



“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SWEET PLACE”

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

Presentado por

Sra. Lizeth Carranza Osorio

Srta. Denisse Carrasco Benites

Sra. Karla Sofía Vertiz Vasquez

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

2020

Esta tesis está dedicada a mis padres e hijo, por su comprensión, aliento y apoyo constante.

Lizeth Carranza Osorio

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos, por su orientación y apoyo de siempre.

Denisse Carrasco Benites

Dedico esta tesis a mis padres, hermano y esposo, por su comprensión y apoyo incondicional.

Karla Vertiz Vasquez

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial al profesor Alejandro Flores, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

En el Perú, cada vez es más común que ambos padres trabajen y le dediquen menos tiempo al cuidado, la formación y la protección de sus hijos. Este tiempo no se puede recuperar, y por eso es importante que los padres disfruten y aprovechen al máximo el reducido tiempo que comparten con ellos. Debido a ello, nace este plan de negocio, como una opción diferente, divertida y educativa para padres e hijos.

Sweet Place será una empresa que brinde entretenimiento educativo a través del juego, el cual estará dirigido a padres de familia con hijos de 1.5 a 5 años de edad, interesados en acompañarlos y guiarlos durante su aprendizaje en la primera etapa de su vida.

Sweet Place estará ubicado en Lima Moderna, donde se realizarán diversas actividades lúdicas diseñadas para contribuir con la psicomotricidad de los niños, que los ayudará a potenciar el desarrollo de sus habilidades y capacidades. Además, conscientes de la necesidad que tienen los padres sobre la formación de sus hijos, se brindará asesoría psicopedagógica para orientarlos y absolver sus inquietudes.

El análisis del macroentorno evidenció condiciones favorables para una oportunidad de inversión. Además, el análisis del microentorno, basado en las 5 fuerzas de Porter, dio como resultado que la industria de entretenimiento es atractiva.

Al realizar la investigación de mercado, se obtuvo que el 95% de los padres entrevistados asistirían a un lugar que les permita compartir tiempo y juego con sus hijos. Asimismo, los resultados del estudio confirmaron las preferencias de los padres por un lugar que brinde actividades de entretenimiento por tipo de aprendizaje, con asesoría psicopedagógica, con ambientes acondicionados por edad, que se encuentre ubicado en San Borja, que el horario de atención sea de 10:00 a.m. a 7:00 p.m. y el precio oscile entre S/ 50 y S/ 100 por ticket de entrada.

La ventaja competitiva será la innovación constante de las actividades y planes lúdicos para mantener la diferenciación en el mercado.

El análisis financiero demuestra que el plan de negocio es atractivo, dado que el VANE es positivo en S/ 127.705 y la TIRE es mayor que la tasa exigida por los inversionistas. Asimismo, el proyecto genera valor para los accionistas, dado que se obtuvo un VANF de S/ 115.574 y una TIRF de 79% mayor al COK.

Índice

Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen ejecutivo	iv
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Introducción.....	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Alcance.....	2
2. Análisis del macroentorno.....	2
2.1 Entorno político.....	2
2.2 Entorno económico.....	3
2.3 Entorno legal	5
2.4 Entorno social	6
2.5 Entorno tecnológico.....	6
2.6 Entorno demográfico	7
2.7 Entorno ecológico.....	8
3. Análisis de la industria o sector	9
3.1 Identificación, características y evolución del sector	9
3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	10
3.3 Evaluación de las 5 fuerzas de Porter	14
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	14
Capítulo II. Estudio de mercado.....	16
1. Introducción.....	16

2. Objetivos generales del estudio de mercado.....	16
3. Objetivos específicos del estudio de mercado	16
4. Fuentes de información	16
4.1 Fuentes secundarias	17
4.2 Fuentes primarias	17
5. Diseño de investigación cualitativa.....	17
5.1 Procedimiento	17
5.2 Conclusiones de la investigación cualitativa.....	18
6. Diseño de la investigación cuantitativa	19
6.1 Diseño de la muestra	19
6.2 Aplicación de la encuesta.....	19
6.3 Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	20
7. Estimación de la demanda	21
8. Conclusiones de estudio de mercado	21
Capítulo III. Planeamiento estratégico.....	22
1. Visión del negocio	22
2. Misión del negocio.....	22
3. Filosofía del negocio.....	23
3.1 Filosofía del negocio	23
3.2 Valores del negocio	24
4. Objetivos de la empresa	24
4.1 Objetivo general	24
4.2 Objetivos estratégicos	24
5. Control de los objetivos estratégicos.....	25
6. Modelo de negocio.....	25
6.1 Segmento de clientes	25
6.2 Propuesta de valor	25

