de clientes por servicios. Estos valores son respaldados por lo descrito en la estimación de la demanda, que parte de 16 usuarios promedio por servicio en el primer año; incrementa a 22 en el segundo; 29, en el tercer año; 36, en el cuarto; y, 38 en el quinto.
- En el estado de pérdidas y ganancias, se considera un impuesto a la renta positivo en el primer año tomando en cuenta que en este período no se generará ganancias y, en el neto de fin de año, habrá un crédito positivo para el segundo período.

3. Políticas financieras

En Perú, los préstamos bancarios para un negocio que recién inicia son poco factibles, a menos que estos sean solicitados a título personal por parte de alguno de los inversionistas contra un bien que lo avale. Para los fines de este análisis, se está asumiendo que los inversionistas aportarán un porcentaje y el resto será financiado por una entidad bancaria.

3.1 Estructura financiera (deuda, aporte, WACC)

El 50% inicial de lo requerido corresponderá inversión propia, mientras que el otro 50% será cubierto mediante un préstamo con un TCEA del 20% (*Diario Gestión* 2018).

Tabla 24. Estructura financiera

Inversión total	S/ 405.091
% Deuda	50%
Préstamo	S/ 202.546
TCEA	20%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Costo de capital (COK, WACC)

El WACC corresponde al 19,5% anual, el cual se compone de un COK de 25% y un costo de deuda de 20%.

4. Inversión preoperativa

En esta sección, se detalla la inversión tangible e intangible, así como el capital de trabajo.

4.1 Inversión tangible e intangible

A continuación, se brinda información sobre la inversión relacionada con los camiones y su mobiliario, la implementación de oficinas, el kit de juegos, y los gastos notariales y registrales.

4.1.1 Camión

Para el negocio, se requiere la compra inicial de cuatro camiones de marca Volkswagen, que serán de segunda mano. Estos vehículos requerirán de una inversión adicional para la transformación de la carrocería con propósitos funcionales y decorativos. Funcionalmente, deberán ser acondicionados y amoblados para exhibición, transporte y venta de alimentos (*snacks*). Decorativamente, deberán ser acondicionados para que sean atractivos para los usuarios y transmitan visualmente la intención del negocio.

4.1.2 Mobiliario del camión

Se requiere que cada camión venga equipado con los siguientes artefactos: horno microondas, Cafetera industrial, frigobar y sanguchera. Para la operación de estos equipos será necesaria una fuente de energía externa y considerando que no se contará con punto de alimentación de energía en los parques se ha estimado necesaria la adquisición de un grupo electrógeno.

4.1.3 Implementación de oficinas

En el terreno donde se plantea iniciar las operaciones no contará inicialmente con ningún tipo de construcción, por lo que se plantea que las oficinas administrativas y el almacén sean implementados en *containers*

Los *containers* vendrán acondicionados para ser utilizados como oficinas y almacén respectivamente. Se requerirá una inversión adicional en mobiliario de oficina como escritorios, computadoras y sillas, además del amueblamiento del almacén.

4.1.4 Kit de juegos

Cada camión contará con un kit de juegos en base a lo descrito en el plan de marketing y plan de operaciones. Este kit de juegos será renovado cada 6 meses.

4.1.5 Gastos notariales y registrales

Se requerirá permisos para registrar el negocio y dar inicio a las operaciones con las licencias municipales básicas.

4.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se definirá como la provisión (ahorro) necesaria que se debe realizar para que el flujo de caja financiero sea positivo mensualmente. En la siguiente tabla, se presenta el resultado de esta evaluación de forma anual.

Tabla 25. Capital de trabajo (S/)

Año	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Capital de trabajo	-200.000	189.000	11.000	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La capacidad instalada será la misma durante los primeros cinco años, por lo que el incremento en ventas no implica un aumento en el capital de trabajo. En el sexto año, que no es parte de este análisis, se requerirá un mayor capital de trabajo debido a la compra de nuevos camiones.

5. Estado de resultados anual

En la siguiente tabla, se detalla el estado de resultado anual desde el primer hasta el quinto año.

Tabla 26. Estado de resultado anual

Año	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Ventas	749,851	1,031,045	1,359,104	1,687,164	1,780,895
Costo del servicio	-587,545	-606,095	-646,917	-687,738	-699,402
Utilidad bruta	162,306	424,950	712,187	999,425	1,081,493
Gasto administrativo	-283,537	-255,826	-255,826	-255,826	-255,826
Gasto de ventas	-31,668	-27,516	-27,516	-32,316	-32,316
Utilidad operativa	-152,899	141,607	428,845	711,283	793,351
Gastos financieros	-35,080	-29,623	-23,075	-15,217	-5,787
Utilidad antes de IR	-187,980	111,984	405,770	696,066	787,564
Impuesto a la renta	56,394	-33,595	-121,731	-208,820	-236,269
Utilidad neta	-131,586	78,389	284,039	487,246	551,295

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Flujo de caja anual

A continuación, se detalla el flujo de caja desde el año cero hasta el quinto.

Tabla 27. Flujo de caja anual (S/)

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		749,851	1,031,045	1,359,104	1,687,164	1,780,895
Inversiones						
- Camiones	-136,580					
- Juegos	-20,000	-40,000	-40,000	-40,000	-40,000	-20,000
- Contenedores	-21,800					
- Preoperativos	-27,711					
Capital de trabajo	-200,000	189,000	11,000	0	0	0
Costos del servicio		-				
		556,229	-574,779	-615,601	-656,422	-668,086
Gastos administrativos		-				
		251,466	-251,466	-251,466	-251,466	-251,466
Gastos de Ventas		-31,668	-27,516	-27,516	-32,316	-32,316
Impuesto a la renta		45,870	-42,482	-128,654	-213,385	-238,005
FC económico	-406,091	105,357	105,801	295,868	493,574	571,022
Financiamiento neto						
Préstamo	203,046					
Amortización de capital		-27,285	-32,742	-39,291	-47,149	-56,579
Intereses y otros		-35,080	-29,623	-23,075	-15,217	-5,787
Ahorro fiscal		10,524	8,887	6,922	4,565	1,736
FC financiero	-203,046	53,516	52,323	240,425	435,774	510,392

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Punto de equilibrio

Se determina que el punto de equilibrio estará en función de la cantidad de usuarios necesarios para que el ingreso por ventas sea igual al total de costos. El promedio mensual de gastos tiene un promedio de S/ 78.098 y una desviación de S/ 10.356. Se evaluará el punto de equilibrio entre estos valores.

