



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE  
UNA TIENDA DE PELUCHES PERSONALIZADOS”**

**Trabajo de Investigación  
presentado para optar el Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por:**

**Srta. Ketti Jesus Stefanny Condemarin Meza**

**Srta. Karla Alejandra Padilla Giurfa**

**Sr. Daniel Alonso Figueroa Nole**

**Asesora: Profesora Carla Pennano**

**[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)**

La presente tesis va dedicada a nuestros familiares y amigos que nos apoyaron durante nuestros estudios y la realización del presente trabajo.

Por otro lado, un agradecimiento especial a quienes colaboraron con información para el desarrollo de la investigación.

## Lista de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (análisis PESTEL).....	3
1.1 Entorno político.....	3
1.2 Entorno económico.....	4
1.3 Entorno social-cultural.....	5
1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.5 Entorno ecológico.....	6
1.6 Conclusiones del macroentorno.....	7
2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter).....	7
2.1 Poder de negociación con proveedores.....	7
2.2 Amenaza de nuevos entrantes.....	9
2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	9
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.5 Rivalidad entre competidores.....	10
2.6 Conclusiones del microentorno.....	10
3. Misión y visión.....	10

4. Valores y filosofía .....	11
5. Organización y estructura.....	11
6. Productos y servicios.....	12
7. Matriz FODA .....	13
7.1 Fortalezas .....	13
7.2 Oportunidades.....	13
7.3 Debilidades .....	13
7.4 Amenazas .....	13
8. Diagnóstico situacional .....	14
<b>Capítulo III. Investigación de mercados.....</b>	<b>15</b>
1. Objetivos (general y específicos) .....	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos .....	15
2. Metodología .....	16
2.1 Investigación exploratoria.....	16
3. Resultados y análisis .....	17
3.1 Resultados de la investigación exploratoria.....	17
3.1.1 Mercado de juguetes .....	17
3.1.2 Perfil del consumidor.....	19
3.1.3 Producto y propuesta de valor.....	20
3.2 Resultados de la investigación concluyente.....	21
3.2.1 Perfil del consumidor.....	21
4. Investigación concluyente.....	21
5. Decisiones estratégicas .....	22

6. Estimación de la demanda .....	22
-----------------------------------	----

**Capítulo IV. Planteamiento estratégico ..... 24**

1. Estrategias genéricas .....	24
2. Estrategia de crecimiento .....	24
3. Objetivos de marketing .....	25
4. Estrategia de segmentación .....	25
4.1 Variable geográfica.....	26
4.2 Variable demográfica.....	26
4.3 Variable conductual .....	26
4.4 Variable psicográfica .....	26
5. Estrategia de posicionamiento.....	26
5.1 Análisis de competencia .....	27
5.1.1 Competidores distantes.....	27
5.1.2 Competidores cercanos.....	27
5.2 Elementos de diferenciación.....	28
5.3 Propuesta de valor.....	29
6. Estrategia de marca .....	29
6.1 Creación del nombre de la marca.....	30
6.2 Arquitectura de la marca.....	30
6.3 Imagen de la marca .....	30
6.4 Juicios de marca.....	30
6.5 Sentimientos de marca - <i>brand ladder</i> .....	31
7. Estrategia de clientes.....	31
7.1 Plan de fidelización.....	32

7.1.1 Identificar .....	32
7.1.2 Diferenciar .....	32
7.1.3 Interactuar.....	33
7.1.4 Personalizar .....	33
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>	<b>34</b>
1. Estrategia de producto.....	34
1.1 Producto .....	34
1.1.1 Categorías y subcategorías .....	34
1.1.2 Surtido .....	34
1.2 Proveedores.....	35
1.3 Nivel de producto.....	36
1.4 Etiquetas.....	36
1.5 Empaque .....	36
2. Estrategia de precios.....	38
2.1 Precios de la competencia.....	38
3. Estrategia de plaza.....	39
3.1 Canales de marketing.....	39
3.2 Niveles de canal .....	40
3.3 Diseño del canal.....	40
3.4 Distribución.....	40
3.4.1 Atmósfera de la tienda.....	40
3.4.2 Actividades y experiencia en la tienda .....	40
4. Estrategia de promoción.....	41
4.1 Campaña .....	42

4.2 Comunicación de la marca.....	43
4.3 Temas de comunicación.....	43
4.4 Temas que evitar.....	43
4.5 Plan de comunicación <i>online</i> .....	43
4.5.1 Objetivos digitales.....	43
4.5.2 Plan de comunicación.....	43
4.5.3 Campaña de <i>influencer</i> .....	43
4.5.4 Plan digital.....	44
4.6 Plan de comunicación <i>offline</i> .....	46
4.6.1 Objetivo.....	46
4.6.2 Plan de comunicación.....	46
5. Estrategia de personas.....	47
5.1 Reclutamiento.....	47
5.1.1 Perfil de la posición.....	47
5.1.2 Desarrollo de un grupo sólido de candidatos.....	48
5.1.3 Selección de los candidatos adecuados.....	48
5.2 Entrenamiento.....	48
5.3 Compensaciones e incentivos.....	49
6. Estrategia de procesos.....	49
7. Estrategia de proactividad (evidencias físicas).....	51
<b>Capítulo VI. Implementación y control.....</b>	<b>53</b>
1. Proyección de ventas.....	53
2. Capacidad instalada.....	54
3. Presupuesto de gastos.....	55

4. Presupuesto de inversiones.....	56
5. Flujo de caja económico.....	56
6. Estado de ganancias y pérdidas .....	57
7. Análisis de sensibilidad.....	57
8. Plan de contingencia.....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>65</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>76</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Entorno político</i> .....	3
Tabla 2. <i>Entorno económico</i> .....	4
Tabla 3. <i>Entorno sociocultural</i> .....	4
Tabla 4. <i>Entorno tecnológico</i> .....	6
Tabla 5. <i>Entorno ecológico</i> .....	6
Tabla 6. <i>Clasificación de proveedores</i> .....	8
Tabla 7. <i>Resumen de las cinco fuerzas de Porter</i> .....	10
Tabla 8. <i>Expertos de la industria</i> .....	16
Tabla 9. <i>Focus group</i> .....	18
Tabla 10. <i>Estimación de demanda</i> .....	23
Tabla 11. <i>Estrategia genérica</i> .....	24
Tabla 12. <i>Estrategia de crecimiento</i> .....	25
Tabla 13. <i>Objetivos de marketing</i> .....	25
Tabla 14. <i>Estrategia de segmentación</i> .....	25
Tabla 15. <i>Clasificación de competidores</i> .....	27
Tabla 16. <i>Desarrollo de marca</i> .....	29
Tabla 17. <i>Beneficios de la marca</i> .....	31
Tabla 18. <i>Categoría de accesorios</i> .....	34
Tabla 19. <i>Surtido de productos</i> .....	35
Tabla 20. <i>Cartera de proveedores</i> .....	35
Tabla 21. <i>Proyección de ventas en unidades</i> .....	53
Tabla 22. <i>Proyección de ventas en soles</i> .....	53
Tabla 23. <i>Proyección de ventas mensual en soles y unidades</i> .....	54

Tabla 24. <i>Detalle de capacidad instalada</i> .....	54
Tabla 25. <i>Presupuesto de gastos</i> .....	55
Tabla 26. <i>Presupuesto de inversiones</i> .....	56
Tabla 27. <i>Flujo de caja económico tiendas Benny del 2022 al 2026 (en miles de soles)</i> .....	56
Tabla 28. <i>Estado de ganancias y pérdidas en soles</i> .....	57
Tabla 29. <i>Análisis de sensibilidad</i> .....	57

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama horizontal .....	12
<i>Figura 2.</i> Mapa de posicionamiento: por precio y calidad .....	28
<i>Figura 3.</i> Mapa de posicionamiento: por experiencia y novedad.....	28
<i>Figura 4.</i> Logo de la marca.....	30
<i>Figura 5.</i> Símbolo de producto ecológico .....	36
<i>Figura 6.</i> Diseño del empaque modelo.....	36
<i>Figura 7.</i> Tamaño del empaque .....	37
<i>Figura 8.</i> Colores de comunicación de la marca .....	37
<i>Figura 9.</i> <i>Price brand ladder</i> de servicios – Tiendas Benny.....	38
<i>Figura 10.</i> <i>Price brand ladder</i> de juguetes – Tiendas Benny.....	39
<i>Figura 11.</i> Canal de distribución .....	40
<i>Figura 12.</i> <i>Layout</i> de la tienda.....	41
<i>Figura 13.</i> Imágenes de campaña de Tiendas Benny .....	42
<i>Figura 14.</i> <i>Journey</i> de tienda.....	51

## Índice de anexos

Anexo 1. <i>Focus groups</i> – niños .....	65
Anexo 2. Guía de observación de tienda de juguetes .....	67
Anexo 3. Preguntas para experto .....	70
Anexo 4. Mantra de la marca.....	72
Anexo 5. Encuesta de peluches personalizados.....	73
Anexo 6. Canvas .....	74
Anexo 7. Análisis de la competencia.....	75

## Resumen ejecutivo

El objetivo de la presente tesis es desarrollar un plan de negocio para la implementación de una tienda de peluches personalizados con la marca Benny. Esta idea de negocios surgió ante la necesidad de poder brindar al mercado peruano un concepto totalmente innovador y que ha obtenido éxito comprobado en otros países del mundo.

Mediante una investigación tanto cualitativa como cuantitativa, se identificó que no existe una tienda que le permita al usuario crear su propio peluche y coleccionar un recuerdo único; asimismo, en la actualidad existe una fuerte tendencia del consumidor por la personalización. Por ello, se decide realizar un plan de negocio para la implementación de la tienda de peluches personalizados donde se busca brindarle al público objetivo la posibilidad de diseñar su propio peluche y poder escoger el diseño, el aroma, la voz e incluso la vestimenta, por lo cual se considera como un producto único para cada cliente.

Para realizar esta tesis, se han seguido los pasos correspondientes a la investigación exploratoria y la investigación concluyente, que han brindado un alcance sobre las características, las preferencias y los hábitos del público objetivo. Con tal fin, se realizaron encuestas, entrevistas y *focus groups* a los dos tipos de clientes: los compradores, que son los padres que toman las decisiones acordes a una serie de atributos que beneficien a sus hijos, y los usuarios, los niños y los adolescentes que son los consumidores finales.

Durante la investigación, los padres resaltaron el nivel de servicio y la relación precio/calidad como los factores determinantes al momento de elegir el lugar a donde llevarán a sus hijos; por otro lado, los niños y adolescentes resaltaron la variedad en diseños.

Finalmente, se calculó la demanda potencial y se realizaron las proyecciones de venta en distintos escenarios, lo que arrojó como resultado la viabilidad del proyecto.

## Capítulo I. Introducción

El mercado de juguetes en el Perú mueve alrededor de S/ 472 millones anuales siendo una categoría estacional y gran parte de su venta está concentrada en fechas especiales como el Día del Niño, Fiestas Patrias y Navidad; esta última festividad llega a representar el 50 % de las ventas anuales (Trigoso, 2019). Es por esta razón que las principales tiendas del mercado enfocan todos sus esfuerzos en la campaña de fin de año, ya que del éxito de esta campaña dependen totalmente sus resultados. Actualmente, en el mercado de juguetes, la categoría de peluches pesa alrededor del 6 % de las ventas anuales (Trigoso, 2020).

Según la *product manager* de Hasbro, Miluzka Foo Kong (comunicación personal, 13 de octubre de 2020), la novedad es uno de los factores más importantes para el niño al momento de decidir la compra de un juguete. Por ello, alrededor del 80 % a 90 % del portafolio se renueva año a año. Asimismo, los juguetes que no se logran vender en las campañas principales son liquidados hasta agotar *stock*. Tomando en cuenta las oportunidades detectadas, se realizaron investigaciones con el público objetivo para conocer gustos y preferencias. Durante la fase de investigación, se logró conocer cuáles son los atributos que más valora al momento de elegir a dónde llevar a sus hijos a entretenerse; asimismo, permitió conocer qué aspectos valoran más los niños cuando están en una tienda de peluches.

En este plan de negocio, se desarrollarán dos principales categorías: la venta de peluches personalizados y sus accesorios. Además, es importante resaltar que la distribución física de la tienda estará diseñada para orientar al usuario en cada una de las etapas del proceso de creación de su peluche.

Cabe mencionar que para garantizar el éxito del proyecto se debe trabajar correctamente en cuatro puntos clave: (a) un plan de comunicación efectivo para dar a conocer en el mercado peruano la propuesta de valor; (b) revisar el surtido adecuado de

manera que se cuente con la variedad necesaria que requieren los clientes, cuidando a su vez los niveles de inventario; (c) garantizar la calidad de todos los insumos; y (d) capacitar constantemente a la fuerza de ventas para que brinde un servicio de calidad a todos los clientes.

La presente investigación consiste en un plan de marketing para una tienda de peluches personalizados y sus accesorios, el cual ha sido desarrollado en varios capítulos. En el capítulo II, se realizó el análisis externo, para poder identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; de esta forma, se obtiene una primera mirada de cómo se encuentra el mercado de juguetes en el Perú y la situación competitiva por enfrentar en la implementación de la idea de negocio.

En el capítulo III, se presentan los hallazgos de la investigación de fuentes secundarias, *focus groups*, entrevistas y encuestas que se realizaron como parte de la investigación de mercado; y con esta información, se estimó la demanda. En el capítulo IV y V, se desarrollan la estrategia de marketing y los elementos del marketing mix, respectivamente, elaborados tomando en consideración los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado.

En el capítulo VI se detalla la proyección de ventas y los presupuestos para los próximos cinco años; además, se presenta el cálculo de la rentabilidad y factibilidad financiera de la propuesta. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la presente investigación.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (análisis PESTEL)

El análisis del macroentorno permitirá conocer las amenazas y oportunidades del sector (Guerras & Navas, 2015). En la presente sección, se analizará cada una de las dimensiones.

#### 1.1 Entorno político. A continuación, en la Tabla 1, se presenta el entorno político.

**Tabla 1**

*Entorno político*

<b>Factor</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Existencia del tratado de libre comercio con la Republica China y EE.UU.	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2011)	Oportunidad: Facilidad para la importación con menores aranceles de insumos y adquisición de nuevas tecnologías	Tener un amplio portafolio de proveedores, lo que permitiría negociar mejores condiciones comerciales
Constantes cambios en las políticas tributarias y de comercio exterior	Stok, 2020	Amenaza: Implementación de políticas de comercio exterior que afecten los costos de importación	Disponer de una cartera de proveedores nacionales que cumplan los requisitos de calidad
<b>Factor</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Inestabilidad en los poderes del Estado	Stok, 2020	Amenaza: El mercado se contrae por las especulaciones, lo que afecta la venta del negocio	Campañas promocionales agresivas

*Nota:* Adaptado de “Acuerdos comerciales del Perú”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2011. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/> y de “Estas son las causas profundas de la inestabilidad política en Perú”, por G. Stok, *Expansión*, 23 de noviembre de 2020. Recuperado de <https://expansion.mx/mundo/2020/11/23/estas-son-las-causas-profundas-de-la-inestabilidad-politica-en-peru>

Desde el año 2009, entró en vigor el Tratado de Libre Comercio (TLC) con la República de China. En consecuencia, las importaciones en 2010 crecieron un 63 % con respecto a 2019 (Comex Perú, 2020). Un TLC es favorable porque permite importar insumos con un menor arancel, lo cual es beneficioso para obtener una mayor rentabilidad; asimismo, ayuda a importar nuevas tecnologías que podrían mejorar la eficiencia de los procesos de producción.

Alrededor de 13.3% de las importaciones provienen de EE. UU. y el crecimiento acumulado de las importaciones desde 2009 hasta 2018 fue de 72.9 % (Comex Perú, 2019).

Por otro lado, durante los últimos 25 años, todos los poderes del Estado se han visto envueltos en casos de corrupción, lo cual genera inestabilidad política. Como consecuencia, se genera especulaciones que conducen a menos inversión de las empresas y menor consumo de las personas. Asimismo, existe incertidumbre acerca de las políticas de comercio exterior que adopte el Gobierno de turno, situación que afecta los costos de importación de los insumos y tecnología (Stok, 2020).

**1.2 Entorno económico.** A continuación, en la Tabla 2, se presenta el entorno económico.

**Tabla 2**

*Entorno económico*

<b>Factor</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión Estratégica</b>
Crecimiento del PBI de 2 %	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020a)	Oportunidad: Mayor asignación del presupuesto familiar para actividades recreativas	Mayor inversión en publicidad digital e impulso en punto de venta
Estabilidad en la tasa de desempleo	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021)	Oportunidad: Cumplir con las proyecciones de venta estimadas	Implementación de un plan de marketing efectivo
Tendencia al alza del tipo de cambio	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat, 2021)	Debilidad: Aumento en los costos de materia prima	Disponer de una cartera de proveedores nacionales

*Nota:* Adaptado de “Empleo aumentó en 2,1% en Lima Metropolitana en el trimestre noviembre-diciembre 2019 y enero 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020a. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/empleo-aumento-en-21-en-lima-metropolitana-en-el-trimestre-noviembre-diciembre-2019-y-enero-2020-12063/>; de “Tasa de desempleo”, por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html>; y de “Sunat - Tipo de cambio oficial”, por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], 2021. Recuperado de <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcarn/tcS01Alias>

La economía peruana creció a un ritmo de 3.8 % anual durante el periodo 1950-2019; incluso, en décadas como la de 2001 a 2010, el crecimiento fue superior al 5% (INEI, 2020b). Los crecimientos logrados la economía peruana se obtuvieron por una mayor participación en el mercado mundial, y un factor importante fue mantener vigentes 19 TLC.