6.3 Canales.....	26
6.4 Relación con los clientes.....	26
6.5 Estructura de ingresos.....	26
6.6 Recursos clave.....	26
6.7 Actividades clave.....	27
6.8 Aliados clave.....	27
6.9 Estructura de costos.....	27
7. Cadena de valor.....	28
7.1 Actividades de apoyo.....	28
7.2 Actividades primarias.....	28
8. Factores clave de éxito.....	29
9. Ventaja competitiva.....	30
10. Estrategia competitiva.....	31
11. Estrategia corporativa.....	31
Capítulo IV. Planes funcionales.....	32
1. Plan de operaciones.....	32
1.1 Objetivos del plan de operaciones.....	32
1.2 Estrategia.....	33
1.3 Decisiones sobre el diseño del servicio.....	33
1.4 Diseño de procesos.....	34
1.5 Diseño de las instalaciones.....	34
1.6 Actividades preoperativas.....	35
1.7 Presupuesto de operaciones.....	36
2. Plan de marketing.....	36
2.1 Descripción del servicio.....	36
2.2 Objetivo del plan de marketing.....	36
2.3 Mezcla de marketing.....	38

2.4 Presupuesto de marketing	41
3. Plan de organización y recursos humanos	41
3.1 Objetivos	41
3.2 De la organización del centro	41
3.3 Estructura organizacional.....	42
4. De los recursos humanos	43
4.1 Objetivos	43
4.2 Estrategia	43
4.3 Presupuesto del plan de recursos humanos	44
5. Plan de responsabilidad social	44
6. Plan financiero	45
6.1 Objetivos generales	45
6.2 Supuestos y políticas	45
6.3 Presupuestos y análisis de punto de equilibrio.....	46
6.3.1 Inversión inicial	46
6.3.2 Análisis del punto de equilibrio	46
6.4 Proyecciones	48
6.4.1 Estructura de financiamiento	48
6.4.2 Cálculo del WACC	48
6.4.3 Elaboración del estado de resultados y el flujo de caja	48
6.4.4 Valorización del proyecto.....	50
6.4.5 Conclusiones del plan financiero	51
Conclusiones y recomendaciones.....	52
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones	52
Bibliografía.....	54

Anexos	59
Nota biográfica.....	89

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	2
Tabla 2.	Entorno económico	3
Tabla 3.	Entorno legal.....	5
Tabla 4.	Entorno social	6
Tabla 5.	Entorno tecnológico	7
Tabla 6.	Entorno demográfico.....	8
Tabla 7.	Entorno ecológico	9
Tabla 8.	Matriz de poder de negociación de los proveedores	10
Tabla 9.	Barreras de entrada.....	11
Tabla 10.	Barreras de salida	12
Tabla 11.	Matriz de poder de negociación de los clientes	12
Tabla 12.	Amenaza de los sustitutos.....	13
Tabla 13.	Matriz de poder de rivalidad entre competidores	13
Tabla 14.	Evaluación global de las 5 Fuerzas de Porter	14
Tabla 15.	Matriz de evaluación de factores externos.....	15
Tabla 16.	Estimación de demanda	21
Tabla 17.	Definición de la misión	23
Tabla 19.	Valores de Sweet Place	24
Tabla 20.	Indicadores para los objetivos estratégicos.....	25
Tabla 21.	Análisis VRIO.....	30
Tabla 22.	Fuentes que sustentan las ventajas competitivas.....	30
Tabla 23.	Objetivos específicos.....	32
Tabla 24.	Ambientes de Sweet Place.....	34
Tabla 25.	Objetivos estratégicos de marketing.....	36
Tabla 26.	Beneficios laborales de trabajadores de pequeña empresa	42
Tabla 27.	Supuestos y políticas del plan financiero.....	45