Tabla 28. Resultado punto de equilibrio

	Mínimo	Promedio	Superior
Gasto mensual (S/)	67.742	78.098	88.454
Cantidad de usuario promedio	21	24	27

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se observa que, en promedio, el punto de equilibrio se da cuando se tiene 24 usuarios por salida. La cantidad de usuarios para alcanzar el punto de equilibrio en los meses con mayor demanda está por debajo de la cantidad de usuarios promedio que tendrá el negocio (28 usuarios por servicio).

8. Aplicación de los criterios de evaluación (VAN, TIR)

Los resultados del VAN y TIR del proyecto se han calculados sobre la base de los flujos mensuales, considerando una COK del 25% y una tasa Kd del 20%.

Tabla 29. Resultados de indicadores TIR y VAN

Indicadores	TIR	VAN ²
FC económico	57.57%	367,013
FC financiero	82.27%	406,308

Fuente: Elaboración propia, 2017.

² Para fines de este análisis, los flujos de caja económico y financiero se han desconectado del COK; se ha considerado este criterio más conservador y adecuado para poder uniformizar el criterio comparativo.

9. Análisis de sensibilidad

Se ha considerado una cantidad de niños que aumenta progresivamente en el tiempo manteniendo un criterio conservador para la capacidad instalada del servicio. Sin embargo, se realizará un análisis de sensibilidad en que se considerará dos escenarios: en el optimista, se estimará a partir de un 10% adicional al número de niños asistentes, mientras que el pesimista se basará en un 10% menos. Ello se plantea con el propósito de confirmar si aun en un escenario menos favorable el negocio continúa siendo rentable.

Tabla 30. Resultados de análisis de sensibilidad

Cantidad de niños por servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario pesimista (-10%)	14	20	26	32	35
Escenario planteado	16	22	29	36	38
Escenario optimista (+10%)	18	25	32	40	42

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El escenario pesimista muestra los siguientes resultados:

Tabla 31. Resultados de indicadores TIR y VAN en escenario pesimista

Escenario pesimista	TIR	VAN
FC económico	37.44%	142,332
FC financiero	48.90%	181,627

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por su parte, el escenario optimista plantea los siguientes resultados:

Tabla 32. Resultados de indicadores TIR y VAN en escenario optimista

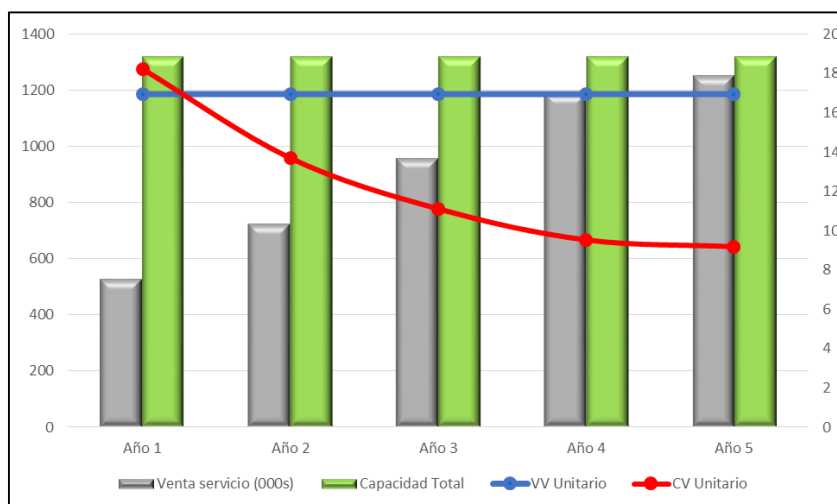
Escenario optimista	TIR	VAN
FC económico	81.71%	622,589
FC financiero	127.65%	661,884

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el escenario negativo, se encuentran flujos económicos positivos, así como una VAN positiva, lo que indica que aún bajo estas condiciones el negocio es viable. El escenario que se ha utilizado para este plan de negocios está planteado bajo un escenario conservador y no positivo que podría brindar resultados aún mejores.

En el siguiente gráfico, se explica la disminución del costo variable a lo largo del tiempo. La propuesta empieza con toda la capacidad instalada al máximo (4 Play Trucks funcionando a full capacidad), y va ganando usuarios en función del avance de tiempo, por lo cual el valor de venta unitario se mantiene constante a lo largo del tiempo sin embargo los costos se van diluyendo en forma decreciente según se dividen entre mayor cantidad de usuarios que adquieren los Play Trucks. Este mismo comportamiento sucede con algunos otros costos que se diluyen en el tiempo mientras se alcanza mayor cantidad de usuarios.

Gráfico 22 Proyección valor venta y costo venta unitario



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

A partir del presente caso de estudio, luego de un proceso de análisis de negocio, se puede concluir que existe una oportunidad no capitalizada aún de brindar actividades de entretenimiento dirigidas a niños entre los cuatro y ocho años de edad que busquen generar entretenimiento activo y cerca a sus casas. De este modo, es posible alejarlos del sedentarismo que hoy en día existe y que es claramente una preocupación para los padres de familia.

Luego de todos los análisis realizados, se determina que existe dicha oportunidad de negocio real que brinda resultados económicos y financieros positivos en generación de flujo de caja, recuperación de capital y retorno sobre la inversión, con posibilidad de lograr diferenciación de marca y lealtad hacia la propuesta.