El entorno económico otorga una oportunidad para el desarrollo del plan de negocio, dado que, en un contexto de crecimiento económico, crecimiento del PBI y estabilidad en la tasa de desempleo, existiría un mayor consumo en las familias para actividades de entretenimiento. Por tal motivo, una de las decisiones por considerar es una mayor inversión en un plan de marketing efectivo. Por otro lado, la tendencia al alza del tipo de cambio juega un papel determinante en los costos de importación; por ello, se debe disponer de un listado de proveedores nacionales que cumplan con los requisitos de calidad exigidos.

**1.3 Entorno social-cultural.** A continuación, en la Tabla 3, se presenta el entorno social-cultural.

**Tabla 3**

*Entorno sociocultural*

<b>Factor</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Mayor variedad en personajes infantiles.	Productoras de cine infantil (“Disney Plus: ¿Qué estrenos de series, películas y documentales llegan en mayo a Latinoamérica?”, 2021; Zorrilla, 2021)	Oportunidad: Acceder a mayores licencias	Acceder a un gran portafolio de licencias
Tendencia por la personalización	VASS Company, 2020	Oportunidad: Cumplir con las proyecciones de venta estimadas	Fortalecer la comunicación de marca interna y externa Implementar un protocolo que garantice altos estándares de atención al cliente Actualizarse con las nuevas tendencias de los insumos (forro, voz, aroma, accesorios, entre otros)

*Nota:* Adaptado de “Disney Plus: ¿Qué estrenos de series, películas y documentales llegan en mayo a Latinoamérica?”, *El Comercio*, 13 de mayo de 2021. Recuperado de <https://elcomercio.pe/respuestas/disney-plus-que-estrenos-de-peliculas-series-y-documentales-llegan-en-mayo-a-latinoamerica-disney-streaming-revtli-noticia/>; de “Disney actualiza su calendario de estrenos hasta 2028: cuatro nuevas películas de Marvel para 2024, 'La sirenita' aplazada a 2023 y más”, por M. Zorrilla, *Espinof*, 11 de setiembre de 2021. Recuperado de <https://www.espinof.com/fecha-de-estreno/disney-actualiza-su-calendario-estrenos-2028-cuatro-nuevas-peliculas-marvel-para-2024-sirenita-aplazada-a-20237>; y “7 ejemplos del por qué apostar por la personalización”, por VASS Company, 2020. Recuperado de <https://vasscompany.com/7-ejemplos-de-por-que-apostar-por-la-personalizacion/>

Es fundamental conocer los nuevos comportamientos de compra de los consumidores para poder brindarles productos *ad-hoc* a sus gustos y preferencias. Por ello, conocer el entorno sociocultural permitirá disponer del surtido adecuado, adquirir licencias acordes a las tendencias de moda y, de esa manera, brindar una oferta comercial atractiva. Asimismo, la actualización en las nuevas tendencias facilitará reaccionar oportunamente a los cambios que se puedan presentar en el entorno.

**1.4 Entorno tecnológico.** A continuación, en la Tabla 4, se presenta el entorno tecnológico.

**Tabla 4**

*Entorno tecnológico*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Crecimiento de uso de Internet en los hogares de Lima Metropolitana	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2020)	Oportunidad: Mayor <i>engagement</i> con los usuarios	Desarrollo de un plan de comunicación digital

*Fuente:* Adaptado de “Impacto económico del acceso a Internet en los hogares peruanos”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2020. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1458230/Impacto%20econ%C3%B3mico%20del%20acceso%20a%20internet%20en%20los%20hogares%20peruanos%20-%20DGPRC%20-%20MTC%20%28Espa%C3%B1ol%29.pdf>

El uso de Internet en los hogares del Perú llegó a 36 % en 2019 y en el caso de los hogares de Lima Metropolitana alcanzó un 58.7 %. Ello permite un mayor vínculo de cliente - empresa (*engagement*), con lo cual se logra posicionar la marca más rápido en la mente del consumidor y con un menor nivel de inversión.

**1.5 Entorno ecológico.** Enseguida, en la Tabla 5, se presenta el entorno ecológico.

**Tabla 5**

*Entorno ecológico*

<b>Factor</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Tendencias de uso de materiales reciclados	Salazar, 2019	Oportunidad: Encontrar nuevos segmentos de cliente y generar ahorros de costos	Elaborar una estrategia de comunicación acerca de la política de reciclaje

*Nota:* De “El nuevo momento de la verdad de los empaques”, por A. Salazar, 2019. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-nuevo-momento-de-la-verdad-de-los-empaques>

Durante los últimos años, las personas han sido más conscientes de lo que consumen y cada vez son más, al momento de elegir la compra de un producto, toman en cuenta si la empresa tiene una responsabilidad con el medio ambiente. Los envases sostenibles con el medio ambiente irán ganando en los próximos años las preferencias de los consumidores (Salazar, 2019).

Un dato para tomar en cuenta es que en el Perú se generan alrededor de siete millones de residuos y solo se recicla el 1.9 % de los residuos sólidos reaprovechables (Ministerio del Ambiente [Minam], 2018). La implementación de políticas amigables con el medio ambiente tiene un impacto en las organizaciones por los ahorros de costos que se generan y porque es posible captar la atención de nuevos nichos de mercado.

**1.6 Conclusiones del macroentorno.** El entorno se muestra favorable en líneas generales; sin embargo, es recomendable estar alerta a los cambios de las políticas gubernamentales que puedan afectar la implementación y ejecución del plan de negocios. Para ello, es importante tener un plan de contingencia que disminuya las barreras de salida en el escenario menos favorable.

## **2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter)**

El análisis del microentorno permitirá conocer las ventajas y desventajas para la viabilidad del plan de negocio. Según Porter (1991), existen cinco fuerzas para analizar el mercado desde distintas aristas: (a) proveedores, (b) consumidores, (c) competencia, (d) productos sustitutos y (e) nuevos entrantes.

**2.1 Poder de negociación con proveedores.** El poder de negociación es medio ya que, en su mayoría, existe un poder bajo con los proveedores; sin embargo, el proveedor con un poder alto es un factor clave en el valor diferencial del producto (licencias – poder de negociación alto). Se contemplará una cartera amplia de proveedores locales e internacionales, con quienes se establecerán alianzas estratégicas para conocer las últimas

tendencias del mercado y se negociará la adquisición de los insumos con mejores márgenes comerciales. Por otro lado, se considera que, a partir del segundo año, con el aumento del volumen de las ventas, se buscará una mejor negociación con los proveedores en transporte y almacén, que ayudará a bajar los costos. A continuación, en la Tabla 6, se observa el poder de negociación y el nivel de importancia de los proveedores según su clasificación.

**Tabla 6**

*Clasificación de proveedores*

<b>Tipo de proveedor</b>	<b>Nivel de importancia</b>	<b>Poder de negociación</b>
Insumos y accesorios	Alto	Bajo
Licencias	Alto	Alto
Mobiliarios	Bajo	Bajo
Transporte/Almacén	Medio	Medio
Agencias de marketing	Medio	Bajo

*Nota:* Elaboración propia, 2020.

- **Insumos y accesorios:** el nivel de importancia es alto porque consiste en la materia prima del producto final que el cliente escoge. Asimismo, el poder de negociación es bajo porque existe una alta competitividad en el sector textil tanto local como internacional. Por tanto, se manejará una cartera de cinco proveedores internacionales y cinco proveedores nacionales con quienes se pueda tener opción de pago de crédito a 30 días.
- **Licencias:** el nivel de importancia es alto porque el modelo de negocio demanda una variedad de diseños en tendencia dentro del mercado infantil. Mientras tanto, el poder de negociación es alto debido a que el licenciataria realiza una evaluación del plan de negocios y, como consecuencia, exige un porcentaje de la venta que puede ser variable de acuerdo con el volumen; asimismo, el licenciataria también pide un adelanto de cuatro meses. Finalmente, también se considera alto porque existe el riesgo de que un nuevo competidor directo adquiera los derechos de las licencias más solicitadas; por lo tanto, durante el primer año, se desarrollará la marca propia para que la dependencia de la licencia a partir del segundo año sea menor y evite que se vea afectada la venta.

- **Mobiliarios:** el nivel de importancia es bajo dado que no impacta en la decisión de compra. Por otro lado, el poder de negociación es bajo porque existe una gran cantidad de proveedores en el mercado que ofrecen el mismo producto a costos similares.
- **Transporte y almacén:** el nivel de importancia es medio debido a que la distribución del producto es alta para evitar los quiebres de *stock* en la tienda y, por el lado del almacén, es bajo porque los niveles de exigencia para la conservación del producto son bajos.
- **Agencias de marketing:** el nivel de importancia es medio debido a que existe un concepto de marca con lineamientos gráficos que se le brinda a la agencia. Por último, el poder de negociación es bajo ya que existe una gran cantidad de agencias publicitarias en el mercado.

**2.2 Amenaza de nuevos entrantes.** Se considera el ingreso de nuevos competidores un riesgo medio por las siguientes razones:

- El riesgo es alto ya que, al ser el primer modelo de negocio en el mercado peruano, es sencillo de replicar; por ello, el negocio se diferenciará con el desarrollo de un plan de fidelización que se trabajará desde el primer año.
- Por último, el riesgo es medio porque, al ser los pioneros en el modelo de negocio presentado, se logrará ganar las principales licencias del mercado sobre los nuevos competidores.

**2.3 Amenaza de productos sustitutos.** La amenaza de sustitutos es alta. Según GFK (Trigoso, 2019), la categoría de peluches, en una de las campañas más importantes, llega a pesar 6 % en el canal *offline* y 2 % en el *online*. Por tal motivo, se considera que la categoría de peluches tiene una desventaja respecto a otras categorías; por ejemplo, la categoría de muñecas tiene un *share* de 29 % en el canal *offline*.

**2.4 Poder de negociación de los clientes.** El poder de negociación es medio por las siguientes razones:

- El riesgo es bajo ya que, si bien el público objetivo son niños menores de 18 años de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, también pueden vivir la experiencia personas de otras edades y otros NSE, como parejas y amigos.
- El riesgo es alto porque, según un estudio realizado por Arellano, un 47 % de los padres acuden a divertirse a los centros comerciales (Arellano, s. f. a), donde disponen de múltiples opciones de entretenimiento para asistir con sus hijos.

**2.5 Rivalidad entre competidores.** La rivalidad es media porque, pese a que la tienda y el concepto no existen actualmente en el Perú, se dispone de mucha variedad de centros de entretenimiento y diferentes tipos de juguetes.

A continuación, en la Tabla 7, se presenta el resumen de las cinco fuerzas de Porter.

**Tabla 7**

*Resumen de las cinco fuerzas de Porter*

<b>Cinco fuerzas de Porter</b>	<b>Grado</b>
Poder de negociación de los proveedores	Medio
Amenaza de nuevos entrantes	Medio
Amenaza de productos sustitutos	Alto
Poder de negociación de los clientes	Medio
Rivalidad entre competidores	Medio

*Nota:* Elaboración propia.

**2.6 Conclusiones del microentorno.** Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el plan de negocios tiene un nivel medio; por esta razón se recomienda prevenir y anticiparse a los eventuales ingresos y/o circunstancias que se presente en el entorno.

### **3. Misión y visión**

- **Misión:** “Somos una empresa peruana que busca posicionarse como la primera tienda de peluches personalizados en el Perú, brindando una experiencia en tienda con altos niveles de calidad y variedad de productos novedosos para los niños.”
- **Visión:** “Generar un vínculo emocional por medio de un recuerdo para toda la vida”.

#### 4. Valores y filosofía

Los valores y filosofía de Benny son los siguientes:

- **Creatividad:** según Carlos Campos, jefe del Centro del Liderazgo, Innovación e Investigación, el desarrollo de la creatividad en los niños y adolescentes es fundamental para su crecimiento e invita a la creación de cosas no convencionales. Por ello, una de las propuestas de Benny es brindarles a los niños las herramientas necesarias con las que puedan desarrollar su creatividad sin límites y materializar su recuerdo (“5 tips para estimular la creatividad en niños y jóvenes”, 2019).
- **Responsabilidad:** Benny considera al cliente como el centro de todos sus procesos; por tal es responsable de brindar productos de calidad y un excelente servicio en cada etapa de creación del peluche.
- **Visión del negocio:** se realizará una evaluación constante de cada uno de los procesos en busca de una mejora continua.

#### 5. Organización y estructura

De acuerdo con Franklin (1998), la clasificación de la organización y estructura, según su grupo por presentación, es horizontal; debido a la naturaleza del negocio, se necesita esta estructura para tener un mayor dinamismo y para que las relaciones entre colaboradores sean mucho más eficientes y colaborativas dentro de la organización. A continuación, en la Figura 1, se presenta el organigrama horizontal de Benny.

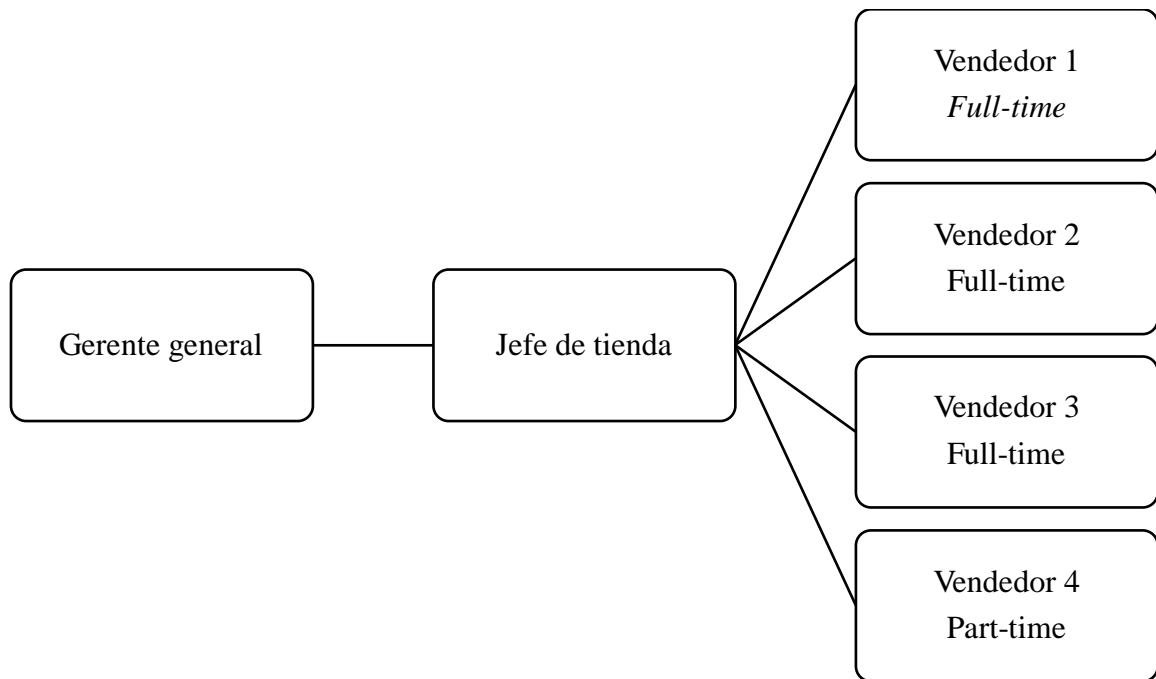


Figura 1. Organigrama horizontal. Elaboración propia.

## 6. Productos y servicios

La tienda de peluches Benny ofrecerá un espacio y herramientas donde los niños y adolescentes podrán desarrollar su creatividad elaborando su propio peluche; para ello, la tienda contratará personal altamente capacitado y con procesos definidos para guiar a los clientes durante todo el proceso de elaboración.

Asimismo, se trabajará con diversas líneas de productos desde vestimenta para ocasiones especiales, vestimenta de personajes famosos, etc., además de una línea de accesorios para que los niños puedan escoger la voz, el aroma, entre otras características.

Finalmente, se les brindará el servicio de posventa por un lapso de treinta días desde realizada la compra. También se ofrecerá el programa Hospital de Peluches, con el cual el cliente podrá reparar su peluche; en el caso de que esté fuera de garantía, se le realizará un cobro acorde a una tarifa previamente establecida.

## **7. Matriz FODA**

Según Kotler y Keller (2012), es fundamental hacer un análisis del entorno interno y externo de marketing.

### **7.1 Fortalezas.**

- Garantizar un alto servicio de calidad en el modelo de negocio presentado
- Brindar una experiencia de crear tu propio peluche al instante
- Ser el único negocio en el rubro de juguetes con un servicio de reparación y/o mantenimiento del peluche personalizado

### **7.2 Oportunidades.**

- En los NSE A y B existe una mayor asignación de gasto para entretenimiento, llegando a S/ 150 promedio (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2019).
- Apoyo del gobierno para emprendedores (Ministerio de Producción [Produce], 2021).
- Tratados de Libre Comercio
- Tendencias en el mercado ligadas a la personalización (VASS Company, 2020).

### **7.3 Debilidades.**

- Marca nueva en el mercado de juguetes
- Falta de *expertise* en el modelo de negocio
- No tener participación en el canal *online*
- Tienda especializada en peluches, que deja de lado otras categorías del mercado

### **7.4 Amenazas.**

- Alta presencia de competidores indirectos
- Cierre de centros comerciales por desastres naturales y pandemias
- La baja participación de la categoría de peluches, que llega a pesar un 6 % en el mercado de juguetes (Trigoso, 2020)
- Decrecimiento en la tasa de natalidad (INEI, 2020c)

## **8. Diagnóstico situacional**

El plan de negocio se encuentra en un escenario óptimo, dado que dos de los principales factores – la tasa de desempleo y el gasto que asignan las familias para entretenimiento – se encuentra estables (Torrado, s.f.; INEI, 2020a).