Tabla 28.	Inversión inicial	46
Tabla 29.	Punto de equilibrio	47
Tabla 30.	Análisis de punto de equilibrio	47
Tabla 31.	Variables y supuestos para el cálculo del COK y WACC	49
Tabla 32.	Estado de resultados	49
Tabla 33.	Flujo de caja proyectado.....	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa de posicionamiento	37
Gráfico 2.	Logotipo de Sweet Place	38

Índice de anexos

Anexo 1.	PBI	60
Anexo 2.	Expectativas de inflación marzo 2007-marzo 2019	60
Anexo 3.	Tasa de desempleo	60
Anexo 4.	Tipo de cambio proyectado	60
Anexo 5.	Sustento de la valoración de la matriz de poder de negociación de los proveedores.....	61
Anexo 6.	Sustento de la valoración de la matriz de barreras de entrada a nuevos competidores.....	62
Anexo 7.	Sustento de la valoración de la matriz de barreras de salida de nuevos competidores.....	62
Anexo 8.	Sustento de la valoración de la matriz de poder de negociación de los clientes	63
Anexo 9.	Sustento de la valoración de la matriz de amenaza de los sustitutos.....	63
Anexo 10.	Sustento de la valoración de la matriz de poder de rivalidad entre competidores ..	64
Anexo 11.	Currículo <i>vitae</i> de la psicopedagoga	65
Anexo 12.	Cuestionario de validación	68
Anexo 13.	Cuestionario revisado y final	69
Anexo 14.	Resultados de la encuesta	71
Anexo 15.	Modelo de Canvas.....	73
Anexo 16.	Estrategias operativas.....	73
Anexo 17.	Descripción de actividades para edades de 1.5 a 3 años.....	74
Anexo 18.	Descripción de actividades para edades de 3 a 5 años	75
Anexo 19.	Mapa de procesos Sweet Place	76
Anexo 20.	Procesos estratégicos y de soporte	76
Anexo 21.	Proceso operativo de Sweet Place.....	77
Anexo 22.	Trámite de licencia de funcionamiento – pasos a seguir	78
Anexo 23.	Plano de distribución de Sweet Place.....	78
Anexo 24.	Presupuesto de operaciones	79
Anexo 25.	Matriz Ansoff.....	79
Anexo 26.	Flor de servicio	79
Anexo 27.	Mapa de ubicación Sweet Place.....	80
Anexo 28.	Facebook.....	80
Anexo 29.	Instagram	80
Anexo 30.	Folletos	80

Anexo 31.	Mandil de regalo de tela taslan con el logo de Sweet Place	81
Anexo 32.	Mandil de venta de tela impermeable con el logo de Sweet Place.....	81
Anexo 33.	Polos del personal	81
Anexo 34.	Presupuesto de marketing.....	81
Anexo 35.	Organigrama	82
Anexo 36.	Descripción de puestos	82
Anexo 37.	Presupuesto del plan de recursos humanos	83
Anexo 38.	Inversión inicial detallada – activo fijo	84
Anexo 39.	Inversión inicial detallada – gastos preoperativos y capital de trabajo inicial	85
Anexo 40.	Cronograma de pagos de préstamo bancario	86
Anexo 41.	Demanda de clientes y de ingresos por las ventas.....	87
Anexo 42.	Presupuesto de costos y gastos del proyecto.....	88

Introducción

En la actualidad, los padres de familia, tanto padres como madres, son parte del mercado laboral y trabajan durante largas jornadas, lo cual impacta el tiempo que deben dedicarle a sus hijos.

En los últimos años, los padres han tomado conciencia del papel que desempeña el juego en el crecimiento de sus hijos, pues contribuye a su desarrollo motor, psicológico y al mejoramiento de sus habilidades sociales, surgiendo una tendencia creciente de atribuirle mayor importancia y atención a esta actividad.

El juego es importante en el desarrollo de habilidades sociales; es un medio para la socialización, la expresión y la comunicación; una manera de conocerse a sí mismo y establecer relaciones afectivas. Jugando se interiorizan las normas y las pautas de comportamiento social y se desarrollan las funciones psíquicas necesarias para un desarrollo de la capacidad de aprendizaje: percepción, lenguaje, imaginación, memoria y también funciones físicas como correr, saltar, equilibrio, coordinación y destrezas.

De acuerdo con lo anteriormente indicado, se desarrolla el plan de negocios denominado Sweet Place, el cual está dividido en cinco capítulos.