Por lo señalado anteriormente, se recomienda proceder a invertir en el presente plan de negocio, que será implementado según el detalle presentado en este documento. Dicha propuesta brindará un retorno de la inversión en 2 años, una tasa interna de retorno (TIR) financiera de 82,27% y un valor actual neto (VAN) superior a lo requerido al proyecto en más de S/ 400.000. Estos resultados, así como los presentados a lo largo del proyecto, validan la recomendación de proceder con la realización del proyecto presentado.

Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim) (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado APEIM* [En línea]. Agosto de 2016. Fecha de consulta: 27/08/2017. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Diario Gestión (2018). “Perú: Tasas de interés”. En: *Diario Gestión*, núm. 7695 (28), p. 26.

Diario Gestión (2017). “Las cinco principales tendencias del consumidor peruano”. En: *Diario Gestión*. 19 de julio de 2017. Fecha de consulta: 12/12/2017. <<https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>>.

Facebook (2015). “Facebook para empresas”. *Portal de Facebook* [En línea]. 12 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 16/12/2017. <<https://www.facebook.com/business/news/LA-14-millones-de-peruanos-interactuan-en-Facebook>>.

Folha Vitória (2016). “Festival reúne mais de 25 food trucks capixabas e nacionais em Vila Velha”. *Folha Vitória* [En línea]. 13 de enero de 2016. Fecha de consulta: 16/12/2017. <<http://www.folhavoria.com.br/geral/noticia/2016/01/festival-reune-mais-de-25-food-trucks-capixabas-e-nacionais-em-vila-velha.html>>.

Google Maps (2017). *Google Maps*. Fecha de consulta: 15/12/2017. <<https://www.google.com/maps>>.

Intercube Containers (2016). “Cargo storage containers for sale PA”. *Intercube Containers* [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2017. <<http://intercubecontainers.com/cargo-storage-containers-sale-pa/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (Inei) (2016) “Estadística de población que hace uso de internet, según grupos de edad y ámbito geográfico, 2007-2015”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática* [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2017. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (Inei) (s.f.). “Estadística de hogares que tienen al menos una computadora, según ámbito geográfico, 2001-2015”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática* [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2017. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>>.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) (2016). “Estadísticas”. *Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables* [En línea]. Fecha de consulta: 18/12/2017. <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/estadisticas_diff.pdf>.

Ministerio de Salud del Perú (Minsa) (2015). “El uso excesivo de los dispositivos electrónicos por niños es de alto riesgo para su salud mental”. *Ministerio de Salud del Perú* [En línea]. 26 de enero de 2015. Fecha de consulta: 27/08/2017. <<http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=16035>>.

Specified (2017). “Open the Tea Shop with Minimal Investment Attracting Customers and Payback”. *Specified* [En línea]. 23 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 16/12/2017. <<https://specified.ru/sd/open-the-tea-shop-with-minimal-investment-attracting-customers-and-payback/>>.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2018). “Tipo de cambio”. *Portal Superintendencia Nacional de Administración Tributaria* [En línea]. 15 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 16/02/2018. <<http://www.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>>.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2017). *Boletín SUNAT, Regímenes tributarios* [En línea]. Fecha de consulta: 03/09/2017. <<http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->>.

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica de *focus group* exploratorio: KIM S.A

Tipo de estudio: exploratorio cualitativo, tipo *focus group*

Cantidad de grupos: dos grupos (doce participantes)

Objetivo: Validar los diferentes aspectos de una problemática planteada, explorando e identificando las principales motivaciones, sensaciones u objeciones respecto a esta, así como las reacciones iniciales hacia una propuesta de actividades para niños para así definir cuáles son los aspectos relevantes de la propuesta

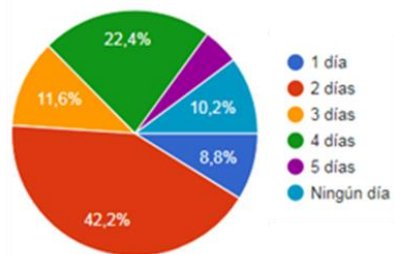
Se realizaron dos grupos de estudio, que corresponden al *target* señalado: madres y padres del NSE A y B, de los distritos de Surco, La Molina, Miraflores y San Isidro. Los grupos fueron distribuidos de la siguiente manera:

- Grupo 1
 - Fecha: Martes 20 de junio de 2017
 - Lugar: La Encantada de Villa, Surco
 - Asistentes: Mónica, madre de niños de seis y cuatro años; Ximena, madre de niño de siete y niña de cinco años; Cristian, padre de niña de cuatro años; Laura, madre de niña de siete años; y Titi, madre de niño de siete años.
- Grupo 2
 - Fecha: Miércoles 21 de junio de 2017
 - Lugar: Av. Camino Real, San Isidro
 - Asistentes: Cecilia, madre de niños de seis años; Ximena, madre de niña seis años; Walter, padre de niña de ocho años; Michael, padre de niña de seis años; Álvaro, padre de niño de doce y niña de ocho años; María Cecilia, madre de niño de cinco años; y Nicolás, padre de niñas de siete y seis años.

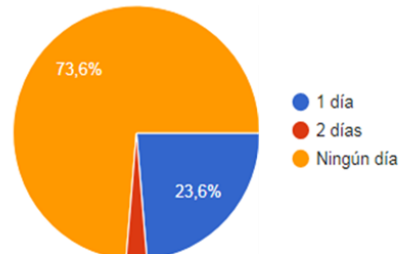
Los *focus grupos* fueron realizados bajo la moderación de Juan Carlos Pizarro, y en presencia de Carlos Bellido, Roland Castillo, Roberto Ipince y Daniela Santis.