Una de las ventajas competitivas de la tienda Benny es que tiene un modelo de negocio innovador y único en el mercado peruano. Por ello, la innovación es una característica muy importante en el desarrollo del modelo de negocio; las tendencias van cambiando y, con ellas, los niños sus intereses; se deben aprovechar las fechas festivas y de campaña más fuerte para ganar el mayor porcentaje de la venta durante cada año.

Por el lado de la cadena de valor, existe una variedad de proveedores con quienes se puede adquirir los insumos. Finalmente, es importante recalcar que existen dos tipos de clientes: por un lado, los padres de familia, que valoran la calidad del producto y el nivel de atención; por otro lado, los niños, quienes son los consumidores finales.

## Capítulo III. Investigación de mercados

### 1. Objetivos (general y específicos)

**1.1 Objetivo general.** Conocer el grado de aceptación del consumidor con respecto al lanzamiento de este modelo de negocio para validar su viabilidad en el mercado peruano.

#### 1.2 Objetivos específicos.

- **Mercado:**
  - Identificar el comportamiento de la venta anual (estacionalidad)
  - Determinar los principales competidores directos e indirectos en el mercado
  - Identificar la propuesta promocional en las tiendas de juguetes
  - Conocer los principales criterios de exhibición en las tiendas de juguetes
  - Determinar el *ticket* promedio de los juguetes
  - Conocer las principales categorías del mercado de juguetes
  - Identificar los lugares de diversión donde acuden los padres junto a sus hijos
  - Conocer los medios de comunicación utilizados para promocionar los juguetes
  - Estimar la demanda potencial del público objetivo.
- **Perfil de usuario y preferencias:**
  - Identificar las preferencias en la elección de juguetes para los niños menores de 18 años
  - Identificar el comportamiento en la elección de entretenimiento para los niños menores de 18 años
  - Identificar la frecuencia de tiempo que pasan los padres con sus hijos
  - Conocer el gasto de entretenimiento en las familias de NSE A y B
  - Conocer cómo definen la elección del lugar de compra
  - Hallar los medios de comunicación más utilizados
  - Conocer la preferencia por la categoría de peluches

- **Producto y propuesta de valor:**

- Conocer cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor por el producto/servicio
- Conocer la valoración del cliente sobre la experiencia en tienda
- Conocer y validar los principales atributos que valora el público objetivo respecto a la adquisición de un juguete
- Conocer las preferencias que tendría el niño en cuanto a las tendencias de juguetes
- Identificar las ocasiones en las que elegiría el producto/servicio que se brindará
- Validar los atributos más valorados por el cliente

## 2. Metodología

**2.1 Investigación exploratoria.** Según Arellano (2002), la investigación exploratoria permite dar una mejor idea acerca de la situación del mercado a estudiar, utilizando herramientas como entrevistas a los consumidores y proveedores. Asimismo, la investigación exploratoria permite obtener un conocimiento general del mercado objetivo entendiendo sus criterios de compra y hábitos de consumo.

Para la presente investigación, se desarrollaron *focus groups* con niños y padres, entrevistas a expertos del sector, y observaciones de las principales tiendas de juguetes de Lima Moderna. Asimismo, se revisaron fuentes secundarias como revistas y periódicos. Para esta fase, se realizaron dos entrevistas a expertos del rubro de juguetes, en las cuales se les formuló preguntas relacionadas a la industria, tendencias y comportamiento del mercado (ver Tabla 8).

### Tabla 8

*Expertos de la industria*

N°	Nombre	Cargo	Empresa
1	Miluska Foo Kong	Key Account Manager	Hasbro
2	Daniela La Rosa	Jefa de Categoría Juguetes	Cencosud

*Nota:* Elaboración propia.

Asimismo, se decidió complementar las entrevistas previamente realizadas con tres *focus group* para conocer con mayor precisión los gustos y preferencias del público objetivo, dos con niños (usuarios) por rango de edad y uno para padres (clientes) (ver Tabla 9).

**Tabla 9**

*Focus group*

<b>Grupo</b>	<b>Características</b>	<b>Muestra</b>
1	* Niveles socioeconómicos A y B * Edad entre 4 a 10 años * Niños de Lima Moderna	8
2	* Niveles socioeconómicos A y B * Edad entre 11 a 17 años * Niños de Lima Moderna * Grupo mixto	8
3	* Niveles socioeconómicos A y B * Edad entre 25 a 45 años * Padres de Lima Moderna * Ingresos por hogar de S/ 3000 a más * Padres de menores de edad	10

*Nota:* Elaboración propia.

### **3. Resultados y análisis**

#### **3.1 Resultados de la investigación exploratoria.**

##### **3.1.1 Mercado de juguetes.**

- La venta anual de juguetes en el *retail* mueve alrededor de S/ 472 millones (Trigoso, 2019).
- Las campañas más importantes del año son las de Fiestas Patrias, el Día del Niño y Navidad. La campaña de Navidad llega a pesar el 50 % de la venta del año (Trigoso, 2019).
- Según la observación realizada, la mayor variedad de oferta y surtidos en juguetes se encuentra en las tiendas departamentales, seguidas de las tiendas especializadas y por último del canal supermercado. Por otro lado, existe una oferta de entretenimiento alrededor de los centros comerciales como Coney Park, Happy Land, entre otros.

- Según el *focus group* y encuesta realizados a los padres, ellos indicaron como primera opción de entretenimiento los centros comerciales, puesto que existe una mayor oferta de entretenimiento.
- Según Miluska Foo Kong (comunicación personal, 13 de octubre de 2020), del 80 % a 90 % del portafolio de Navidad se renueva al siguiente año y, en meses regulares, alrededor del 70 %.
- Posteriormente a la campaña navideña, los productos que no han rotado entran en un proceso de liquidación.
- La categoría más importante en el rubro de juguetes es muñecas, que pesa el 29 % de la venta anual, seguida de la categoría infantes, con una participación del 16 %. En el caso de la categoría de peluches, la venta anual representa el 6 % (S/ 28 millones) de la venta total de juguetes en el *retail* (Trigoso, 2019).
- Entre enero y octubre de 2020, el *retail* vendió 6.5 millones de unidades de juguetes, un 18 % menos que el mismo período de 2019 (Trigoso, 2020).
- Según Daniela La Rosa (comunicación personal, 14 de octubre de 2020), en el canal supermercados, el ticket promedio en la categoría de peluches es de S/ 30 en un mes regular y de S/ 45 en campaña. Se consideran las marcas chinas.
- Los productos con licencia pueden costar de 20 % a 30 % por encima que el resto (M. Foo Kong, 2020).
- En el punto de venta, se observó que la exhibición estaba ordenada por marcas, por ejemplo, mundo Barbie, Advengers, entre otras; además se divide por sexo y edad.
- En los segmentos socioeconómicos A y B, la exhibición empieza con productos de marcas conocidas, novedosos y exclusivos (D. La Rosa, 2020).
- Las licencias han ido perdiendo terreno porque las películas que las acompañan no cuentan con la misma popularidad de antes, lo que genera que los productos de marca

propia con un precio económico tengan mayor presencia y rentabilidad (M. Foo Kong, 2020).

- Durante la etapa de observación, se identificó que, en el caso de las tiendas departamentales y supermercados, la propuesta promocional iba más relacionada al consumo con la tarjeta de crédito de dicho *retail*. Sin embargo, en las tiendas especialistas de juguetes, se observó que las promociones no estaban vinculadas a una compra con tarjeta y tenían un *ticket* promedio más alto por incluir modelos más exclusivos.
- En las tiendas especialistas, se observó que el *stock* por modelo de exhibición era limitado (dos en promedio), mientras que en los *retails* existía mucho más *stock* por modelo (diez en promedio).
- Los medios digitales más usados por los niños son YouTube y, en el caso de los adolescentes, Facebook e Instagram (M. Foo Kong, 2020). Por otro lado, los padres llegan a enterarse de las ofertas y novedades por los mismos medios y guiados por sus hijos.

### ***3.1.2 Perfil del consumidor.***

- Los atributos más importantes son la novedad, el surtido y el precio.
- En los *focus group*, se les solicitó a los dos grupos de niños que dibujaran su juguete favorito. Algunos de ellos dibujaron personajes de moda y otros, peluches acordes a su propia creatividad.
- Según las encuestas realizadas, los padres salen a divertirse con sus hijos de dos a tres veces por semana.
- La comunicación está orientada en redes sociales, principalmente canales de YouTube vistos por los niños.
- Los padres tratan de comprar en un solo lugar y ya no realizan el proceso de comparación.

- Los colores que más se resaltaron en el *focus group* de niños fueron el rojo, el verde y el celeste.
- Los padres indicaron que los lugares a donde más acuden a comprar juguetes son Tottus, Saga y Tai Loy.
- El grupo de niños de 4 a 10 años mencionó que preferían ir con sus papás, mientras que el grupo de niños de 11 a 17, que preferían salir con sus amigos a divertirse al centro comercial.
- En el *focus group* de niños de 4 a 10 años, todos indicaron que les gustaría disfrazarse como su peluche.
- En el *focus group* de niños de 11 a 17 años, la mayoría manifestó que sus papás les daban entre 30 y 50 soles de propina para cada salida.

### ***3.1.3 Producto y propuesta de valor.***

- Según Daniela La Rosa (2020), en la categoría de peluches tiene buen retorno desarrollar coleccionables y accesorios; así se genera una mayor recompra.
- En los *focus groups*, cuando se les pidió dibujar su tienda ideal, todos los niños de ambos grupos consideraron incluir juegos, por ejemplo, piscina de pelotas, resbaladeras, entre otros.
- El precio de los peluches depende de las funcionalidades que incluya: mientras más funciones tiene, el peluche el precio puede aumentar.
- En el *focus group* de niños de 4 a 10 años de edad, uno de los participantes mencionó que le gustaban los peluches porque son suaves.
- Los atributos que más valoran los padres como parte de la experiencia en tienda son buena atención al cliente, personal informado y encontrar los productos de acuerdo con las edades.

**3.2 Resultados de la investigación concluyente.** Con los resultados de la encuesta se pudieron validar los objetivos previamente definidos.

**3.2.1 Perfil del consumidor.**

- El 56 % de los padres encuestados indicó que iría a comprar el peluche una vez al año; sin embargo, para la compra de los accesorios, el 82 % afirmó que irían más de dos veces al año.
- Según el Instituto Peruano de Economía, el gasto promedio en el nivel socioeconómico A asciende a S/150 y, en el nivel socioeconómico B, a S/ 100 (IPE, 2019).
- El total de los padres encuestados manifestó que utilizan más las redes sociales como un medio para enterarse de las promociones o campañas vigentes.

**4. Investigación concluyente**

La población por estudiar corresponde a padres en Lima Metropolitana de los niveles socioeconómico A y B en el rango de edad de 25 a 45 años. La población de Lima Metropolitana es de 10,580,900 habitantes (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2019), y los segmentos socioeconómicos por estudiar son el A y el B en el rango de 25 a 45 años, los cuales tienen una participación del 15 %, equivalente a 1,629,459 de habitantes (CPI, 2019). Sin embargo, el público objetivo está enfocado en Lima Moderna, que representa el 30 % de Lima Metropolitana, lo cual resulta en un valor de 488,838; finalmente, de ellos, 391,070 son padres, que representan el 80%. Se aplicó la siguiente fórmula para calcular el número de encuestas por realizar:

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

$$384 = \frac{(1.96)^2 * (1 - 0.5) * 0.5 * 391,070}{(5\%) * (5\%) (391,070 - 1) + 0.5 * (1 - 0.5) * (1.96)^2}$$

Donde:

$N =$  Universo

$n$  = Tamaño de la muestra

$e$  = Margen de error

$p$  = Proporción que se espera encontrar

$k$  = Unidades de desviación estándar

$q = 1 - p$

Al aplicar la fórmula, se determinó que para la investigación la muestra debe ser de 384 encuestas. Se ha utilizado un muestreo probabilístico por conveniencia.

- El 58% de los padres encuestados manifestó que estaría dispuesto a pagar por el producto/servicio brindado por encima de S/ 50.
- El 43% de los encuestados mencionó que los tres atributos más importantes para la elección del peluche son precio, novedad y diseños.

## **5. Decisiones estratégicas**

Sobre la base de la investigación realizada, se tomaron las siguientes decisiones estratégicas:

- Ubicación de la tienda: Centro comercial o lugares aledaños
- Variedad de productos: últimas tendencias de moda
- Experiencia en tienda: desarrollar la infraestructura adecuada y contar con personal capacitado
- Medios de comunicación: redes sociales

## **6. Estimación de la demanda**

El segmento objetivo son padres de Lima moderna de los niveles socioeconómicos A y B de 25 a 45 años. Tras haberlo definido, se estimó la demanda (ver Tabla 10).

**Tabla 10***Estimación de demanda*

<b>Perfil</b>	<b>Característica</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
	Lima Metropolitana		10,580,900
NSE	A y B	28 %	2,962,652
Rango de edad	25 – 35 / 36 - 45	55 %	1,629,459
Geográfico	Lima Moderna	30 %	488,838
	Padres	80 %	391,070
Estilo de vida	Toma la decisión de compra	92 %	359,785
Disposición	Estaría dispuesto a comprar	66 %	237,458
Precio	Estaría dispuesto a pagar más de S/ 50	58 %	137,726
<i>Early adopters</i>	Teórico	16 %	22,036
Grado de exposición de marketing	Alcance	40 %	8,814
Frecuencia de compra	Cuántas veces al año compraría	Dos veces	17,629
	<b>Ticket Promedio</b>	<b>S/75.00</b>	<b>S/1,322,164.71 al año</b> <b>S/110,180.39 mensual</b>

*Nota:* Los datos de estilo de vida, disposición, precio, *early adopters*, grado de exposición de marketing y frecuencia de compra fueron organizados en la tabla por elaboración propia. Los datos de porcentaje de nivel socioeconómico, rango de edad y perfil geográfico fueron adaptados de “Perú: Población 2019”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

## Capítulo IV. Planteamiento estratégico

### 1. Estrategias genéricas

El plan de negocio estará basado en la estrategia de enfoque o concentración según (Porter, 1991). Se determinó esta estrategia porque el perfil del cliente comprende niños menores de 18 años con padres pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de 25 a 45 años en Lima Moderna. Este perfil de cliente busca experiencias y productos diferentes a los tradicionales, lo cual genera una oportunidad al modelo de negocio de satisfacer este segmento y obtener mejores resultados. Finalmente, la tienda de peluches Benny alineará su estrategia general enfocada en atender el segmento determinado (ver Tabla 11).

**Tabla 11**

#### *Estrategia genérica*

Objetivo estratégico	Ventajas estratégicas	
	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Enfoque (segmentación o especialización)	

*Nota:* Adaptado de “Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, por M. Porter, 1991, Rei, p.29.

### 2. Estrategia de crecimiento

Con el fin de ayudar a direccionar a las empresas que se han fijado un objetivo de crecimiento, se creó la matriz de Ansoff (Munuera & Rodríguez, 2012). El modelo de negocio atenderá a un mercado existente con productos y/o servicios innovadores en el mercado peruano; por tal razón, dentro de la estrategia de crecimiento, el plan de negocio se ubica entre productos nuevos y mercado actuales. Entonces, el plan de negocios se ubica dentro de la matriz como desarrollo de productos. A continuación, en la Tabla 12, se presenta la estrategia de crecimiento.

**Tabla 12***Estrategia de crecimiento*

Producto		
Actual Nuevo	Actual Penetración de mercado Desarrollo de mercados	Nuevo Desarrollo de productos Diversificación

*Nota:* Adaptado de “Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”, por J. Munuera & A. Rodríguez, 2012, ESIC, p. 182.

**3. Objetivos de marketing**

Los objetivos de marketing definidos se presentan en la Tabla 13.

**Tabla 13***Objetivos de marketing*

Objetivos	Indicador	Corto	Mediano	Largo
Generar posicionamiento de marca	Mapa de posicionamiento Método <i>top of mind</i>		Quinto lugar	Segundo lugar
Lograr un alto nivel de satisfacción	Encuesta NPS	67 %	71 %	75 %
Incrementar la venta de la marca propia	<i>Share</i> marca propia	30 %	38 %	50 %
Incrementar clientes fidelizados	Recompra	10 %	15 %	20 %

*Nota:* Elaboración propia.

**4. Estrategia de segmentación**

A través de la estrategia de segmentación (ver Tabla 14), se busca definir lo siguiente:

- Identificar los atributos más valorados del segmento (padres y niños)
- Conocer los gustos y preferencias del público objetivo
- Aplicar una estrategia de marketing más enfocada acorde a las necesidades del público objetivo

**Tabla 14***Estrategia de segmentación*

Variable	Criterios
Mercado potencial	Padres de Lima Metropolitana que buscan experiencias y productos diferentes a los tradicionales para sus hijos.
Mercado objetivo	Padres de Lima Moderna de 25 a 45 años pertenecientes a los NSE A y B menores de 18 años.
Mercado meta	377,520 personas.

*Nota:* Elaboración propia.

El segmento elegido son padres con hijos menores de edad de los niveles socioeconómicos A y B correspondientes al rango de edad de 25 a 45 años de Lima Moderna. Estos segmentos tienen un promedio mensual de gasto en entretenimiento hasta de S/ 150 en el segmento A y S/ 100 en el segmento B (IPE, 2019). Según la Product Manager de Hasbro, Miluzka Foo Kong (2020), los padres de los segmentos mencionados buscan tres atributos principales en la elección del producto: precio, novedad y diseño. Estos atributos fueron validados en el *focus group* realizado a padres. Se utilizaron las principales variables para segmentar los mercados de consumo (Kotler & Armstrong, 2017).