En el capítulo I se realizó un análisis del macroentorno y se evaluó el entorno político, económico, social, legal, demográfico, tecnológico y ecológico. Además, se realizó un análisis de la industria, para determinar si, en la cual se está ingresando, es atractiva.

En el capítulo II se presenta la investigación de mercado realizada, así como el cálculo de la demanda que tendría Sweet Place.

En el capítulo III se estableció la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos y, además, se detalla la propuesta de valor de Sweet Place.

En el capítulo IV se desarrolla el plan de operaciones, donde se determina cuáles van a ser las actividades a ofrecer. Además, se desarrolla el plan de marketing, donde se especifica las estrategias de la mezcla de marketing. Finalmente, se señala cuál será el plan de recursos humanos y de responsabilidad social que se aplicará.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Alcance

El presente plan de negocios se orienta a la creación de un centro de entretenimiento y aprendizaje para niños de 1.5 hasta 5 años en compañía de sus padres, el cual se encontrará ubicado en Lima Moderna¹. Al año 2018, la población de Lima Moderna representa el 12.7 % del total de Lima Metropolitana y contempla los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. Esta zona geográfica concentra el 33.1 % del NSE A y el 52.4 % del NSE B, que son los mayores porcentajes dentro de Lima Metropolitana. Se ha elegido esta zona, debido a que el ingreso promedio per cápita asciende a S/ 8.816 y el 11 % de este monto es destinado a esparcimiento y diversión.

2. Análisis del macroentorno

2.1 Entorno político

Tabla 1. Entorno político

Variable	Evolución	Probabilidad	O/A
Corrupción	Incremento de la corrupción en la política	Ruido Internacional	A
Inestabilidad institucional	Crisis política en el poder ejecutivo y legislativo	Desconfianza en la gobernanza del país	A

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.1.1 Corrupción

Durante el año 2019, la política peruana continúa evidenciando grandes problemas de corrupción. Al respecto, la operación Lava Jato puso al descubierto que los partidos políticos recibieron apoyo económico de la multinacional Odebrecht a cambio de ventajas futuras en negociaciones de inversión en el país². Del mismo modo, miembros del poder judicial se vieron envueltos en escándalos de corrupción por la difusión y denuncias de audios que evidenciaban beneficios para personas de su confianza o familiares, para acceder a beneficios y agradecer por los favores recibidos³.

¹ Según Ipsos Apoyo, Lima Moderna se considera una de las principales zonas geográficas de Lima, siendo las demás Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Sur y el Callao.

² El Comercio, julio 2018.

³ El Comercio, julio 2018.

2.1.2 Inestabilidad institucional

A finales del mes de setiembre de 2019, el presidente Martín Vizcarra disolvió el Congreso de la República, debido a su negativa de dar atención a la cuestión de confianza solicitada con urgencia por el Presidente del Consejo de Ministros, Salvador del Solar, y darle prioridad a la elección de un miembro del Tribunal Constitucional (TC)⁴. Tras la disolución del congreso, el poder ejecutivo convocó nuevas elecciones parlamentarias para el 26 de enero de 2020, cuando se elegirá a los parlamentarios que ejercerán sus funciones hasta el 2021⁵.

Conclusiones: la corrupción y la inestabilidad política en el país ha sido noticia a nivel mundial, ya que los tres poderes del Estado se ven involucrados en temas de lavado de activos y sobornos. Presidentes nacionales y regionales, parlamentarios, jueces, fiscales, alcaldes y otras autoridades demuestran, en su mayoría, poco interés por la ética y la moral y, por el contrario, le dan prioridad a su interés personal sobre el bienestar de la sociedad. Del mismo modo, la falta de presencia del Estado y la limitada capacidad de gestión pública de las autoridades a todo nivel del Gobierno generan incertidumbre sobre el futuro de la gobernabilidad del país.

2.2 Entorno económico

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Evolución	Probabilidad	O/A
PBI e Inflación	Proyecciones de crecimiento del PBI BCRP mantiene estable la inflación	Incremento en el gasto por aumento en el nivel adquisitivo	O
Tasa de desempleo	La tasa se mantiene estable desde el 2017	Caída en consumo de servicios no básicos	A
Tipo de cambio	Proyecciones de tipo de cambio estables del sol hasta el 2020	Barrera de entrada para ingreso de competidores del exterior	O
Política monetaria	Adecuado manejo de la política monetaria por el BCRP	Confianza de los inversionistas	O
Política fiscal	Intento de impulsar la economía	Implementación de plan de impulso económico	O

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2.1 PBI e inflación

El PBI en el segundo trimestre del 2019 registró un crecimiento del 1.2 %⁶. De acuerdo con el BCRP, para el 2019 se prevé que el PBI crecerá al 2.7 % anual, y para el año 2020 se estima que

⁴ Gestión, setiembre 2019.