Anexo 2. Resultados generales de la encuesta

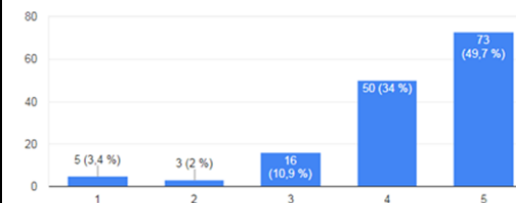
Días en que realizan actividades extracurriculares (lunes a viernes)



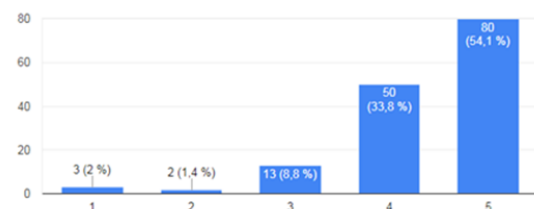
Días en que realizan actividades extracurriculares (fin de semana)



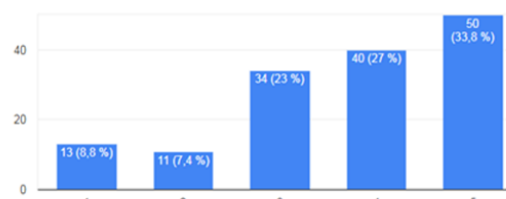
Interés de los padres por que sus hijos accedan a actividades en parques cercanos



Interés de los niños para acceder a actividades en parques cercanos (respuesta padres)

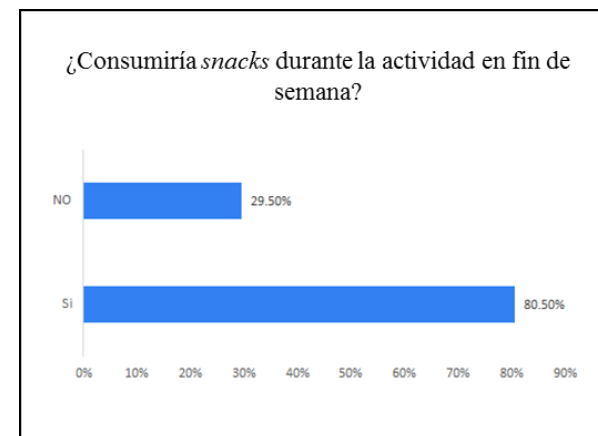
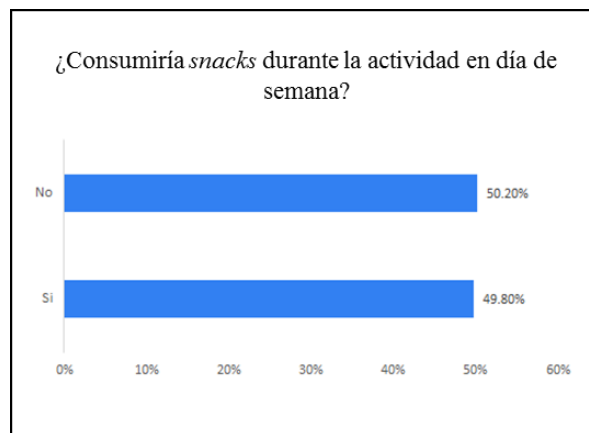
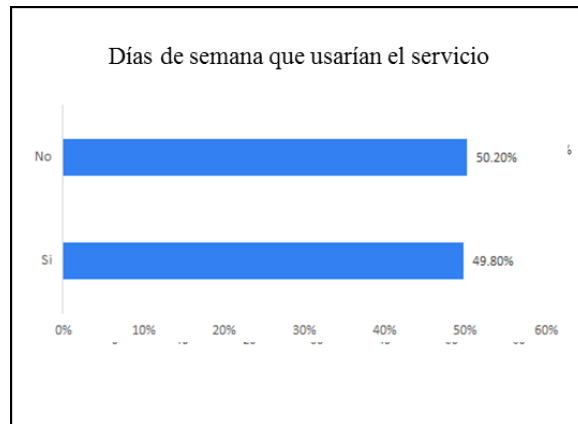


Interés por que el servicio incluya *snacks* y un espacio para que los padres se sienten



Frecuencia con la que usarían el servicio





Fuente: Encuesta. Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Lista de parques

A	San Miguel	
A1	Parque Simón Bolívar	1
A2	Parque Chicama Pucala	1
A3	Parque Argentina	1
A4	Parque José Abelardo Quiñones	1
A5	Parque José Santos Chocano	1
A6	Parque Rafael Escardó	1
A7	Parque Brasil	1
A8	Parque Medalla Milagrosa	1

B	Pueblo Libre	
B1	Parque Colmenares	1
B2	Parque Santa Fe	1
B3	Parque Candamo	1
B4	Parque Cueva	1
B5	Parque Capilla Virgen del Carmen	1
B6	Parque Santa María Magdalena	1
B7	Parque Rochdale	1
B8	Parque UNAP	1
B9	Parque Santa Isabel	1

C	Jesús María	
C1	Parque Habich	1
C2	Pedro La Rosa	1
C3	Parque Alberti	1
C4	Parque 13 de Diciembre	1
C5	Parque Residencial San Felipe	0

D	Magdalena del Mar	
D1	Parque Jacarandá	1
D2	Parque Acosta	1
D3	Parque Confraternidad Americana	1
D4	Parque Malecón Grau	0

E	Lince	
E1	Parque De Los Bomberos	1
E2	Parque Pedro Ruiz Gallo	1
E3	Parque Santos Dumont	1
E4	Parque Revilla	1
E5	Parque Mariscal Castilla	0

F	San Isidro	
F1	Parque Roosevelt	1
F2	Parque Dammert	1
F3	Parque Baden Powell	1
F4	Parque Alfonso Ugarte	1

G	San Borja	
G1	Parque Almirante Grau	1
G2	Parque de La Familia	1
G3	Parque Teniente Enrique Palacios	1
G4	Parque Euler	1
G5	Parque Javier Prado	1
G6	Parque Virgen María Auxiliadora	1
G7	Parque Pallardelli	1
G8	Parque Las Dalias	1
G9	Parque Juan Pablo II	1
G10	Parque de la República Popular China	1
G11	Parque Inmaculada Concepción	1

H	Miraflores	
H1	Parque Melitón Porres	1
H2	Parque de Los Niños	1
H3	Parque Grau	1
H4	Parque Blume	1
H5	Parque Eduardo Villena Rey	1
H6	Parque Leoncio Prado	1
H7	Parque Pablo Arguedas	1
H8	Parque Ramón Castilla	1
H9	Parque García Calderón	1