#### **4.1 Variable geográfica**

- Padres con hijos menores de edad en Lima Moderna

#### **4.2 Variable demográfica**

- **Segmentación por edad:** padres de familia de entre 25 y 45 años

#### **4.3 Variable conductual**

- **Segmentación por ocasión:** el 76% de los padres de familia salen a divertirse con sus hijos al menos una vez por semana en centros comerciales y consumen en determinadas fechas (Navidad, Día del Niño, Fiestas Patrias, entre otras).
- **Segmentación por beneficios buscados:** los tres atributos más valorados por los padres de familia son la novedad, el precio y el diseño.

#### **4.4 Variable psicográfica**

- Padres de los niveles socioeconómicos A y B
- Padres activos en redes sociales

### **5. Estrategia de posicionamiento**

Benny busca posicionarse como la primera tienda de peluches personalizados en el mercado peruano con una serie de atributos tales como experiencia en tienda satisfactoria,

innovación y variedad de productos novedosos. Por lo tanto, es importante hacer un análisis de la competencia, propuesta de valor y su ejecución.

**5.1 Análisis de competencia.** Se cuenta con diversas formas de seleccionar a qué competidores se debe atacar y evitar. Una de ellas es la de competidores cercanos y distantes (Kotler & Armstrong, 2017).

### 5.1.1 Competidores distantes.

- Supermercados: Tottus, Plaza Vea, Wong y Metro.
- Tiendas por departamentos: Ripley y Falabella.
- Mercado Central y Tai Loy.

### 5.1.2 Competidores cercanos.

- Tiendas especializadas: Lego y Caramba.
- Centros de entretenimiento: Coney Park, Happy Land, Divercity, el Baúl de Antonia, Small Place.

A continuación, en la Tabla 15, se presenta la clasificación de competidores. Asimismo, en la Figura 2, se puede observar el mapa de posicionamiento por precio y calidad, y, en la Figura 3, el mapa de posicionamiento por experiencia y novedad.

**Tabla 15**

*Clasificación de competidores*

Competencia	Clasificación	Tipo
Coney Park	Competencia distante	Centro de entretenimiento
Divercity	Competencia distante	Centro de entretenimiento
Happy Land	Competencia distante	Centro de entretenimiento
Juguetería Tottus	Competencia distante	Masivo
Juguetería Cencosud	Competencia distante	Masivo
Juguetería Plaza Vea	Competencia distante	Masivo
Ripley	Competencia distante	Masivo
Saga Falabella	Competencia distante	Masivo
Lego	Competencia cercana	Especializadas
Caramba	Competencia cercana	Especializadas
Tai Loy	Competencia cercana	Masivo

*Nota:* Elaboración propia.

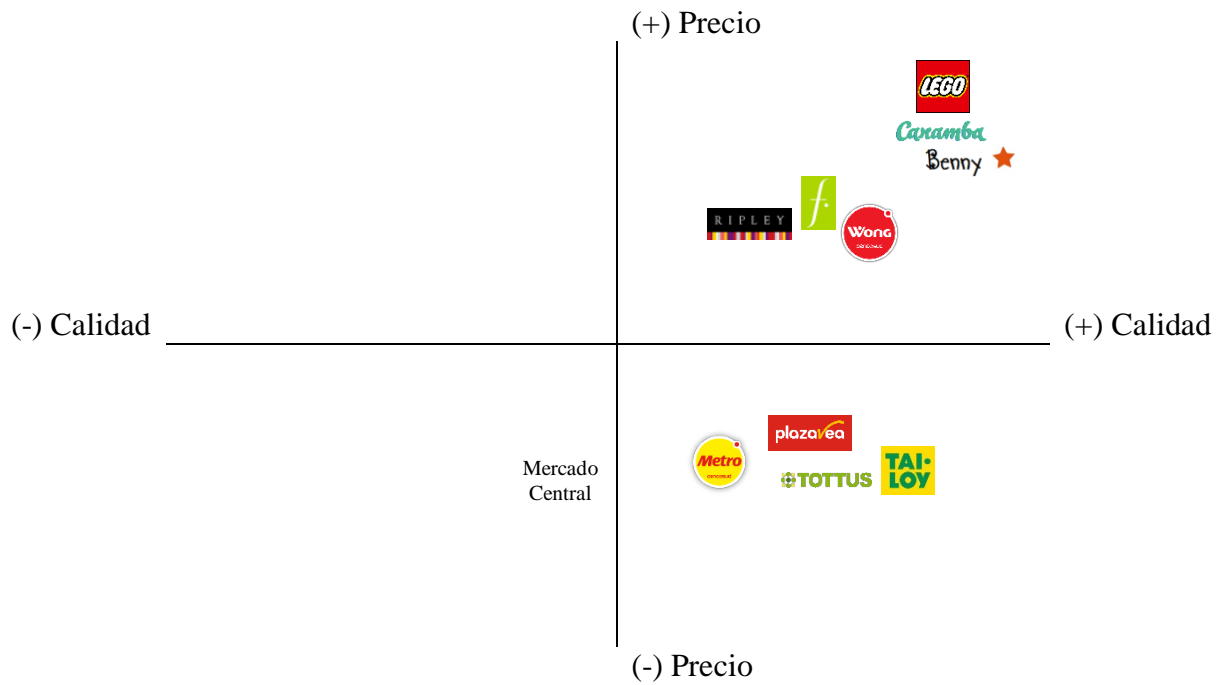


Figura 2. Mapa de posicionamiento: por precio y calidad. Elaboración propia.

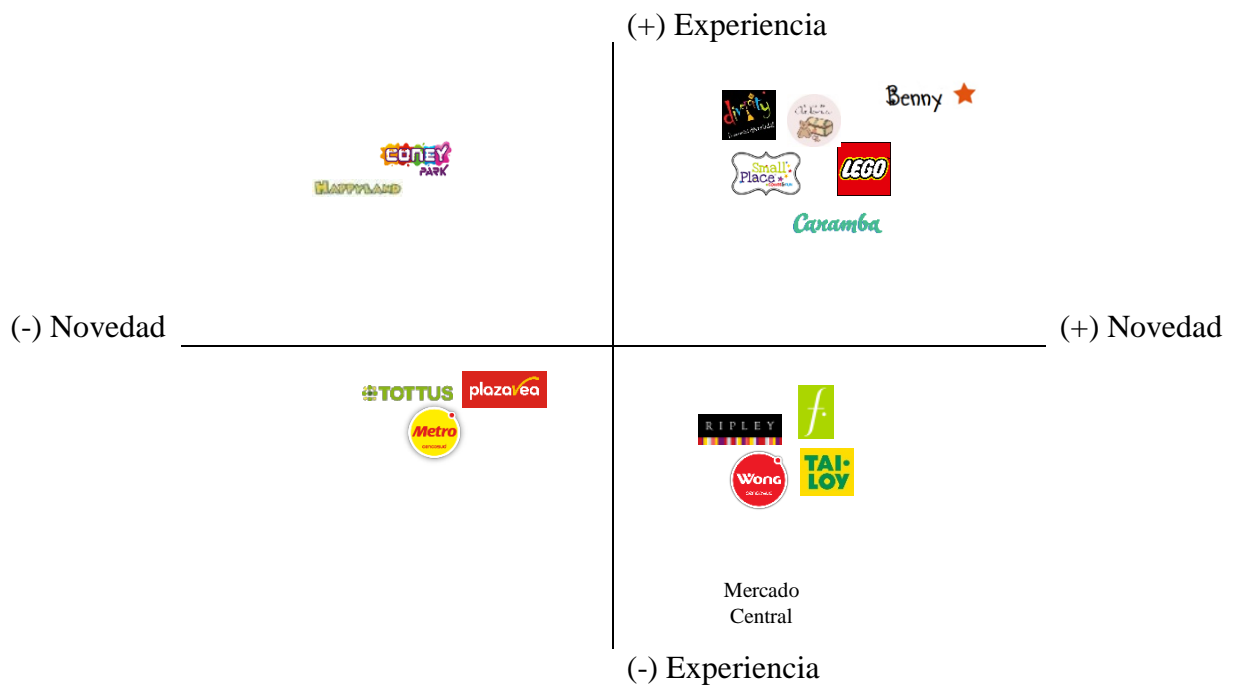


Figura 3. Mapa de posicionamiento: por experiencia y novedad. Elaboración propia.

**5.2 Elementos de diferenciación.** Según Kotler y Armstrong (2017), se deben identificar los principales diferenciadores en cada uno de los puntos de contacto que se establezca con el cliente. Entonces, la estrategia para posicionar la marca Benny estará en función de los siguientes diferenciadores:

- **Diferencia por producto:** Benny se diferenciará por producto puesto que se le ofrecerá al cliente la posibilidad de personalizar su propio peluche; escoger la vestimenta, el aroma y los accesorios; y crearle una identidad.
- **Diferenciación por servicio:** esta diferenciación se logrará con la implementación de procesos para la creación de su propio peluche, desde el momento que el niño ingresa hasta que se retira de la tienda.
- **Diferenciación del personal:** se basará en que los chicos Benny (asesores) serán percibidos como amigos cercanos de los niños y conocerán las últimas tendencias infantiles con el propósito de tener el mismo lenguaje de los clientes. En consecuencia, se impartirán constantes capacitaciones con la fuerza de venta para que este diferenciador sea uno de los más sobresalientes en el proceso.

**5.3 Propuesta de valor.** Según Miluska Foo Kong (2020), el público de los NSE A y B busca productos o servicios novedosos y de altos estándares de calidad por los cuales están dispuestos a pagar un valor adicional. Por tales razones, la propuesta de valor de Benny es ofrecerle al usuario una experiencia innovadora para la creación de su propio peluche con altos estándares de calidad y servicio.

## 6. Estrategia de marca

Actualmente, en el mercado peruano no existe una marca que ofrezca el modelo de negocio que presenta Benny. Para el desarrollo de la marca, Benny se encuentra en una categoría de producto y nombre de marca nueva respectivamente; por ello, se aplicará esta estrategia al plan de negocio. En la Tabla 16, se presenta el desarrollo de marca.

**Tabla 16**

*Desarrollo de marca*

Nombre de marca	Categoría de producto		
	Existente	Existente	Nueva
	Nueva	Extensión de línea	Extensión de marca
		Multimarcas	Marcas nuevas

*Fuente:* Elaboración propia sobre la base de “Marketing”, por P. Kotler & G. Armstrong, 2017, Ciudad de México, México, p. 256.

### 6.1 Creación del nombre de la marca.

- Se creó el nombre Benny porque alude a un personaje infantil, además de que es un nombre fácil de recordar, reconocer y pronunciar.
- Se ideó este nombre porque es fácil de recordar, y refiere a un personaje tierno e infantil.

### 6.2 Arquitectura de la marca.

- Benny busca trabajar como una sola marca comercial para todos los modelos de peluches y accesorios. Sin embargo, tendrá una cartera de licencias adquiridas para apalancarse de personajes conocidos como una estrategia para generar mayor atracción hacia el niño.

### 6.3 Imagen de la marca.

- La imagen de Benny es la de un niño abrazando a su peluche, para mostrar el vínculo emocional que cada niño tiene con su juguete.
- El slogan de la marca es: “¡Crea, imagina y juega!”; el mensaje invita al niño a desarrollar su máximo potencial de creatividad de manera lúdica.
- El estilo de la letra de la marca es divertida y creativa.

A continuación, en la Figura 4, se presenta el logo de la marca.



Figura 4. Logo de la marca. Elaboración propia.

### 6.4 Juicios de marca.

- **Personalidad:** divertido, lúdico e innovador.
- **Valores:** creatividad, amistad y vínculo emocional.

**6.5 Sentimientos de marca - brand ladder.** A continuación, en la Tabla 17, se presentan los beneficios de la marca.

**Tabla 17**

*Beneficios de la marca*

<b>Beneficio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Social</b>	Generar un espacio de juego con la familia o amigos
<b>Emocional</b>	Simpatía con un peluche creado por el mismo niño, mediante el juego
<b>Atributos de productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Diversidad de diseños</li> <li>• Aromas personalizados</li> <li>• Sonidos</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Finalmente, la estrategia de marca que se adoptará es la creación de un producto y marca completamente nuevos, dirigidos a un segmento de mercado, ya que están enfocados en atender necesidades específicas de un determinado público objetivo.

## **7. Estrategia de clientes**

Benny es una marca completamente nueva, por lo cual es necesario generar una estrategia de marketing relacional mediante la cual se oriente al cliente en conocer el producto. De acuerdo con Barroso y Martín (1999), el marketing relacional busca orientar los procesos de las empresas y enfocarlos en crear una fidelización con el cliente a largo plazo. Primero se debe trabajar en la captación del cliente – que conozca la marca –, y posteriormente en la retención y fidelización, a través de productos y una comunicación personalizada.

Se necesita segmentar a los clientes de acuerdo con los perfiles del público objetivo. Al ser un negocio nuevo, no se puede determinar un perfil exacto, pero se pueden predefinir conforme a estudios de mercado y, posteriormente, afinar estas segmentaciones, a medida que se obtenga más información de los clientes de Benny. Siguiendo a Arellano (s. f. b), se segmentaron los siguientes estilos de padres de familia:

- **Los padres sofisticados:** el nivel de ingreso de estas personas es más elevado que el promedio, y ellos buscan la innovación y están al tanto de las nuevas tendencias. Suelen salir con amigos o familia hasta tres veces por semana.
- **Las madres de familia modernas:** son mujeres que buscan el reconocimiento social, compran productos de marcas reconocidas, disfrutan ir a los centros comerciales y están al pendiente de las nuevas tendencias; no se fijan tanto en el precio.
- **Los padres de familia formalistas:** valoran el estatus social y se esfuerzan mucho por mantener un buen estilo de vida. Prefieren salir a compartir con su familia y pasar tiempo con ellos. Son los segundos en adoptar las nuevas modas y usan productos de marcas conocidas.

Además, dentro de la segmentación, también se considera a los adolescentes que salen con sus amigos, y los hijos de los padres y madres de los perfiles mencionados, a quienes les gustan los personajes conocidos.

## **7.1 Plan de fidelización**

**7.1.1 Identificar.** Se solicitará información específica de los clientes. A corto plazo, no se contratará un programa de CRM por los altos costos asociados; por ello, la recopilación de datos se efectuará de forma manual, a través del programa Excel. Los datos que solicitarán son los siguientes: nombre, dirección, edad, correo electrónico, número de hijos, *ticket* total, fecha de compra, canal de captación, licencia/marca propia y detalles de la compra.

**7.1.2 Diferenciar.** En esta etapa, el objetivo es segmentar a los clientes acorde al valor, a la frecuencia y al perfil de comprador. Se tendrán las siguientes clasificaciones:

- **Por rentabilidad**
  - **Alto:** cliente que realiza un consumo superior al promedio
  - **Medio:** cliente que realiza un consumo dentro del rango promedio
  - **Bajo:** cliente que realiza un consumo inferior al promedio

- **Por frecuencia**
  - **Frecuente:** cliente que acude como mínimo cuatro veces al año a la tienda Benny
  - **Regular:** cliente que acude como mínimo dos veces al año
  - **Inactivo:** cliente que no ha comprado en más seis meses.
- **Por perfil de comprador**
  - **Nuevo:** cliente cuya primera compra tiene hasta tres meses de haber sido realizada
  - **Padre/madre:** cliente con hijos menores de edad
  - **No padre/madre:** cliente que no tiene hijos o son mayores de edad
- **Por preferencia**
  - **Accesorios:** cliente que en su mayoría compra accesorios
  - **Complementos:** cliente que en su mayoría compra complementos
  - **Marca Propia:** cliente que en su mayoría compra peluches de marca propia
  - **Licencia:** cliente que en su mayoría compra accesorios de peluches de licencia

**7.1.3 Interactuar.** De acuerdo con los puntos anteriores, se podrá identificar el mejor canal para llegar a los clientes y brindarles información adicional.

**7.1.4 Personalizar.** Una vez identificados el cliente y el punto de contacto, se desarrollará el tipo de comunicación y promoción más efectivo para cada cliente.

Una vez que se obtengan los perfiles de los clientes más concretos, su información permitirá segmentar la cartera de clientes de una forma más efectiva para enviarles comunicaciones relacionadas a los productos que Benny ofrece y que puedan ser más atractivas para él. Cada grupo de clientes puede pertenecer a un microsegmento que permita identificar y tomar acciones para cada grupo. La marca Benny debe generar una relación con el público potencial; por ello, se manejarán campañas de activación para llamar al público a interactuar con la marca. Estas campañas son “Regalos por el primer año”, “Hospital de peluches”, el lanzamiento del “Peluche del mes” y “Compra uno, dona uno”.

## Capítulo V. Tácticas de marketing

### 1. Estrategia de producto

Según Kotler y Armstrong (2017), los productos y servicios se dividen en dos clases de acuerdo con el tipo de consumidor que lo utiliza: productos de consumo e industriales. Los productos Benny se caracterizan por ser productos de consumo de tipo especialidad, ya que se adquieren para uso personal/familiar con características únicas, precio más alto y exclusivo punto de venta, por lo cual el cliente realizará un esfuerzo adicional para comprarlo.

#### 1.1 Producto.

**1.1.1 Categorías y subcategorías.** Los productos Benny se agruparán en dos categorías: peluches y accesorios, siendo la categoría peluches la más importante con una participación de 63%. En la Tabla 18, se puede apreciar las categorías y subcategorías de accesorios.

**Tabla 18**

*Categoría de accesorios*

Categorías	Subcategorías
Peluches	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personajes famosos</li><li>• Deportivos</li><li>• Benny</li><li>• Ocasiones especiales</li><li>• Animales</li><li>• Ropa mujer</li><li>• Ropa hombre</li><li>• Zapatos/zapatillas</li></ul>
Accesorios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ropa de baño</li><li>• Sonidos</li><li>• Aromas</li><li>• Sombreros/lentes</li><li>• Bisutería</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia.