⁵ Gestión, octubre 2019.

⁶ INEI, Informe Técnico, Producto Bruto Interno Trimestral, setiembre 2019.

llegará al 3.8 %⁷ (ver anexo 1). La inflación, a agosto 2019, se ubicó en un 2.33 %, estando dentro del rango meta del Banco Central de Reserva, que es de entre 1 % y 3 %. Se estima que la inflación tendrá una disminución gradual hacia el 2 %⁸ (ver anexo 2).

2.2.2 Tasa de desempleo

Según el INEI, la tasa desempleo en el trimestre móvil junio-julio-agosto del 2019 fue de 5.8 %, manteniendo el mismo porcentaje del mismo periodo del 2017 y el 2018. Del total de personas que se encuentran sin empleo, el 54.1 % son mujeres y el 45.9 % son hombres⁹ (ver anexo 3).

2.2.3 Tipo de cambio

De acuerdo con la encuesta mensual realizada por el BCRP a fines de setiembre 2019, las expectativas de tipo de cambio se redujeron a S/ 3.35 para el año 2019, y de S/ 3.35 - S/ 3.39 para el año 2020¹⁰ (ver anexo 4).

2.2.4 Política monetaria

El BCRP mantendrá una posición expansiva de política monetaria y, por ello, dejó la tasa de referencia en 2.50 %, hasta que el PBI converja al potencial.

2.2.5 Política fiscal

Perú cuenta con amplias fortalezas macrofiscales. Sin embargo, ellas han mostrado cierto deterioro en años recientes, principalmente por una baja recaudación tributaria y un incremento constante en todos los componentes del gasto corriente. Bajo este marco, el gobierno ha implementado una política fiscal contracíclica, incrementando las metas de déficit de 2017-2019 para financiar proyectos de construcción y rehabilitación¹¹.

Conclusiones: el entorno económico muestra un comportamiento favorable respaldado por un crecimiento del PBI y expectativas de inflación estables, apoyado por el adecuado manejo de la política monetaria y mejoras de la política fiscal. Asimismo, la proyección del tipo de cambio se mantiene estable hacia el 2020. Adicionalmente, la tasa de desempleo se mantiene en los niveles de años pasados. Por ello, se puede inferir que existen condiciones favorables para invertir en el Perú.

⁷ BCRP, Reporte Inflación, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas, setiembre 2019.

⁸ BCRP, Reporte Inflación, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas, setiembre 2019.

⁹ INEI, Informe Técnico, Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana, setiembre 2019.

¹⁰ BCRP, Notas de estudio, Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas, setiembre 2019.

¹¹ Fondo Monetario Internacional – Perspectivas económicas 2018.

2.3 Entorno legal

Tabla 3. Entorno legal

Variable	Evolución	Probabilidad	O/A
Legislación de juguetes tóxicos	Reglamentación para la prohibición de importación de juguetes tóxicos	Búsqueda de nuevas alternativas de juego	O
Licencia de funcionamiento	Tiempo corto en el proceso de obtención	Obligatoriedad de obtener licencia de funcionamiento	O

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.3.1 Legislación de juguetes tóxicos

El Ministerio de Salud publicó el reglamento de la Ley N.º 28376, Ley que prohíbe y sanciona la fabricación, importación, distribución y comercialización de juguetes y útiles de escritorio tóxicos o peligrosos, la cual busca proteger a los consumidores, además de crear una mayor conciencia en la población sobre la implicancia de adquirir juguetes tóxicos que afecten la salud de los niños y los adultos, en general¹².

2.3.2 Licencia de funcionamiento

Según la ley Marco de Licencia de Funcionamiento N° 28976, para que un establecimiento pueda desarrollar sus actividades económicas, debe tramitar el permiso ante las municipalidades. El plazo para obtener la licencia es de quince días. En el Perú, para poder crear una empresa, se debe hacer lo siguiente: inscribir la empresa en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) y en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), a cargo de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), conseguir autorizaciones o registros adicionales y obtener comprobantes de pago (físicos o electrónicos). También se debe contar con libros contables legalizados, que pueden ser físicos o electrónicos.