I	Surco	
I1	Parque Calle Loma Flor	1
I2	Parque Salvavidas	1
I3	Parque Felipe Benavides	1
I4	Parque El Cabildo	1
I5	Parque Pampa de La Quinoa	1
I6	Parque Central La Capullana	1
I7	Parque Egipto	1
I8	Parque Jirón El Galeón	1
I9	Parque Locuto	1
I10	Parque El Mercurio Peruano	1
I11	Parque La Tapada	1
I12	Parque Julio C. Tello	1
I13	Parque Carlos Paz Caferata	1
I14	Parque El Rotarismo	1
I15	Parque María Castañeda	1
I16	Parque Miguel Alegre	1

J	La Molina	
J1	Parque Infantil Bárbara de Achile	1
J2	Parque calle Los Castaños	1
J3	Parque El Encierro	1
J4	Parque calle El Camino	1
J5	Parque calle Los Ficus	1
J6	Parque Perú-Tailandia	1
J7	Parque calle Los Eugonimos	1
J8	Parque calle Los Magistrados	1
J9	Parque calle Los Capulíes	1
J10	Parque calle las Cedrelas	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Calendario de salidas por camión

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Salidas día de semana	44	40	26	20	23	22	36	23	21	22	22	18	317
Salidas fin de semana	0	0	14	20	16	16	20	16	18	18	16	16	170
Total salidas por camión	44	40	40	40	39	38	56	39	39	40	38	34	487

WinCalendar	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Ene. 2017	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
	15	16	17	18	19	20	21
	22	23	24	25	26	27	28
	29	30	31	1	2	3	4
Feb. 2017	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18
	19	20	21	22	23	24	25
	26	27	28	1	2	3	4
Mar. 2017	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18
	19	20	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30	31	1
Abr. 2017	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29
	30	1	2	3	4	5	6
Mayo 2017	7	8	9	10	11	12	13
	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27
	28	29	30	31	1	2	3
Jun. 2017	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	1
Jul. 2017	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29
	30	31	1	2	3	4	5

WinCalendar	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Ago. 2017	6	7	8	9	10	11	12
	2	1	1	1	1	1	2
	13	14	15	16	17	18	19
	2	1	1	1	1	1	2
	20	21	22	23	24	25	26
	2	1	1	1	1	1	2
Set. 2017	27	28	29	30	31	1	2
	2	1	1	1	1	1	2
	3	4	5	6	7	8	9
	2	1	1	1	1	1	2
	10	11	12	13	14	15	16
	2	1	1	1	1	1	2
Oct. 2017	17	18	19	20	21	22	23
	2	1	1	1	1	1	2
	24	25	26	27	28	29	30
	2	1	1	1	1	1	2
	1	2	3	4	5	6	7
	2	1	1	1	1	1	2
Nov. 2017	8	9	10	11	12	13	14
	2	1	1	1	1	1	2
	15	16	17	18	19	20	21
	2	1	1	1	1	1	2
	22	23	24	25	26	27	28
	2	1	1	1	1	1	2
Dic. 2017	29	30	31	1	2	3	4
	2	1	1	1	1	1	2
	5	6	7	8	9	10	11
	2	1	1	1	1	1	2
	12	13	14	15	16	17	18
	2	1	1	1	1	1	2
	19	20	21	22	23	24	25
	2	1	1	1	1	1	2
	26	27	28	29	30	1	2
	2	1	1	1	1	1	2
	3	4	5	6	7	8	9
	2	1	1	1	1	1	2
	10	11	12	13	14	15	16
	2	1	1	1	1	1	2
	17	18	19	20	21	22	23
	2	1	1	1	1	1	2
	24	25	26	27	28	29	30
					1	1	2
	31	1	2	3	4	5	6
						1	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Resultado de la encuesta de alimentos



Distribución por sexo		
Hombre (M)	7	47%
Mujer (F)	8	53%
Total	15	100%

Distribución por distrito		
Miraflores (Mir.)	4	27%
La Molina (LM)	3	20%
San Miguel (SM)	2	13%
Surco (Sur.)	2	13%
San Isidro (SI)	1	7%
Magdalena (Mag.)	1	7%
Jesús María (JM)	1	7%
Pueblo Libre (PL)	1	7%
Total	15	100%

Distribución por edad		
31-40 años	8	53%
41-50 años	7	47%
Total	15	100%

Lista de encuestados	
Inicial	Nombre completo
CP	Cecilia Puga
CI	Ma. Cecilia Ipince
JS	Javiera Santis
GB	Gianina Bazalar
MR	Michelle La Rosa
WH	Walter Heredia
JA	James Atalaya
SZ	Sofía Zeña
BC	Beatriz Carreón
DR	Dilma Ramos
JO	Jorge Añorga
RT	Rosa La Torre
MV	Martín Verde
AR	Alexa Raiser
RS	Roberto Servat

1 - ¿Qué sueles comer o tomar, y en qué cantidad? (por familia)															
Sexo	F	F	F	F	M	M	M	F	F	F	M	M	M	F	M
Número de hijos	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2
Distrito	Mi.	Mi.	M	LM	Mi.	Mi.	Ma.	JM	SI	PL	S	S	SM	SM	LM
Edad	36	34	34	50	42	44	40	38	42	41	45	37	38	35	49
Nombre	CP	CI	JS	GB	MR	WH	JA	SZ	BC	DR	JO	RT	MV	AR	RS
Café	2	2	2	1			1			1				1	1
Jugo	2			1					1				1		1
Agua con/sin gas					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gaseosa						1							1		
Chicha					1					1					
Sándwich de pollo							1				1				
Mixto				1									1		
Alfajor									1	1					
Queque		2	3		1	1	1			1			1		
Muffin									1						
Torta de chocolate		1		1							1				
Snacks							1	1	1		1	1		1	1
Dulces					1										
Canchita						1									
Helados	1	1													
Galletas	1					1	1		1		1		1		
Otros								1		1				1	1