**1.1.2 Surtido.** De acuerdo con los *focus group* realizados a los niños, la gran mayoría prefería peluches para coleccionar y con diseños variados, entre ellos de animales y personajes famosos; por ello, se trabajará con marcas propias y marcas con licencia. Con

respecto a las licencias, el plan de negocio contará con un surtido de 32 modelos y, con respecto a marcas propias, con 14 modelos.

Finalmente, para complementar la propuesta de valor se desarrollará la categoría de accesorios, en la cual se incluyen subcategorías como la vestimenta, los zapatos, los sonidos y los aromas que elevarán el grado de personalización. Para esta categoría, se trabajarán con 158 modelos, que se detallan en la Tabla 19.

**Tabla 19**

*Surtido de productos*

Categorías	Modelos	
	Marca	Cantidad
Peluches	Licencia	32
	Marca propia	14
	Licencia (vestuario)	12
Accesorios	Marca propia (vestuario)	114
	Marca propia (voz)	16
	Marca propia (aroma)	16

*Nota:* Elaboración propia.

**1.2 Proveedores.** El plan de negocio amerita tener una amplia cartera de proveedores. Por tanto, se contempla manejar cinco proveedores nacionales y cinco proveedores internacionales para las categorías de forros y vestuario, y tres proveedores nacionales y tres proveedores internacionales para las categorías de algodón, aroma y voz. Cabe recalcar que sólo se trabajará activamente con dos proveedores; los restantes se considerarán plan de contingencia. La ventaja comparada a otro rubro es que existe una gran oferta de los insumos que se requieren para la creación del peluche y los accesorios.

**Tabla 20**

*Cartera de proveedores*

Insumos	Cartera de proveedores	
	Origen	Número de proveedores
Forros (Hipoalergénico)	Nacional	5
	Internacional	5
Algodón (95% algodón)	Nacional	3
	Internacional	3
Vestuario	Nacional	5
	Internacional	5
Aroma y voz	Nacional	3
	Internacional	3

*Nota:* Elaboración propia.

**1.3 Nivel de producto.** Según Kotler y Armstrong (2017), existen tres niveles de productos:

- **Nivel básico:** El cliente está buscando divertirse.
- **Producto real:** Producto personalizado (peluche más accesorios), diseño novedoso, material de alta calidad, marca exclusiva y empaque único
- **Producto aumentado:** Personal guía, entrega inmediata, garantía por un año, ecoamigable y servicio posventa (“Hospital de peluches”)

**1.4 Etiquetas.** De acuerdo con la información obtenida en los *focus groups*, es importante para los padres que el peluche de sus hijos contenga información relevante como autorizaciones y/o certificaciones. Por consiguiente, la etiqueta será informativa y presentará los siguientes datos: el país de origen de importación, el número de RUC, la dirección de la empresa, la autorización de Digesa y la indicación de que es un peluche hipoalergénico. En el caso de los accesorios, como las prendas de vestir de los peluches, se utilizarán etiquetas de marca.

**1.5 Empaque.** El empaque es uno de los atributos más importantes, dado que será utilizado como parte de la estrategia de comunicación de la marca. Sus principales características serán las siguientes:

- **Material:** será el cartón ecológico, como parte de la responsabilidad social de la empresa.

En la Figura 5, se presenta el símbolo de producto ecológico de la marca.



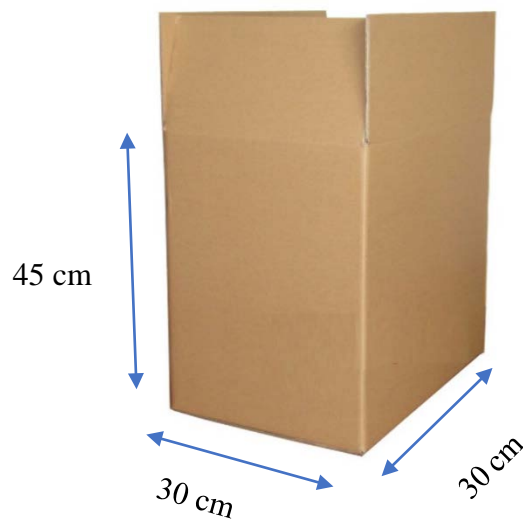
Figura 5. Símbolo de producto ecológico. Imagen referencial.

- **Diseño:** la caja tendrá forma de casa, con una abertura (tipo ventana) donde se podrá observar al peluche y su interior (ver Figura 6).



*Figura 6.* Diseño del empaque modelo. Imagen referencial.

- **Tamaño de empaque:** para definir, se tomó en referencia el promedio del tamaño de los peluches. Este será de 45 x 30 x 30 cm (ver Figura 7).



*Figura 7.* Tamaño del empaque. Imagen referencial.

- **Colores:** los colores fueron seleccionados porque son los más usados en el sector infantil (ver Figura 8).



*Figura 8.* Colores de comunicación de la marca. Elaboración propia.

## 2. Estrategia de precios

La estrategia de precios se desarrolló sobre la base de un parámetro: los precios de la competencia. Dicha estrategia se elaboró sobre la base de un enfoque del mercado (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

**2.1 Precios de la competencia.** Para este plan de negocios, se recurrirá a una estrategia por descreme, un precio superior al de los competidores debido a que es la única marca del mercado que permitirá a los usuarios personalizar su propio peluche, lo cual incluye la elección del relleno, el diseño, el nombre y los accesorios adicionales. Además, según la encuesta realizada, el 58 % de las personas estarían dispuestas a pagar más de S/ 50 por el peluche y en promedio S/ 25 por los accesorios. No existe en el mercado una empresa que brinde el mismo servicio; por ello, para determinar el nivel de precios se ha investigado a los competidores indirectos. A continuación, en la Figura 9, se observa el *price brand ladder* de servicios de Tiendas Benny y, en la Figura 10, su *price brand ladder* de juguetes.

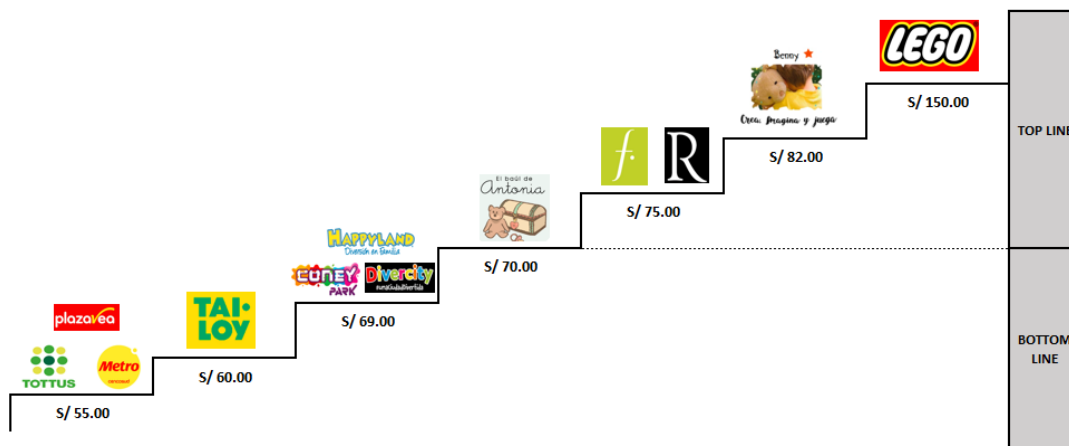


Figura 9. Price brand ladder de servicios – Tiendas Benny. Elaboración propia.

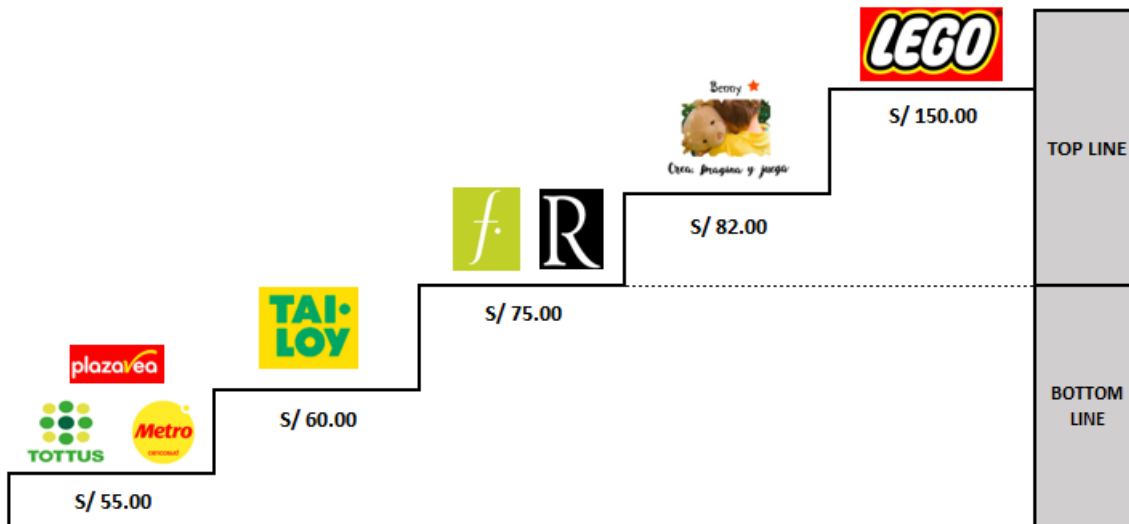


Figura 10. Price brand ladder de juguetes – Tiendas Benny. Elaboración propia.

### 3. Estrategia de plaza

Benny trabajará con una estrategia directa al consumidor final:

**3.1 Canales de marketing.** El valor que ofrece Benny no solamente implica el producto: también ofrece una experiencia en la creación del peluche; en consecuencia, es necesario contar con una tienda física. Según la investigación exploratoria, el público objetivo consiste en padres de Lima Moderna de los niveles socioeconómicos A y B, con una edad promedio de 25 a 45 años. Además, de acuerdo a las encuestas y *focus groups* realizados, este segmento acude con frecuencia a los centros comerciales para divertirse junto a sus hijos; por ello, la ubicación de la tienda estará dentro de un centro comercial, con la finalidad de capitalizar el alto flujo de clientes y de localizarse cerca de otros lugares, como restaurantes y lugares de recreación.

El público objetivo se encuentra dentro de los distritos de Lima Moderna, tales como San Isidro, Jesús María, Magdalena, San Miguel, San Borja, Miraflores, Barranco, Surco, Surquillo, La Molina, Pueblo Libre y Lince. La elección del centro comercial se debió a las siguientes razones: (a) cercanía a la mayoría de los distritos de Lima Moderna y (b) costo

promedio por metro cuadrado. Por consiguiente, el centro comercial que mejor se acomoda a los criterios mencionados es el Centro Comercial Real Plaza Salaverry.

**3.2 Niveles de canal.** El plan de negocio utilizará un flujo directo, ya que todos los productos e insumos de los proveedores locales e internacionales serán distribuidos directamente hacia la Tienda Benny hasta ser vendidos a los clientes finales. En la Figura 11, se puede observar el canal de distribución.

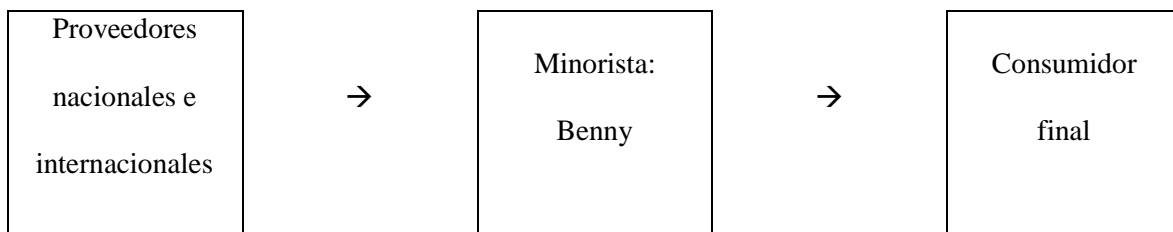


Figura 11. Canal de distribución. Elaboración propia.

**3.3 Diseño del canal.** En la encuesta realizada, los usuarios indicaron que uno de los atributos más importantes es la calidad. Por esa razón, contar con una distribución directa también permite mantener un mayor control de los procesos y la calidad de los productos que ingresan a la tienda (ver Anexo 5).

### 3.4 Distribución.

**3.4.1 *Atmósfera de la tienda.*** El diseño de la tienda estará ordenado por ocho etapas, llamadas aldeas, por las que el niño pasará para crear su peluche. La decoración estará diseñada de forma lúdica, con colores llamativos y cálidos para los niños. La música se escogerá sobre la base de las últimas tendencias para niños o programas infantiles. Además, el olor de la tienda será neutro para que la zona de “Aromas” pueda resaltar. Por último, la mueblería tendrá un diseño infantil con forma de osos, manteniendo los colores de la tienda.

**3.4.2 *Actividades y experiencia en la tienda.*** Se dispondrá de personal altamente capacitado y con un número determinado de colaboradores en tienda para que pueda cubrir la demanda de personas y brindar una asesoría personalizada. Los clientes atravesarán cada etapa para ir creando el peluche en los espacios donde se deba elegir los complementos;

encontrarán anaqueles grandes para poder escoger los forros, los accesorios y las vestimentas. Asimismo, se ofrecerán modelos de referencia en toda la tienda para que el niño escoja si desea un peluche determinado. A continuación, en la Figura 12, se presenta el *layout* de la tienda.

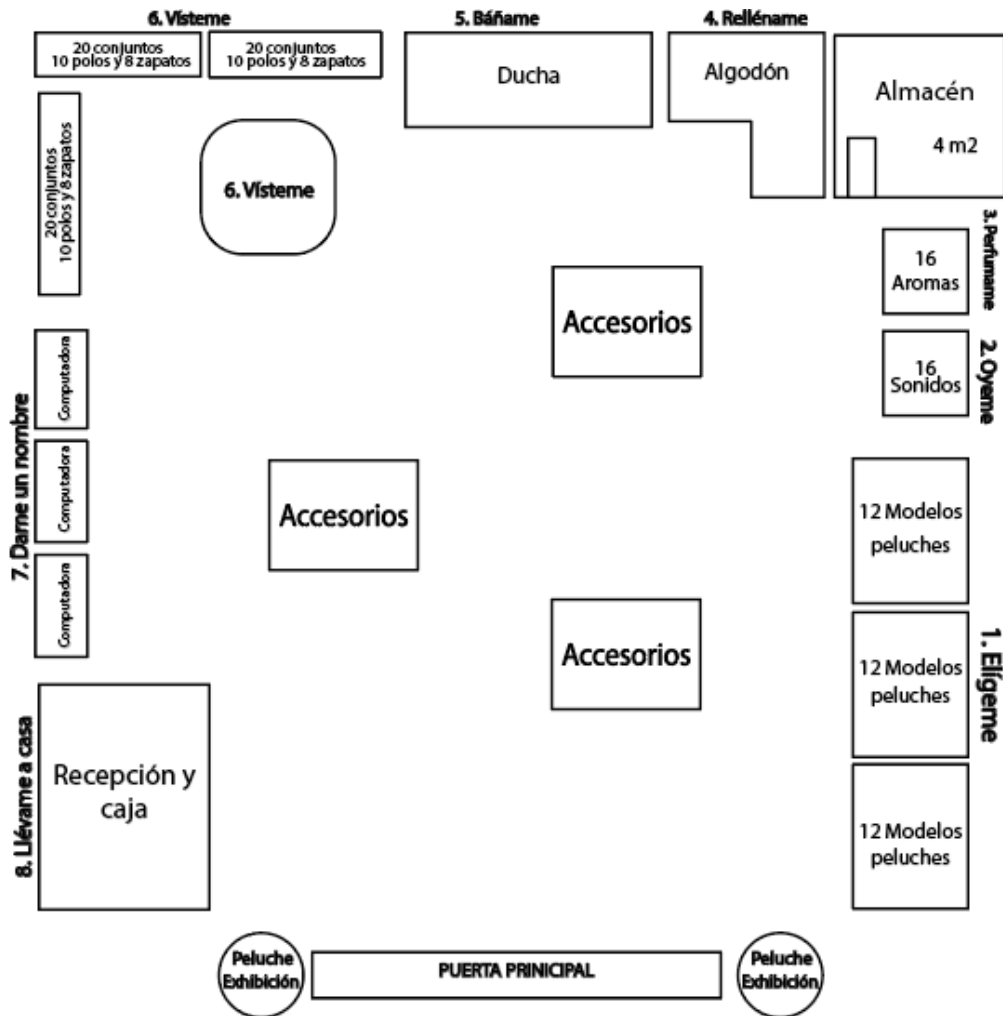


Figura 12. Layout de la tienda. Elaboración propia.

#### 4. Estrategia de promoción

La tienda de peluches Benny planteará una estrategia de comunicación y promoción, la cual está basada en una combinación de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo e interactivo y marketing de boca en boca con el fin de lograr los siguientes objetivos (Kotler & Keller, 2012). Se buscará lo siguiente:

- Posicionar la marca Benny como la primera tienda de peluches personalizados del Perú

- Comunicar la propuesta de valor

Para lograr los objetivos propuestos, se ejecutará un plan de comunicación *online* con la finalidad de posicionar la marca, comunicar la propuesta de valor y generar flujo de tráfico hacia la tienda. Por otro lado, se ejecutará un plan de comunicación *offline*, para comunicar las acciones comerciales del punto de venta.

#### 4.1 Campaña.

- **Insight**
  - “Yo busco que mi hijo genere un sentido de independencia y tome sus propias decisiones”.
- **Razón de preferencia**
  - Se ofrece un espacio para que los niños desplieguen su creatividad y desarrollen el sentido de independencia.
- **Soporte**
  - Benny es la única tienda en Perú donde se ofrece un espacio para el diseño de un propio peluche, desde la elección del forro hasta el certificado de nacimiento.
- **Idea**
  - “Si buscas creatividad, los chicos Benny te esperan”.