2 - ¿Cuánto pagarías por los siguientes productos? (precios unitarios en S/)															
Café	5	6	8	4	5		8			3				5	6
Jugo	5			4					10				6		10
Agua con/sin gas					5		2	2	2	3	2	3	2	2	5
Gaseosa						2							3		
Chicha					3					3					
Sándwich de pollo							5				4				
Mixto				7									5		
Alfajor									2						
Queque		5	5		5		5			4			5		
Muffin									3	4					
Torta de chocolate		5		7							5				
Snacks							5	5	2		2	4		3	10
Dulces					1										
Canchita						2									
Helados	3	4													
Galletas	3					1	1		2		1		2		
Otros								5		4				3	3

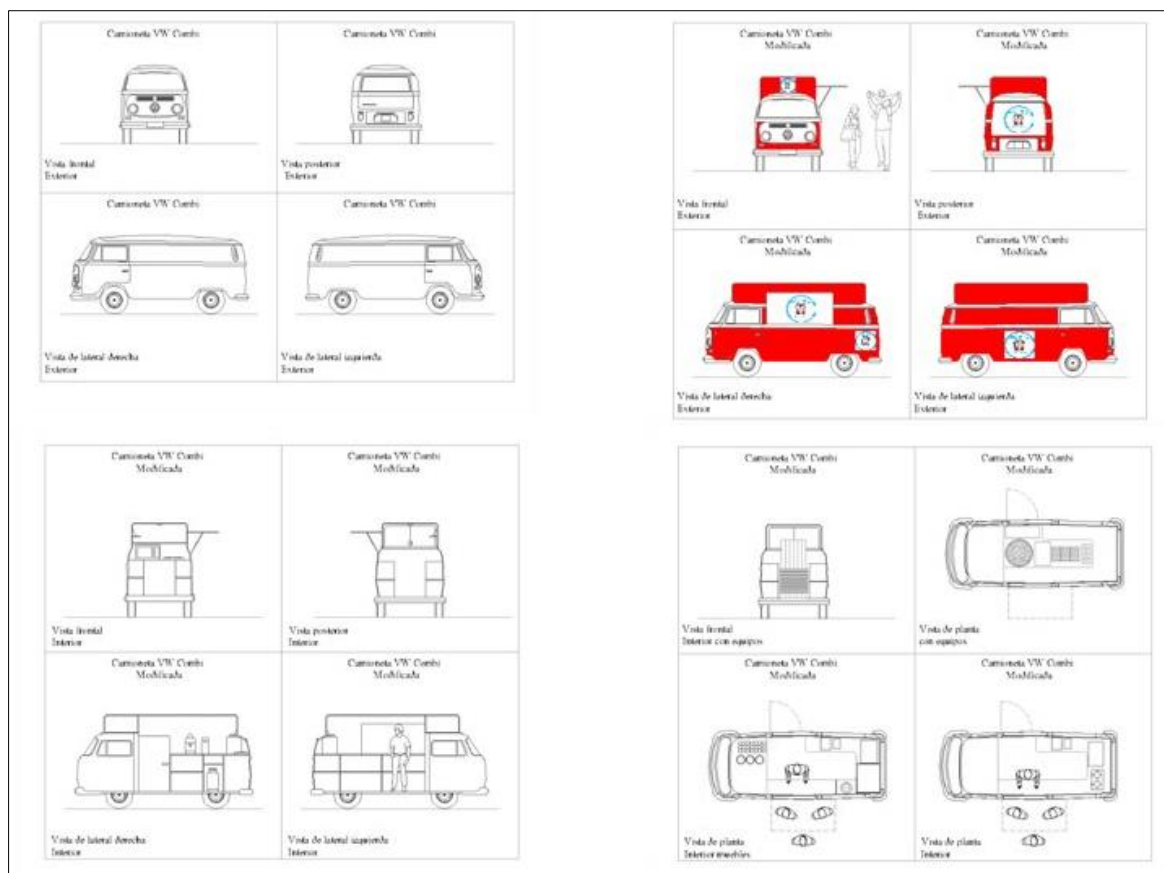
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Comparación de precios (S/) del servicio de alimentos

Detalle	Competencia		Encuesta	Precios <i>Play Truck</i>		
	Empresa	Precio (S/)	Precio (promedio)	Precio	Índex vs competencia (=100)	Índex vs encuesta (=100)
Canchita	Rebote	4,00	2,00	2,50	63%	125%
Alfajor	Tonys Café	3,00	2,00	2,00	67%	100%
Muffin	Tonys Café	4,00	4,00	4,00	100%	100%
Torta chocolate	Tonys Café	5,00	5,60	5,50	110%	98%
Queque	Tonys Café	4,00	5,00	5,00	125%	100%
Jugo (caja)	Bodega	2,50	N.A.	2,50	100%	N.A.
Café	Tonys Café	7,00	6,00	6,00	86%	100%
Chicha (vaso)	Bodega (botella)	2,00	3,00	2,00	100%	67%
Sand. mixto	Tonys Café	6,00	6,00	6,00	100%	100%
Sand. pollo	Tonys Café	6,00	5,00	6,00	100%	120%
Chocolates	Bodegas	1,50	1,50	1,50	100%	100%
Galletas	Bodegas	1,50	1,60	1,50	100%	94%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Ficha técnica de *Play Truck*



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Perfiles de puesto

PERFIL DE PUESTO					
Puesto	Administrador				
Jefe directo	Dueños del negocio				
Personas a cargo	Sí	Nº personas a cargo	19	Ubicación física	Oficina/ Centro de Operaciones
Perfil					
Grado académico	Titulado				
Especialidad(es)	Administración o carreras afines				
Conocimientos específicos	Gestión de personas				
Conocimientos de sistemas	Windows nivel avanzado - ERP				
Idiomas	Español e inglés (opcional)				
Otras preferencias	Trabajo en equipo				
	Liderazgo				
Experiencia deseable	Rubro	Gestión de administración de centros de esparcimiento o áreas de recreación infantil			
	Funciones	Administración de personal y gestión de procesos			
Otros requisitos	Empatía y facilidad de relacionamiento personal				
Funciones					
Planear y organizar el desarrollo del negocio					
Dirigir al personal dentro de la empresa					
Controlar actividades, y administrar los recursos materiales y financieros de la empresa					
Principales retos a corto plazo	Lograr que las ventas sean sostenibles como mínimo en el segundo semestre de iniciado el negocio				
	Implementar un plan para tener un programa de trabajo en equipo efectivo				
Competencias					
Orientación al cliente interno y externo					
Iniciativa, dinamismo					
Responsabilidad, confiabilidad					
Tolerancia a la presión					
Honestidad					

PERFIL DE PUESTO					
Puesto	Asistente administrativo				
Jefe directo	Administrador				
Personas a cargo	Sí	Nº personas a cargo	15	Ubicación física	Oficina/ Centro de Operaciones
Perfil					
Grado académico	Bachiller o titulado				
Especialidad (es)	Administración o carreras afines				
Conocimientos específicos	Supervisor de operaciones				
Conocimientos de sistemas	Windows, nivel avanzado - ERP				
Idiomas	Español e inglés intermedio (deseable)				
Otras preferencias	Trabajo en equipo				
	Comunicativo				
	Empatía para relacionarse con personal a su cargo				
Experiencia deseable	Rubro	Supervisión en centros recreacionales infantiles de preferencia			
	Funciones	Supervisar las operaciones en los diversos parques			
Otros requisitos	Licencia de conducir A3				
Funciones					
Coordina la ejecución de las labores con el administrador					
Coordina las operaciones con el monitor senior					
Recepción del monitor <i>senior</i> los ingresos de cada actividad					
Efectúa los depósitos de los ingresos en las cuentas bancarias					
Lleva el control y entrega el dinero a la persona responsable de compras					
Principales retos a corto plazo	(Sin descripción)				
	(Sin descripción)				
Competencias					
Orientación al cliente interno y externo					
Iniciativa, dinamismo					
Responsabilidad, confiabilidad					
Expectativas de desarrollo personal					
Tolerancia a la presión					

PERFIL DE PUESTO					
Puesto	Asistente de Logística				
Jefe directo	Administrador				
Personas a cargo	Sí	N° personas a cargo	2	Ubicación física	Oficina/ Centro de Operaciones
Perfil					
Grado académico	Bachiller o titulado				
Especialidad (es)	Administración o carreras afines				
Conocimientos específicos	Gestión de compras e inventarios				
Conocimientos de sistemas	Windows, nivel avanzado - ERP				
Idiomas	Español e inglés intermedio (deseable)				
Otras preferencias	Manejo y elaboración de bases de datos (Excel) y reportes con gráficos (experto en Windows)				
	Especialista en previsión de compras y control de <i>stock</i>				
Experiencia deseable	Rubro	Compras y almacenes - Logística			
	Funciones	Comprador			
Otros requisitos	Creativo y dinámico				
Funciones					
Responsable de las compras en el negocio					
Controlar los niveles de <i>stock</i> de los productos					
Responsable de supervisar al personal auxiliar que estará en el local principal					
Coordinar con el chofer de la camioneta para monitorear sus niveles de requerimientos de compras					
Principales retos a corto plazo	Definir el plan de compras anual				
	Establecer un programa de reposición automática de productos según su consumo y caducidad				
Competencias					
Orientación al cliente interno y externo					
Iniciativa, dinamismo					
Responsabilidad, confiabilidad					
Tolerancia a la presión					
Expectativas de desarrollo personal					

PERFIL DE PUESTO					
Puesto	Monitor <i>Senior</i>				
Jefe directo	Asistente administrativo				
Personas a cargo	Sí	Nº personas a cargo	2	Ubicación física	Oficina/ Centro de Operaciones
Perfil					
Grado académico	Titulado o bachiller				
Especialidad (es)	Educación inicial o primaria				
Conocimientos específicos	Experiencia en interactuar con menores de edad				
Conocimientos de sistemas	Windows, nivel básico				
Idiomas	Español e inglés básico (no indispensable)				
Otras preferencias	Amplia disposición para comunicarse con menores de edad				
	Paciencia y preparación para afrontar situaciones de grupo				
	Primeros auxilios, indispensable				
Experiencia deseable	Rubro	Educación inicial			
	Funciones	Profesora de nivel inicial o primaria, que haya trabajado como promotora de eventos			
Otros requisitos	Haber trabajado con menores de diez años de edad				
Funciones					
Líder del desarrollo de los eventos en los parques donde se ejecuta el servicio					
Responsable de la calidad de los servicios que se brindan con los niños					
Responsable del arqueo de caja al finalizar cada evento, lo que se coordinará con el chofer-vendedor					
Encargado de los monitores con quienes deberá organizar su plan de actividades					
Responsable de tomar acciones de solución ante cualquier evento, incidente o accidente					
Principales retos a corto plazo	Diseñar un prototipo de actividades variadas a partir del segundo semestre				
	Implementar un plan de seguridad en coordinación con el administrador durante el evento				
Competencias					
Orientación al cliente interno y externo					
Iniciativa, dinamismo					
Responsabilidad, confiabilidad					
Tolerancia a la presión					
Expectativas de desarrollo personal					