En la Figura 13, se presentan dos imágenes de campaña de Tiendas Benny.



Figura 13. Imágenes de campaña de Tiendas Benny. Elaboración propia.

## **4.2 Comunicación de la marca.**

El tono de comunicación en redes sociales debe ser familiar, divertido y lúdico; además, deben utilizarse emojis y no emplearse jergas.

## **4.3 Temas de comunicación.**

Los temas de comunicación deben ser los siguientes:

- Temas familiares y educativos de una manera lúdica
- *Tips* familiares
- Últimas tendencias
- Cuentos sobre nuestros peluches
- Actividades en la tienda
- Concursos

## **4.4 Temas que evitar.**

- Política y religión
- Seguridad nacional
- Economía
- Servicios que no se brindan
- Juegos de violencia

## **4.5 Plan de comunicación *online*.**

### **4.5.1 *Objetivos digitales.***

- Captar 12,000 seguidores a las redes sociales de la empresa durante el primer año
- Generar *engagement* de 1 % anual

**4.5.2 *Plan de comunicación.*** El objetivo del plan de comunicación es dar a conocer la marca, transmitiendo los principales atributos y el valor agregado.

**4.5.3 *Campaña de influencer.*** Durante esta etapa, se realizará táctica con una *influencer*, la cual ha sido escogida acorde al perfil de la marca, cantidad de seguidores y

*engagement* con su público. La influencer acudirá a la tienda en compañía de sus hijas para la realización de un video promocional mediante el cual dé a conocer la marca. Sus datos son los siguientes:

- Nombre: Karen Schwarz
- Facebook: 230,000 seguidores
- Instagram: 3,500,000 de seguidores

Como resultado de esta acción, se proyecta lograr lo siguiente:

- Alcance potencial: 105,000 seguidores
- Consideración: 1,050 seguidores que se interesan
- 101 seguidores que dan *like* en las redes sociales

#### ***4.5.4 Plan digital.***

El plan digital se basará en dos fases:

*4.5.4.1 Fase de lanzamiento.* Durante la fase de lanzamiento, se dará a conocer al público objetivo la marca y las principales actividades en la tienda, buscando una amplia red de seguidores y generar interacciones con las redes.

- **Segmentación padres:**
  - De 25 a 45 años
  - Padres de niños menores de 18 años
  - Compran juguetes
  - Personas que asisten a centros comerciales
  - Personas que compran ropa para niños
  - Personas que tienen familia (maternidad y paternidad)
  - Alcance potencial: 5,100,000
  - Inversión S/ 1,800 al mes para tener un alcance de 2,100,000 de personas (41 %)
  - *Think*: 0.5 % = 10,500 usuarios.

- *Do*: 4% = 420 usuarios le dan *like*.
- **Segmentación niños:**
  - De 13 a 17 años
  - Juegan video juego de consola.
  - Intereses de juguetes
  - Ven juegos de acción, deportes, carreras, navegador y de agilidad mental.
  - Videojuegos *online* multijugador
  - Ven películas animadas, animación japonesa, comedia, fantasía y suspenso.
  - Alcance potencial: 6,100,000
  - Inversión S/ 2,100 para tener un alcance de 2,500,000 de personal (41 %).
  - *Think*: 0.5 % = 12,500 usuarios
  - *Do*: 4 % = 500 usuarios le dan *like*.
- **Contenido**
  - *Live chat*
  - Entrevistas
  - Concursos
  - Cupones de descuentos
  - Sorteos
  - Visitas virtuales en 3D

4.5.4.2 *Fase de crecimiento*. Durante la fase de crecimiento, se buscará mantener el interés de los seguidores, aumentando las interacciones, las visitas a las redes sociales y tienda física mediante las siguientes herramientas: interacciones en foros, *emailing*, estrategia de SEO y estrategia de SEM.

## **4.6 Plan de comunicación *offline*.**

### **4.6.1 Objetivo.**

- Incrementar el tráfico de personas en tienda

**4.6.2 Plan de comunicación.** El objetivo del plan de comunicación es dar a conocer la marca, los principales atributos y el valor agregado.

**4.6.2.1 Fase de lanzamiento.** Como parte del lanzamiento, se participará en entrevistas en medios impresos y/o televisivos. Asimismo, se mostrará publicidad en paneles del centro comercial, y, como activación, se entregarán cupones de descuento por la primera compra en el centro comercial y en colegios del segmento socioeconómico. Por otro lado, se vestirá la tienda con una decoración especial por el primer mes.

**4.6.2.2 Fase de crecimiento.** Durante la fase de crecimiento, se buscará incentivar a las personas que circulan dentro del centro comercial para que entren a la tienda. Para ello, se utilizarán volantes, rompe-tráficos colocados en lugares estratégicos del centro comercial, así como personas disfrazadas de osos cerca de la tienda.

- **Publicidad**

- **Comunicación BTL:** Panel publicitario, material POP, señalizadores.

- **Promoción de ventas**

- **Concursos:** Una vez al mes se sorteará entre todos los clientes dos visitas para crear sus peluches Benny de marca propia.
- **Ferias y exposiciones:** se participará en las kermeses de inicio y fin de año escolar.
- **Programas de continuidad:** por la compra de un segundo peluche Benny al mes el cliente puede llevarse gratis un sonido y/o aroma adicional.
- **Cupones:** por compras mayores a S/ 110, el cliente puede llevarse gratis un accesorio.
- Descuento del 10% por traer a un Bennyowners en la próxima visita del cliente
- *Merchandising*

- **Relaciones públicas**
  - Benny estará comprometida con los niños del Perú; para ello, en alianza con las principales ONG y los organizadores de la Teletón buscará canalizar la ayuda necesaria para llegar a ellos. Una de las campañas que se lanzará en el primer semestre será “Por la compra de un peluche donas uno”.
  - Boletín mensual *online*, cargado en las redes sociales.
- **Marketing directo e interactivo**
  - Catálogo impreso con los coleccionables de las profesiones de Benny, últimas tendencias en ropa y accesorios
- **Marketing Boca en Boca**
  - La tienda Benny se comprometerá en ofrecer el mejor servicio al cliente con la intención de un próximo regreso, acompañado o recomendado por un Bennyowners.

## 5. Estrategia de personas

Seguir una buena estrategia de personas es fundamental en un negocio en donde la calidad del servicio será una de las principales herramientas de diferenciación vs la competencia. De acuerdo con Zoltners, Sinha y Lorimer (2009), no se toma en cuenta cómo uno de los factores más importantes para el éxito de la organización el proceso de reclutamiento; es por ello que se define que el proceso de reclutamiento se ejecuta en algunos pasos.

### 5.1 Reclutamiento.

#### 5.1.1 Perfil de la posición.

- **Educación o experiencia:** jóvenes de 18 a 25 años con/sin experiencia previa y que hayan culminado la secundaria
- **Experiencia, habilidades y conocimiento:** capacidad de escuchar, empatía y claridad en la comunicación verbal

- **Motivación:** capacidad para trabajar en equipo, motivación por las ventas y alto nivel de energía
- **Habilidades interpersonales:** liderazgo, negociación, paciencia y capacidad de convencimiento
- **Otras características:** disponibilidad para trabajar en horario flexible incluyendo fines de semana

**5.1.2 Desarrollo de un grupo sólido de candidatos.** Para conseguir una lista de candidatos adecuado al perfil buscado, se colocarán los anuncios en los portales de las universidades o páginas laborales de prestigio; asimismo, otro factor que se tomará en cuenta son las referencias previas que tenga el candidato.

**5.1.3 Selección de los candidatos adecuados.** En esta fase del proceso de reclutamiento, se le solicitará la siguiente información al postulante:

- Antecedentes penales
- Copia de DNI
- Declaración jurada de domicilio
- Currículum vitae

Para la selección de los candidatos, se les realizará unas pruebas psicológicas para determinar las habilidades, las competencias y los rasgos psicológicos de los candidatos. Luego de esta etapa, se les realizará una entrevista con preguntas estructuradas en función del puesto que ocupará el candidato; en esta entrevista, se les planteará algunos casos para que el postulante idee posibles soluciones a distintas situaciones que se pueden presentar durante la jornada.

**5.2 Entrenamiento.** La siguiente fase de la estrategia de personas es la de entrenamiento, que se llevará de la siguiente manera:

- Estarán en un periodo de inducción durante una semana, durante la cual será acompañado de una persona con experiencia en la empresa.
- Constantemente se les capacitará sobre los productos y los servicios que brindamos, y el reglamento interno; asimismo, se les asignarán talleres de técnicas de venta y servicio al cliente.
- Se creará un protocolo de atención por cada estación.
- Para asegurar la calidad en la atención al público, se realizarán una serie de acciones como cliente incógnito, encuestas de atención a los clientes y evaluaciones mensuales sobre los protocolos.

**5.3 Compensaciones e incentivos.** Cada chico Benny recibirá un sueldo fijo de S/ 930 acorde al salario mínimo vital establecido por ley en un horario *full time*. Asimismo, para incentivar el trabajo en equipo a la tienda, se le asignará una cuota de ventas y obtendrá un premio para el equipo que cumpla el objetivo. Por otro lado, se destacará a los colaboradores del mes mediante concursos internos.

## **6. Estrategia de procesos**

La tienda estará distribuida en función de los procesos establecidos para la creación del peluche. Sin embargo, en la entrada principal estarán exhibidos los productos con un menor *ticket* como productos gancho. La tienda tendrá señalizaciones sobre cada etapa para la creación del peluche; de esa manera, se garantizará un fácil entendimiento por parte de los clientes. Los procesos *front office* para el cliente serán los siguientes:

- **Elección del modelo:** en la entrada de la tienda, se colocará un estante en donde se exhibirá toda una gama de modelos que el cliente podrá elegir, desde modelos propios, con diseños de animales hasta modelos con licencias; como mínimo, se ofrecerán 46 modelos diferentes para que puedan elegirse.

- **Personalización de la voz:** el cliente elige el mensaje que quiere que vaya en la voz del peluche y esta es insertada en un dispositivo en forma de corazón, que se coloca en el peluche.
- **Elección del aroma:** el cliente podrá elegir el aroma que desea. Se ofrecerán 16 aromas distintos para que pueda seleccionar el que más le gusta; con ello, se inserta el aroma dentro del peluche y se procede a sellar el mismo.
- **Relleno del peluche:** después de la elección del peluche, se instalará una máquina rellenadora de espuma en la esquina de la sala de ventas para que el peluche tome forma.
- **Baño del peluche:** después del relleno, el niño bañará a su peluche con una ducha de aire para quitarle cualquier resto de tela.
- **Vestuario del peluche:** se dispondrá de anaqueles de vestimentas de todo tipo, desde casuales hasta diseños de licencias de películas o series conocidas – por ejemplo, superhéroes –. También se ofrecerán accesorios como gorros, mochilas o carteras, y los zapatos.
- **Bautizo del peluche:** en una computadora, el cliente decidirá el género, el nombre del peluche, la fecha de nacimiento, y, si desea, puede colocar datos de contacto.
- **Packing, pago y promesa:** Si el cliente desea llevar el peluche empacado, se coloca al peluche en una cajita diseñada en forma de casa con huequillos para que se pueda mirarlo por fuera. Luego, el cliente procede a realizar el pago, para el cual contará con diversas opciones: efectivo, débito o tarjetas de crédito. Finalmente, el niño hace una promesa de amistad con el peluche.

Adicionalmente a los pasos indicados, se garantizará lo siguiente:

- Durante toda la fase de creación del peluche, siempre debe permanecer un chico Benny presto a orientar al cliente.
- La zona de exhibición debe mantener siempre el surtido adecuado.

- Habrá una persona que realizará la limpieza dos veces al día.
- El personal de caja debe estar capacitado para gestionar correctamente el sistema y no generar demoras en la atención.

A continuación, en la Figura 14, se presenta el *journey* de tienda.

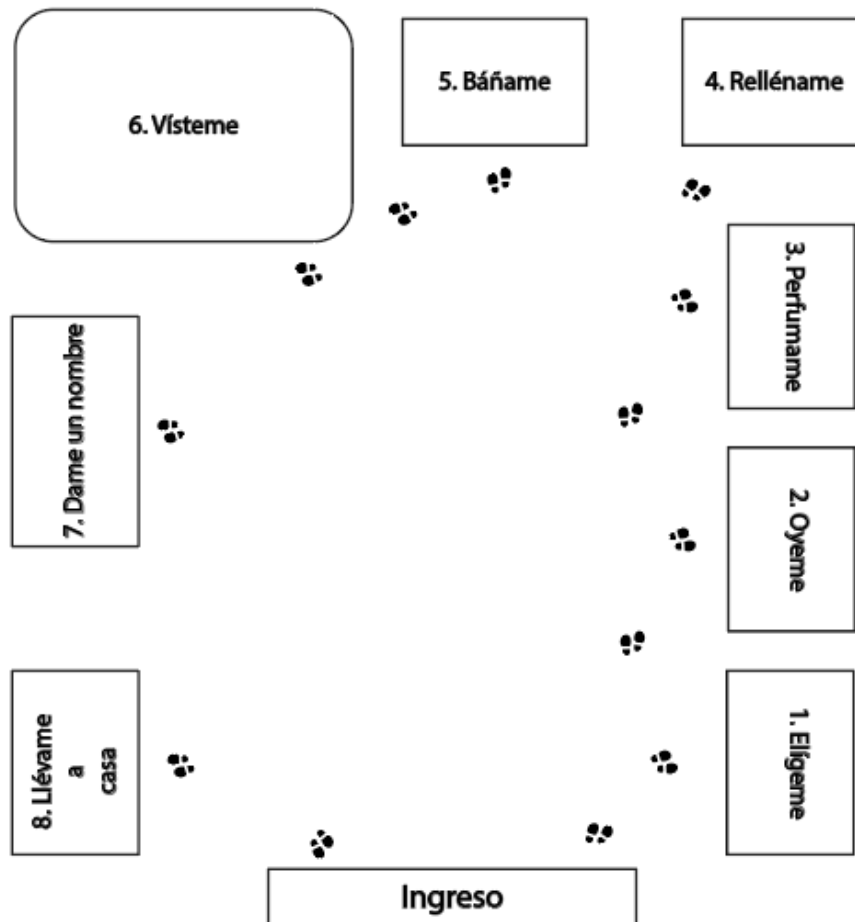


Figura 14. Journey de tienda. Elaboración propia.

### 7. Estrategia de proactividad (evidencias físicas)

En el presente modelo de negocio, el cliente será el centro alrededor del cual girará toda la estrategia de la marca. Para ello, se identificaron los posibles problemas que se podrían presentar y se plantean las soluciones ante estos eventos. Los inconvenientes que se pueden generar son los siguientes:

- **Modelo mal confeccionado:** se implementará un área de la tienda que será llamada “Hospital de peluches”. En ella, el cliente podrá realizar su reclamo y se le reparará el peluche sin costo adicional siempre y cuando se encuentre dentro del periodo de 30 días de la compra.
- **Se malogra la máquina rellenadora:** se tendrá un baúl de relleno sellado para que el colaborador de forma manual pueda llenar el peluche.
- **Vestuario mal confeccionado:** al igual que los modelos, se le brindará al cliente una variedad de modelos sin costo y dentro de la garantía. Como proceso interno, se llevará al depósito de merma, y luego el área administrativa determinará si es un tema de fábrica o de daño durante el proceso de almacenaje.
- **La computadora en donde se imprimen los certificados se avería:** habrá certificados de nacimientos impresos para que el colaborador pueda llenarlo a mano, con una caligrafía especial.
- **Fallas en el sistema de gestión de ventas:** se capacitará al equipo para que pueda realizar boletas manuales.

Se considera necesario estar en constante comunicación con la fuerza de ventas para que se trasladen posibles incidencias que se están presentando y oportunidades de mejora. Por último, se le brindará constante capacitación al equipo de ventas para que coloque como centro de todo el proceso al cliente.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Proyección de ventas

[Para la estimación de las ventas se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- La demanda del mercado se ha estimado con la información de CPI (2019) que se desarrolló en el capítulo II, según la cual la población total de Lima Metropolitana es de 10,589,900 habitantes.
- Se tomó en consideración las encuestas realizadas que ayudaron a identificar el ticket de compra y la frecuencia; asimismo, los *focus groups* realizados al público objetivo y las entrevistas a los expertos del sector ayudaron a entender los comportamientos de compra de los consumidores y su disposición a adquirir la marca.

De acuerdo con la estimación de la demanda ya estudiada, se concluye que el plan de negocios es sostenible en el tiempo. Según la estimación de la demanda se proyecta captar para el primer año el 1.5 % de participación de mercado e ir aumentando de manera progresiva en los siguientes años. A continuación, en la Tabla 21, se presenta la proyección de ventas en unidades y, en la Tabla 22, la proyección de ventas en soles.

**Tabla 21**

*Proyección de ventas en unidades*

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Peluches</b>	14,202	17,042	36,357	40,404	46,581
<b>Accesorio</b>					
<b>Total</b>	28,404	34,085	72,714	80,611	93,162

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 22**

*Proyección de ventas en soles*

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Peluches</b>	S/ 803,376	S/ 944,192	S/ 2,005,009	S/ 2,151,693	S/ 2,469,510
<b>Accesorios</b>	S/ 864,504	S/ 1,049,539	S/ 2,244,679	S/ 2,515,286	S/ 2,919,210

*Nota:* Elaboración propia.

Los precios promedios considerados son de S/ 61 en la categoría peluches y S/ 35 en la categoría de accesorios. Por la investigación de mercado que se ha realizado, los meses más importantes son julio (Fiestas Patrias), agosto (Día del Niño) y diciembre (Navidad), las cuales representaran más del 50% de la venta anual tanto en accesorios como en peluches. En la Tabla 23, se presenta la proyección mensual de ventas en soles y unidades.