PERFIL DE PUESTO					
Puesto	Monitor				
Jefe directo	Asistente administrativo				
Personas a cargo	No	Nº Personas a cargo	No	Ubicación física	Oficina/ Centro de Operaciones
Perfil					
Grado académico	Educación secundaria completa, preferente estudios técnicos				
Especialidad (es)	Cuidado de niños				
Conocimientos específicos	Conocimiento de trato con niños, menores de 10 años				
Conocimientos de sistemas	No necesario				
Idiomas	Español e inglés básico (no indispensable)				
Otras preferencias	Amplia disposición para comunicarse con menores de edad				
	Paciente y preparada para afrontar situaciones de grupo				
	Primeros auxilios (indispensable)				
Experiencia deseable	Rubro	Cuidado de niños			
	Funciones	Haber laborado en algún nido como auxiliar o algún centro de entretenimiento de niños			
Otros requisitos	Haber trabajado con menores de 10 años de edad				
Funciones					
Apoyar en el evento como auxiliar del monitor <i>senior</i>					
Atender el cuidado de los niños durante la ejecución del evento					
Responsable de la limpieza del parque después de haber culminado el evento					
Responsable de verificar que todos los juegos de los niños se encuentren operativos					
Principales retos a corto plazo	(Sin descripción)				
	(Sin descripción)				
Competencias					
Orientación al cliente interno y externo					
Iniciativa, dinamismo					
Responsabilidad, confiabilidad					
Tolerancia a la presión					
Expectativas de desarrollo personal					

PERFIL DE PUESTO					
Puesto	Chofer-vendedor				
Jefe directo	Monitor <i>senior</i>				
Personas a cargo	No	N° personas a cargo	No	Ubicación física	Oficina/Centro de Operaciones
Perfil					
Grado académico	Chofer de nivel profesional				
Especialidad (es)	Chofer con licencia A3				
Conocimientos específicos	Conductor con experiencia en la ciudad de Lima				
Conocimientos de sistemas	Windows, nivel básico				
Idiomas	Español e inglés básico (no indispensable)				
Otras preferencias	Tener un récord de conductor impecable				
	Tener conocimiento de venta de productos de consumo como café, chicha, sándwiches, galletas y otros				
Experiencia deseable	Rubro	Conductor con conocimiento de las rutas de Lima			
	Funciones	Tener conocimiento de atención al público, amabilidad y cordialidad			
Otros requisitos	(Sin descripción)				
Funciones					
Conducir las unidades desde el local a los parques donde se desarrollarán los eventos					
Asumir la responsabilidad por la cobranza de los <i>tickets</i> de ingreso (pulseras)					
Asumir la venta de los productos que se pondrán en el evento					
Coordinar con el asistente de Logística la reposición de los productos					
Coordinar con la monitora <i>senior</i> el arqueo diario de las entradas y la venta de los productos					
Principales retos a corto plazo	Desarrollar un plan que permita hacer ágil la reposición de los bienes				
	Establecer por escrito un plan de mantenimiento del vehículo en base a su experiencia				
Competencias					
Orientación al cliente interno y externo					
Iniciativa, dinamismo					
Responsabilidad, confiabilidad					
Tolerancia a la presión					
Expectativas de desarrollo personal					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Notas biográficas

Carlos Omar Bellido Boza

Es ingeniero electrónico por la Pontificia Universidad Católica del Perú y cuenta con una maestría en *Structural and Fire Safety Engineering* por la universidad de Edimburgo en Escocia. Además, ha desarrollado otros estudios de especialización en el Perú y el extranjero.

Es especialista con más de quince años de experiencia en el rubro de seguridad integral en las especialidades de protección contra incendios, seguridad electrónica, domótica y automatización. Sus labores se desarrollan en el rubro de la consultoría y en la docencia especializada. Inició sus labores como ingeniero de diseño. Posteriormente, asumió el cargo de gerente de ingeniería de la empresa Engineering Services S.A.C. desde el año 2011.

Ronald Martín Castillo Angeles

Es contador público por la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Ha sido participante y coordinador de las últimas convenciones mineras a nivel nacional en la especialización de Logística. Entre los años 1997 y 2007, se desempeñó como jefe de Contratos, Costos y Presupuestos en Volcan Compañía Minera. Luego, de 2008 a 2010, trabajó en Compañía Minera Milpo como jefe corporativo de Contratos. A partir de 2011, volvió a Volcan Compañía Minera como jefe de Administración de Contratos. Posteriormente, asumió el cargo de gerente de Contratos, puesto que ocupa en la actualidad. Cuenta con más de seis años de veinte años de experiencia laboral en operaciones logísticas y administración de contratos.

Roberto Ipince Haaker

Es arquitecto por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Se ha especializado en asesoría y consultoría en protección contra incendios, rubro en que cuenta con más de diez años de experiencia laboral.

Ha sido docente en distintas facultades de Arquitectura y ha dictado cursos especializados en protección contra incendios. Entre los años 2007 y 2011, se desempeñó como jefe del área de Life

Safety en Engineering Services S.A.C. A partir de 2013, trabajó en Engineering Services S.A.C como jefe del área de RPD, cargo que ocupó hasta el 2016. Más adelante, asumió el cargo de subgerente de la unidad de negocio RPD, puesto que ocupa en la actualidad.

Juan Carlos «Peco» Pizarro

Es licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima, con mención especial en Marketing. En la actualidad, es candidato al doble grado de magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico, Business School (Perú), así como la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (España).

En el pasado, trabajó en diversas compañías líderes en Perú, como The Coca-Cola Company, donde desempeñó el cargo de Senior Brand Manager de nuevas bebidas para Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Asimismo, laboró cinco años en Gloria S.A., en el área de Trade Marketing y Marketing, período en que ocupó varias posiciones hasta convertirse en jefe de Línea Lácteos, a partir de lo cual tuvo bajo su cargo las cinco marcas lácteas de la compañía.

En agosto de 2011, asumió el cargo de gerente de Marketing para Perú, Ecuador y Bolivia en Diageo, compañía en la que trabaja en la actualidad como Head of Reserve para Perú, Argentina, Chile, Ecuador y Bolivia.

Daniela Santís Moya

Es ingeniera industrial por la Universidad de Lima con acreditación PMP (*Project Management Professional*) y certificación como Black Belt Lean Six Sigma. Cuenta con más de ocho años de experiencia en consultoría de procesos y cuatro años en el sistema financiero. Entre los años 2006 y 2011, trabajó en London Consulting Group; en un inicio, se desempeñó como Consultor Senior y, luego, asumió la Gerencia de Proyectos. Posteriormente, asumió el cargo de gerente de Operaciones y Procesos en Interfondos SAF, puesto que ocupa en la actualidad.