**Tabla 23**

*Proyección de ventas mensual en soles y unidades*

PERIODO	Peluches			Accesorios		
	S/.	UNID.	Peso	S/.	UNID.	Peso
Enero	S/ 24,101	426	3%	S/ 25,935	852	3%
Febrero	S/ 32,135	568	4%	S/ 34,580	1136	4%
Marzo	S/ 40,169	710	5%	S/ 43,225	1420	5%
Abril	S/ 24,101	426	3%	S/ 25,935	852	3%
Mayo	S/ 24,101	426	3%	S/ 25,935	852	3%
Junio	S/ 24,101	426	3%	S/ 25,935	852	3%
Julio	S/ 40,169	710	5%	S/ 43,225	1420	5%
Agosto	S/ 120,506	2130	15%	S/ 129,676	4261	15%
Setiembre	S/ 24,101	426	3%	S/ 25,935	852	3%
Octubre	S/ 24,101	426	3%	S/ 25,935	852	3%
Noviembre	S/ 64,270	1136	8%	S/ 69,160	2272	8%
Diciembre	S/ 361,519	6391	45%	S/ 389,027	12782	45%
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 803,376</b>	<b>14,202</b>	<b>100%</b>	<b>S/ 864,504</b>	<b>28,404</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## 2. Capacidad instalada

Para el cálculo de la capacidad instalada, se ha considerado la venta promedio en un mes de alta demanda y el *stock* mínimo asegurado, que asciende a 350 unidades de forros de peluches. Basándose en los datos mencionados el aforo de la tienda será de 20 personas (ver Tabla 24).

**Tabla 24**

*Detalle de capacidad instalada*

Descripción	Dato	Unidad
Superficie total área de venta	70	m <sup>2</sup>
Superficie ocupada por mueblería	15	m <sup>2</sup>
Superficie ocupada de almacén	4	m <sup>2</sup>
Superficie por persona	2.5	m <sup>2</sup>
Superficie útil	51	m <sup>2</sup>
<b>Aforo en tienda</b>	<b>20</b>	<b>personas</b>

*Nota:* Elaboración propia.

La superficie total de la tienda equivale a 70 m<sup>2</sup>, de los cuales 66 m<sup>2</sup> se destinarán a uso comercial y 4 m<sup>2</sup>, al uso del almacén.

### 3. Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos está conformado por los siguientes gastos:

- **Gastos de renta:** el local comercial estará ubicado dentro del centro comercial Real Plaza Salaverry, el cual realiza un cobro del 1 % de las ventas mensuales.
- **Gastos de personal:** salarios del personal que se encontrará en las tiendas.
- **Gastos de ventas:** inversión realizada en redes sociales para dar a conocer la marca; asimismo, el 0.5% de las ventas está destinado para el fondo promocional del centro comercial.

A continuación, en la Tabla 25, se presenta el presupuesto de gastos.

**Tabla 25**

*Presupuesto de gastos*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos operativos</b>	S/ 298,420	S/ 326,587	S/ 687,246	S/ 723,368	S/ 786,023
Alquiler de local	S/ 126,000	S/ 126,378	S/ 264,600	S/ 265,129	S/ 266,190
Alquiler almacén externo	S/ 14,400	S/ 14,443	S/ 28,858	S/ 28,915	S/ 29,031
Mantenimiento (CCO)	S/ 2,450	S/ 2,457	S/ 4,909.81	S/ 4,920	S/ 4,939
Luz, agua, teléfono	S/ 8,400	S/ 8,425	S/ 16,833.63	S/ 16,867	S/ 16,935
Seguros	S/ 5,400	S/ 5,416	S/ 10,821.62	S/ 10,843	S/ 10,887
Renta variable 8.5 %	S/ 141,770	S/ 169,467	S/ 361,224	S/ 396,693	S/ 458,041
<b>Gastos de administración</b>	S/ 33,730	S/ 44,928	S/ 85,386	S/ 98,964	S/ 125,983
Transporte	S/ 13,440	S/ 26,928	S/ 67,296	S/ 80,784	S/ 107,712
Varios (contable y legal)	S/ 20,290	S/ 18,000	S/ 18,090	S/ 18,180	S/ 18,271
<b>Gastos de ventas</b>	S/ 101,869	S/ 119,624	S/ 340,171	S/ 379,706	S/ 535,807
Offline	S/ 32,390	S/ 29,906	S/ 96,135	S/ 99,911	S/ 144,576
Online	S/ 52,800	S/ 69,781	S/ 201,539	S/ 233,125	S/ 337,344
Publicidad C. Comercial	S/ 16,679	S/ 19,937	S/ 42,497	S/ 46,670	S/ 53,887
<b>Gastos de personal</b>	S/ 186,811	S/ 186,811	S/ 373,622	S/ 373,622	S/ 373,622
Equipo Benny	S/ 186,811	S/ 186,811	S/ 373,622	S/ 373,622	S/ 373,622
<b>Total de gastos</b>	S/ 620,829	S/ 677,950	S/ 1,486,425	S/ 1,575,660	S/ 1,821,435

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4. Presupuesto de inversiones

Las inversiones para la apertura de la tienda de peluches se presentan a continuación en la Tabla 26.

**Tabla 26**

*Presupuesto de inversiones*

<b>Implementación</b>	<b>Monto</b>	<b>Equipos de cómputo</b>	<b>Monto</b>
Mano de obra	S/ 10,000	Computadoras (2)	S/ 3,600
Muebles de tienda	S/ 50,000	Impresora / Ticketera	S/ 600
Rellenadora de peluches	S/ 6,550	Otros equipos electrónicos	S/ 1,500
Gastos de instalación	S/ 4,350	Licencias / <i>software</i>	S/ 8,000
Garantía de local	S/ 31,500	<b>Total</b>	<b>S/ 13,700</b>
<b>Total</b>	<b>S/ 102,400</b>	<b>Campaña pre-lanzamiento</b>	<b>Monto</b>
<b>Varios</b>	<b>Monto</b>	Gastos <i>offline</i>	S/ 32,390
Defensa civil	S/ 200	Gastos <i>online</i>	S/ 52,800
Licencia de funcionamiento	S/ 400	<b>Total</b>	<b>S/ 85,190</b>
Certificado de anuncio / letrero	S/ 450		
<b>Total</b>	<b>S/ 1,050</b>		
<b>Revisión del proyecto</b>	<b>S/ 1,000</b>		
<b>Dos meses de inventario + exhibición en tienda</b>	<b>S/ 68,681</b>		
<b>Total</b>	<b>S/ 272,021</b>		

*Nota:* Elaboración propia

#### 5. Flujo de caja económico

Enseguida, en la Tabla 27, se presenta el flujo económicos de Tiendas Benny durante el periodo 2022-2026.

**Tabla 27**

*Flujo de caja económico tiendas Benny del 2022 al 2026 (en miles de soles)*

<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos marginales</b>		1,668	1,994	4,250	4,667	5,389
<b>Egresos variables marginales</b>		1,201	1,457	3,208	3,554	4,231
<b>Egresos fijos marginales</b>		364	362	718	718	720
Participación laboral marginal		9	16	30	37	41
Impuesto a la renta marginal		25	44	81	100	112
<b>Inversión del proyecto</b>	-272		-272			
<b>Flujo de caja económico</b>	-272	70	-158	213	257	285
<b>COK</b>	18%					
<b>Flujo descontado</b>	-272	59	-113	130	133	125
<b>VANE</b>	<b>61</b>	<b>miles de S/.</b>				
<b>Tasa interna de retorno - TIR</b>	<b>23.98%</b>					

*Nota:* Elaboración propia.

## 6. Estado de ganancias y pérdidas

En la Tabla 28, se presenta el estado de ganancias y pérdidas en soles.

**Tabla 28**

*Estado de ganancias y pérdidas en soles*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>1,667,880</b>	<b>1,993,731</b>	<b>4,249,689</b>	<b>4,666,980</b>	<b>5,388,720</b>
<i>Peluches</i>	803,376	944,192	2,005,009	2,151,693	2,469,510
<i>Accesorios</i>	864,504	1,049,539	2,244,679	2,515,286	2,919,210
<b>Costo de ventas</b>	<b>943,814</b>	<b>1,141,420</b>	<b>2,439,156</b>	<b>2,697,255</b>	<b>3,128,969</b>
<i>Peluches</i>	539,747	628,396	1,331,571	1,407,121	1,609,485
<i>Accesorios</i>	404,067	513,024	1,107,585	1,290,134	1,519,484
<b>Utilidad bruta</b>	<b>724,066</b>	<b>852,312</b>	<b>1,810,533</b>	<b>1,969,725</b>	<b>2,259,751</b>
Gastos operativos	298,420	326,587	687,246	723,368	786,023
Gastos administrativos	33,730	44,928	85,386	98,964	125,983
Gastos de personal	186,811	186,811	373,622	373,622	373,622
Depreciación	12,450	12,450	24,900	24,900	24,900
Gastos de ventas	101,869	119,624	340,171	379,706	535,807
<b>Utilidad operativa</b>	<b>90,787</b>	<b>161,912</b>	<b>299,208</b>	<b>369,165</b>	<b>413,416</b>
<b>Utilidad financiera</b>	<b>90,787</b>	<b>161,912</b>	<b>299,208</b>	<b>369,165</b>	<b>413,416</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>90,787</b>	<b>161,912</b>	<b>299,208</b>	<b>369,165</b>	<b>413,416</b>
Impuesto a la renta (30%)	27,236	48,574	89,762	110,749	124,025
<b>Utilidad neta</b>	<b>63,551</b>	<b>113,338</b>	<b>209,446</b>	<b>258,415</b>	<b>289,391</b>
	4%	6%	5%	6%	5%

*Nota:* Elaboración propia.

El retorno sobre la inversión resulta positivo en un 23.98% y VAN económico de S/.61 (miles).

## 7. Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad para medir el impacto que tendría la variable demanda que podría afectar la rentabilidad del negocio; para ello, se ha evaluado distintos escenarios en los que la participación de mercado de la empresa podría variar y el negocio es viable capturando 0.9% de participación de mercado (ver Tabla 29).

**Tabla 29**

*Análisis de sensibilidad*

Share	TIER	VAN	Unidades primer año
0.7%	-9.22%	-S/ 928	15,120
0.8%	8.85%	-S/ 340	16,632
0.9%	24.64%	S/ 249	18,144
1.0%	30.03%	S/ 265	19,656

*Nota:* Elaboración propia.

## 8. Plan de contingencia

Si durante la marcha del proyecto, no se obtienen los resultados esperados, se procederá con el procedimiento de cierre del negocio. Para ello, se realizará lo siguiente:

- Iniciar promociones agresivas para liquidar la mercadería
- Colocar la mercadería en empresas del sector
- Cerrar el local comercial
- Iniciar un proceso de venta de maquinarias

Asimismo, se debe tomar en cuenta el impacto que genera el cambio de gobierno, tales como los siguientes efectos:

- **Depreciación de la moneda nacional frente al dólar:** desde abril de 2021, el sol se ha depreciado 12 %. El dólar ha aumentado a S/ 4.10, lo que afecta el precio de importaciones; por ello, Benny se vería afectado en la compra de los insumos (Cota, 2021).
- **Aumento de la inflación:** esto también afecta los precios nacionales en muchos segmentos, como los sectores de construcción, inmuebles y transporte. Se proyecta para el año 2021 cerrar con una inflación de 3.8 %.

Bajo este escenario, Benny tendría que evaluar la cartera de proveedores con respecto a los precios de una forma más eficiente. Asimismo, podría acudir a programas que el Estado otorga a emprendedores para conseguir tasas competitivas que permitan solicitar un préstamo y poder obtener liquidez para los primeros años de actividad. Además, se reevaluaría la ubicación de la tienda y almacén con el fin de buscar lugares con precios más competitivos y que tengan alta rotación. Finalmente, de no obtener los resultados incrementales, se procederá también con el cierre de la empresa.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

Al concluir el plan de negocios y los análisis financieros para la tienda de peluches Benny, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El estudio concluyó en la viabilidad para implementar tiendas de peluches personalizadas en Lima Moderna con una alta rentabilidad.
- El sector de entretenimiento presenta crecimientos anuales y el desarrollo de este modelo de negocio no ha sido implementado; además, según los estudios realizados durante la investigación exploratoria, las partes involucradas se muestran a favor del lanzamiento de este nuevo formato de entretenimiento.
- El componente más sensible es la variedad de diseños, ya que la novedad es uno de los principales factores al momento de decidir la compra.
- El análisis financiero arrojó como resultado una TIR de 23.98 y un VAN de 61,000, lo cual muestra que el proyecto es viable. Según el análisis de sensibilidad, la participación de mercado mínima que se debe alcanzar para ser rentables es de 1.5 % y, según la investigación de mercado, es alcanzable.

### **2. Recomendaciones**

Se sugieren las siguientes recomendaciones para la implementación de este modelo de negocio:

- Asegurarse de que los estándares de calidad del producto y servicio sean altos
- Realizar constantemente investigaciones de mercado para conocer las últimas tendencias
- Renovar la arquitectura del local de acuerdo con los nuevos requerimientos del usuario
- Impartir evaluaciones y capacitaciones constantes a los colaboradores para mantener la calidad en el servicio
- Realizar una auditoría externa anual para determinar la situación de la empresa
- Revisar y replantear periódicamente la estrategia promocional, si es necesario

## Bibliografía

- “5 tips para estimular la creatividad en niños y jóvenes”. (2019, 25 de abril). *Perú.com*.  
Recuperado de <https://peru.com/mujeres/soy-mama/5-tips-estimular-creatividad-ninos-y-jovenes-noticia-604413>
- Arellano . (s.f. a). *El 43% de los padres prefiere consumir productos nacionales*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/43-padres-prefiere-consumir-productos-nacionales/>
- Arellano. (s.f. b). *Los estilos de vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor. Enfoque América Latina*. Ciudad de México, México. McGraw-Hill.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). Tasa de desempleo. *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html>
- Barroso, C., & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid, España: ESIC.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Cota, I. (06 de agosto de 2021). *Perú y el precio de la incertidumbre*. El País.  
<https://elpais.com/economia/2021-08-07/peru-y-el-precio-de-la-incertidumbre.html>
- “Disney Plus: ¿Qué estrenos de series, películas y documentales llegan en mayo a Latinoamérica?”. (2021, 13 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/respuestas/disney-plus-que-estrenos-de-peliculas-series-y-documentales-llegan-en-mayo-a-latinoamerica-disney-streaming-revtli-noticia/>

- Franklin, E. (1998). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Pamplona, España: Aranzadi.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (14 de febrero de 2020a). Empleo aumentó en 2,1% en Lima Metropolitana en el trimestre noviembre-diciembre 2019 y enero 2020. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/empleo-aumento-en-21-en-lima-metropolitana-en-el-trimestre-noviembre-diciembre-2019-y-enero-2020-12063/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020b). *Panorama de la economía peruana 1950 - 2019*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020c). *Estado de la población peruana 2020*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf).
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (5 de junio de 2019). ¿En qué gastan sus sueldos los peruanos? *Instituto Peruano de Economía*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/#:~:text=Los%20principales%20rubros%20de%20gasto,transporte%20diarios%2C%20pasajes%2013%25>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Ciudad de México, México: Pearson.

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (4ª ed). Ciudad de México, México: Pearson.
- Ministerio del Ambiente [Minam]. (17 de mayo de 2018). En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables. *Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2011). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos\\_comerciales.html](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos_comerciales.html).
- Ministerio de la Producción [Produce]. (11 de febrero de 2021). Gobierno crea Programa de Apoyo Empresarial para las MYPE por S/ 2 mil millones. *Ministerio de la Producción*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/341897-gobierno-crea-programa-de-apoyo-empresarial-para-las-mype-por-s-2-mil-millones>.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2020). *Impacto económico del acceso a Internet en los hogares peruanos*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1458230/Impacto%20econ%C3%B3mico%20del%20acceso%20a%20internet%20en%20los%20hogares%20peruanos%20-%20DGPRC%20-%20MTC%20%28Espa%C3%B1ol%29.pdf>
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Rei.
- Salazar, A. (25 de septiembre de 2019). El nuevo momento de la verdad de los empaques. *IPSOS*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-nuevo-momento-de-la-verdad-de-los-empaques>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú]. (8 de febrero de 2019). A 10 años del TLC Perú-EE.UU. *Comex Perú*. Recuperado de

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/a-10-anos-del-tlc-peru-eeuu>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú]. (7 de febrero de 2020). TLC Perú-China: una década de ganancias. *Comex Perú*. Recuperado de

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/tlc-peru-china-una-decada-de-ganancias#:~:text=El%20acceso%20preferencial%20para%20los,beneficios%20del%20TLC%20Per%C3%BA%2DChina>

Stok, G. (23 de noviembre de 2020). Estas son las causas profundas de la inestabilidad política en Perú. *Expansión*. Recuperado de

<https://expansion.mx/mundo/2020/11/23/estas-son-las-causas-profundas-de-la-inestabilidad-politica-en-peru>

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [Sunat]. (2021). Tipo de cambio oficial. *Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria*.

Recuperado de <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

Torrado, U. (s.f.). *Nueva dinámica en las familias peruanas*. Recuperado de

[https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/nuevas\\_dinamicas\\_en\\_las\\_familias\\_peruanas.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/nuevas_dinamicas_en_las_familias_peruanas.pdf)

Trigoso, M. (20 de septiembre de 2019). GFK: Venta de juguetes en retail crecería hasta 10% este año. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/gfk-venta-de-juguetes-en-retail-creceria-hasta-10-este-ano-noticia/>

Trigoso, M. (18 de diciembre de 2020). Los juguetes que serán más demandados en Navidad en el sector *retail*. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/juegos-de-mesa-y-armables-son-los-juguetes-que-mas-creceran-en-ventas-en-navidad-en-retail-noticia/?ref=gesr>

VASS Company. (17 de setiembre de 2020). “7 ejemplos del por qué apostar por la personalización”. *VASS Company*. Recuperado de <https://vasscompany.com/7-ejemplos-de-por-que-apostar-por-la-personalizacion/>

Zoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S. (2009). *Building a Winning Sales Forces: Powerful Strategies for Driving High Performance*. San Francisco, California: Amacom.

Zorrilla, M. (11 de setiembre de 2021). Disney actualiza su calendario de estrenos hasta 2028: cuatro nuevas películas de Marvel para 2024, 'La sirenita' aplazada a 2023 y más. *Espinof*. Recuperado de <https://www.espinof.com/fecha-de-estreno/disney-actualiza-su-calendario-estrenos-2028-cuatro-nuevas-peliculas-marvel-para-2024-sirenita-aplazada-a-2023>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Focus groups - niños**

**Objetivos:** Conocer el grado de aceptación respecto a la tienda de peluches personalizadas.

**# de Participantes:**

**Edad:**

#### **1. Presentación**

- Presentación del moderador
- Presentación de cada participante

#### **2. Explicación introductoria**

En este espacio se les explicará cómo se desarrollará la sesión y se les brindará las pautas correspondientes.

#### **3. Rompimiento del hielo**

- ¿Qué edad tienen?
- ¿Cuántos hermanos tienen?
- ¿En qué colegio estudian?
- ¿Qué quieren ser de grandes?
- ¿A quién le gusta los juguetes o peluches?

#### **4. Preguntas generales o de apertura**

- ¿Por qué te gustan los juguetes?
- ¿Qué tipo de juguetes te gusta?
- ¿Recuerdas tu primer juguete?
- ¿Dónde compran tus papás tus juguetes?
- ¿A dónde te llevan a jugar?
- ¿Dónde te diviertes jugando más?
- ¿Te gustan los peluches?

- ¿Cuántas veces a la semana juegas?
- ¿Cuándo sales con tus papás que es lo que más disfrutas hacer?

### **5. Preguntas de transición**

- ¿Cómo te imaginas tus peluches preferidos?
- ¿Cómo te imaginas tu tienda de juguetes (peluches)?
- ¿Con quién te gustaría ir a tu tienda de juguetes preferida?

### **6. Preguntas específicas**

Se les mostrará el video / diseño del prototipo de tiendas de peluches Benny y se les formulará las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinan sobre la tienda que acaban de ver en el video?
- ¿Qué emociones les genera esta tienda de peluches?
- ¿Qué les gustaría cambiar de esta tienda de peluches?
- ¿Cuál es la parte que más les gustó?
- ¿Te gustaría comprar los peluches por Internet o prefieres ir a la tienda?
- ¿Qué tipo de personajes /superhéroe te gustaría que tenga tu peluche?
- ¿Te gustaría vestirme igual que tu peluche?
- ¿En qué ocasiones te gustaría ir a la tienda de peluches?

### **7. Preguntas de cierre**

- ¿Recomendarías la tienda de peluches a tus amigos?

## Anexo 2. Guía de observación de tienda de juguetes

### 1. Precio / Promociones

- Existen establecimientos de juguetes o servicios con precios más económicos en los alrededores.
- ¿La tienda maneja una estrategia de precios diferenciados en los canales *online* y *offline*?
- ¿Cuál es el precio de entrada en la tienda?
- ¿Cuál es el precio más alto en la tienda?
- ¿La tienda maneja precios diferenciados por zonas?
- ¿Tipo de ofertas en tienda? (descuento con tarjeta, descuentos en ciertas marcas, por pago en efectivo, etc.)

### 2. Producto

- ¿Tiene variedad de categorías?
- ¿Se detallan las características del producto?
- ¿Cuántas marcas existen?

### 3. El *layout* de la tienda

- ¿Cuál es el criterio para definir el orden de exhibición de las categorías en la tienda?
  - Sexo
  - Tamaño
  - Precio
  - Categoría
  - Promoción
- ¿Qué tipos de elementos promocionales se usan en la tienda?
- ¿Qué características tienen los precieros?
- Nivel de los anaqueles (qué juguetes están arriba, al medio o abajo)
- ¿La decoración se basa en temáticas?

- ¿Cuántas cajas hay dentro de cada tienda / zona?
- ¿En dónde se encuentran ubicadas las cajas? (cerca de la entrada, escaleras o en la parte trasera de la tienda)
- ¿La iluminación varía por zonas?

#### **4. Proceso de compra**

- ¿Cuántas etapas existen en el proceso de compra?
- ¿Cuál es el tiempo promedio de un cliente en la tienda?
- Tiempo de espera promedio en la caja
- Tiempo promedio de espera en atención
- Ratio de clientes que entran vs. los que realizan una compra.
- ¿Quién realiza el pago del producto?

#### **5. Ubicación de la marca**

- ¿Existe competencia cercana?
- ¿La tienda se encuentra dentro de un *mall* o es una tienda *stand alone*?
- Número de estacionamientos
- ¿La tienda se encuentra en una ubicación comercial? ¿Cerca de ella existen restaurantes, bares, karaokes, tiendas de ropa, etc.?

#### **6. Experiencia online**

- ¿Cuántos pasos existen para realizar el proceso de compra?
- Tiempo de carga de la página
- ¿Cómo están segmentadas sus categorías (mundos)?
- Número de campos para el proceso de registro
- ¿La página cuenta con asistencia virtual las 24 horas?
- ¿La página cuenta con buscador?
- ¿La página permite realizar filtros para las búsquedas?

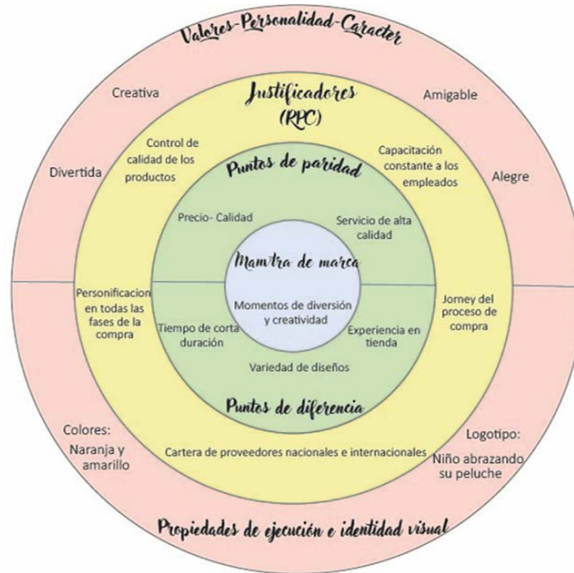
- ¿Los productos muestran información detallada?
- ¿En el *home*, qué se muestra?
- ¿La página brinda información del proceso de entrega?
- ¿La página tiene zonas restringidas para el despacho a domicilio?
- ¿Tiene costo el *delivery*?
- ¿Es posible realizar el recojo en tienda?
- ¿Existen montos mínimos de compra para que el *delivery* sea gratis?
- ¿Existen montos mínimos de compra en el canal?

### Anexo 3. Preguntas para experto

1. ¿Cuál es el contexto del mercado de entrenamiento/juguetes, antes de cuarentena, en cuarentena?
2. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de juguetes/entretenimiento?
3. ¿Cuál es la búsqueda para conocer las nuevas tendencias?
4. ¿Qué categorías son las más demandadas en juguetes/entrenamiento?
5. En el Perú, ¿qué zonas de Lima Metropolitana presentan mayor demanda/consumo?
6. ¿Cuál es la penetración del mercado de juguetes/entretenimiento en el Perú?
7. En la actualidad, ¿qué es lo que más valoran los consumidores al comprar un juguete/entrenamiento?
8. ¿En la licencia de juguetes, qué valor le da el cliente y cuánto impacta sobre el precio de venta?
9. ¿Cuál es el proceso y costo para adquirir una licencia de juguetes?  
(fijo/variable/porcentaje)
10. ¿Cuántos proveedores manejan y procedencia?
11. ¿Cuál es el *ticket* promedio de juguetes?
12. ¿Tienen precios diferenciados por zonas o distritos en Lima Metropolitana?
13. ¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por juguete/entretenimiento? ¿Cuál es el límite de precio?
14. ¿Cuál es la frecuencia de compra anual de un juguete/entrenamiento?
15. En la actualidad, ¿Cuál es la participación/*share* de los canales?
16. ¿Existe la necesidad de crear acciones de precio por segmentos de público (clientes nuevos, clientes fieles)?
17. ¿Cuáles son los tres atributos más valorados por el cliente al comprar un juguete/entretenimiento?

18. ¿Cuáles son las promociones que se realizan en temporadas bajas?
19. ¿Qué tipo de mecánica promocional es la que tiene mayor impacto en la venta?
20. ¿Qué tipo de mecánica promocional es más valorada por el cliente?
21. ¿Qué canales son más efectivos en el mercado de juguetes/entrenamiento (TV, radio, Internet, impresos)?
22. ¿Qué *layout* es el más efectivo y/o valorado por el cliente?
23. ¿Cuál es el criterio para ordenar/exhibir los productos en la tienda?
24. ¿Cuál es la participación del canal *online* en el mercado de juguetes/entrenamiento? ¿Cuál es la tendencia en los próximos cinco años?
25. ¿Cuál es la estrategia promocional de tu competencia?
26. ¿Existe una estrategia de ubicación para apertura de tiendas?
27. ¿Qué perfil tiene el usuario de juguetes/entretenimiento? ¿Qué rango de edad es el que mayor consumo genera?
28. Se sabe que, al momento de realizar la compra de un juguete/entretenimiento, el usuario y el cliente pueden ser personas distintas, por ejemplo, el caso del niño(a) con sus padres. En estos casos, ¿cómo se logra diferenciar la estrategia de comunicación para ambos clientes?
29. ¿Tienen un proceso posventa? ¿En qué consiste?
30. ¿Qué sugerencias y/o recomendación tienen para la apertura de nuestra tienda?

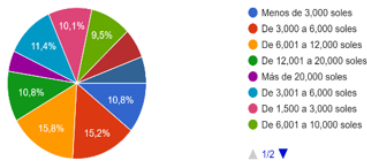
## Anexo 4. Mantra de la marca



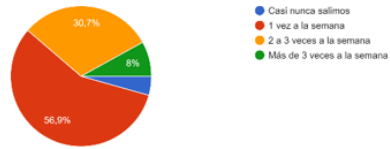
Nota: Elaboración propia.

## Anexo 5. Encuesta de peluches personalizados

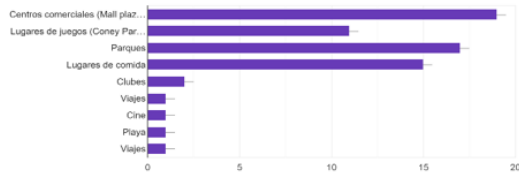
En su hogar ¿Cuál es el nivel de ingreso bruto mensual?



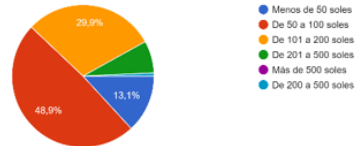
¿Cuántas veces a la semana suele salir a compartir con su(s) hij@(s)?



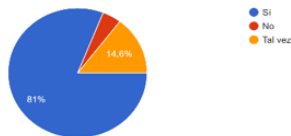
¿A qué lugares suele ir a compartir con tu(s) hij@(s)? Seleccione hasta 03 opciones:



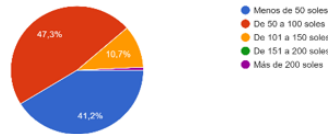
Cuando sale con su(s) hij@(s) ¿Cuánto gasta en promedio por hijo en cada salida?



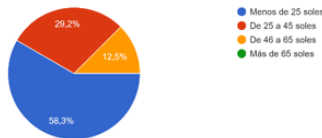
Somos una tienda donde su hij@ podrá crear su propio peluche: desde seleccionar el modelo de su preferencia, rellenarlo de espuma, colocarle la ...staria dispuesto a comprar este producto/servicio?



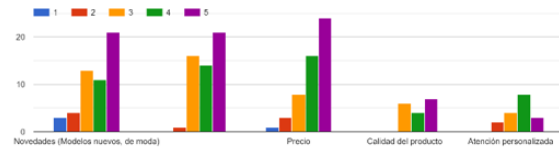
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de peluche ?



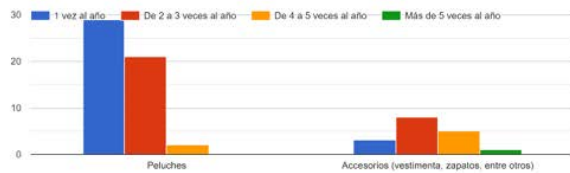
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los accesorios del peluche? (Vestimenta, zapatos, entre otros)



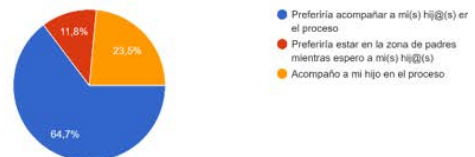
¿Cuál de los siguientes atributos considera más importante para la compra del peluche personalizado? Califque del 1 al 5, siendo el 5 el más importante y 1 el menos importante.



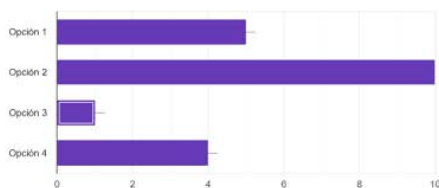
¿Cuántas veces al año compraría este tipo de peluche y los accesorios para el peluche o para su(s) hij@ (s) u otra persona?



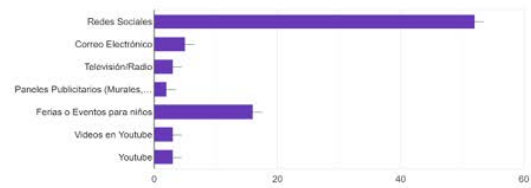
Si pudiera ir a esa tienda de peluches personalizados, ¿Qué situación preferiría?



Si pudiera escoger hoy el peluche perfecto para su(s) hij@ (s), ¿cuál sería?



¿A través de que medios de comunicación le gustaría enterarse de este producto?



## Anexo 6. Canvas

<p><b>Problema:</b> No encontrar un lugar donde el cliente pueda despertar o desplegar al máximo su creatividad y tangibilizarlo en un regalo especial.</p>	<p><b>Solución:</b> Le ofrecemos el espacio adecuado para que el cliente pueda desarrollar toda su creatividad al máximo y lo manifieste por medio de un recuerdo que perdurará para toda la vida.</p>	<p><b>Única propuesta de valor:</b> Vivir una experiencia única creando tu propio peluche para toda la vida.</p>	<p><b>Ventaja injusta:</b> Materializar tu recuerdo para toda la vida.</p>	<p><b>Segmento de clientes:</b> Niños/adolescentes de NSE A y B Niños/adolescentes de entre 4 y 17 años Adultos NSE A y B que les gustan los regalos originales y son detallistas</p>
<p><b>Alternativas Existentes:</b> Divercity, Coney Park, Happy Land, Parques Temáticos, personalizados, por departamento</p>	<p><b>Métricas:</b> Número de clientes Unidades vendidas Días de inventario Ingresos Margen de Contribución Frecuencia de Compra</p>	<p><b>High Level Concept:</b> Somos más que una tienda de peluches, somos un recuerdo para toda tu vida.</p>	<p><b>Canales:</b> Tiendas físicas</p>	<p><b>Early Adopters:</b> Padres y niños menores de 18 años Parejas detallistas</p>
<p><b>Estructura de costos:</b> Maquinaria e inventario Alquiler Soporte técnico Marketing Planilla</p>		<p><b>Revenue Streams:</b> Ingreso por categoría de producto (peluche y accesorios)</p>		

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 7. Análisis de la competencia

CARACTERÍSTICAS	TIENDA BENNY	TIENDAS POR DEPARTAMENTO	TIENDAS DETALLISTAS	CENTROS DE ENTRETENIMIENTO
INNOVACIÓN	SÍ	NO	SÍ	NO
PERSONALIZACIÓN	SÍ	NO	SÍ	NO
OMNICANALIDAD	NO	SÍ	SÍ	NO
VARIEDAD EN DISEÑOS	SÍ	NO	NO	NO
VARIEDAD EN JUGUETES	NO	SÍ	NO	SÍ
VÍNCULO EMOCIONAL	SÍ	NO	NO	NO
COBERTURA (# Puntos de Venta)	NO	SÍ	SÍ	SÍ
EXPERIENCIA EN TIENDA	SÍ	NO	NO	SÍ
TIEMPO DE ENTREGA	SÍ	NO	NO	SÍ
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Nota: Elaboración propia.

## **Nota biográfica**

### **Karla Alejandra Padilla Giurfa**

Nació en Lima, el 07 de febrero de 1993. Administradora de empresa, licenciada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene más de ocho años de experiencia en comercio exterior y *retail* en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de *product owner* Tarjeta de Crédito – Banco Falabella.

### **Ketty Jesús Stefanny Condemarín Meza**

Nació en Lima, el 25 de junio de 1990. Administradora de Empresas, licenciada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene más de once años de experiencia en banca, importaciones y gestión comercial *retail* en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de jefa de Categoría Línea Blanca – Cencosud.

### **Daniel Alonso Figueroa Nole**

Nació en Lima, el 27 de abril de 1990. Administrador de Empresas, licenciado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene más de 11 años de experiencia en telecomunicaciones y gestión comercial *retail* en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de jefe de Sector – Softys.