Conclusiones: los establecimientos tienen que ser conscientes de que los productos que ofrecen a sus consumidores deben cumplir con ciertos estándares que no afecten la salud de las personas, así como los padres, deben tener mucho cuidado al momento de adquirir productos que puedan ser dañinos para la salud de sus hijos. Esto se alinea con la obligatoriedad de la obtención de licencias de funcionamiento por parte de los establecimientos, lo cual puede otorgar cierta confianza a los consumidores.

¹²MINSA, Reglamento de la Ley N.º 28376, Ley que prohíbe y sanciona la fabricación, importación, distribución y comercialización de juguetes y útiles de escritorio tóxicos o peligrosos, agosto 2007.

2.4 Entorno social

Tabla 4. Entorno social

Variable	Evolución	Probabilidad	O/A
Ingreso y gasto promedio mensual	Incremento del ingreso per cápita	Incremento del gasto en otras actividades	O
Perfil de la vivienda	Incremento de construcción de edificios	Poco espacio en viviendas	O

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.4.1 Ingreso y gasto promedio mensual

En Lima Moderna, el ingreso promedio del hogar asciende a S/ 8.816. Asimismo, el gasto promedio asciende a S/ 5.463, lo cual se distribuye así: S/ 1.661 en alquiler de vivienda (31 %), S/ 1.433 en alimentos y bebidas (26 %), S/ 618 en esparcimiento, diversión, cultura y enseñanza (11 %), S/ 533 en transporte y comunicaciones (10 %), S/ 439 en cuidado, conservación de la salud y servicios médicos (8 %) y otros (14 %)¹³.

2.4.2 Perfil de la vivienda

En Lima Moderna existen 424 mil viviendas ocupadas, de las cuales el 50 % corresponde a departamentos en edificios y el 43% a casas independientes, según señala el Informe de Perfiles Zonales de Ipsos¹⁷. En Lima, la mayoría de las construcciones nuevas son edificios, debido a que no existen espacios donde construir y la única opción es crecer hacia arriba¹⁴.

Conclusiones: para el entorno social hemos identificado dos variables, las cuales nos permiten identificar que existe una oportunidad, dado que el gasto promedio mensual en esparcimiento, diversión, cultura y enseñanza equivale a un porcentaje importante de gastos mensuales dentro de las prioridades de gasto del ciudadano de Lima Moderna. Un punto importante a tomar en cuenta es que la mayoría de las personas que viven en Lima Moderna residen en un departamento, lo cual nos lleva a inferir que no tienen mucho espacio para realizar diversas actividades con sus hijos.

2.5 Entorno tecnológico

2.5.1 Tecnología en primera infancia

La Asociación Estadounidense de Pediatría recomienda el uso cero de tecnología hasta los dieciocho meses. Pasada esta edad, se recomienda el uso de la misma de forma progresiva. Del

¹³ Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2018 – Ipsos.

¹⁴ Gestión, setiembre 2017.

Tabla 5. Entorno tecnológico

Variable	Evolución	Probabilidad	O/A
Tecnología en primera infancia	Aprobación del uso de tecnología en niños menores	Padres busquen pautas de correcto uso de la tecnología	O
Uso de Internet y redes sociales	Mayor acceso a búsqueda de nuevas tendencias	Búsqueda de nuevas opciones, guiándose de comentarios publicados	O

Fuente: Elaboración propia, 2019

mismo modo, la Academia Americana de Pediatría y la Sociedad Canadiense de Pediatría indican que los niños de 0 a 2 años no deben de tener ningún contacto con la tecnología, de 3 a 5 años se debe permitir, pero con restricción de una hora al día, y de 6 a 18 años, dos horas al día. Asimismo, según la directora de tecnologías de aprendizaje de la fundación New América, la tecnología puede ser muy útil si se usa de forma adecuada y con el acompañamiento y guía de los padres; sin embargo, nada sustituirá el tiempo que dediquen los padres a sus hijos.

2.5.2 Uso de internet y redes sociales

Según el Informe de Perfiles Zonales 2017 de Ipsos Apoyo, el 51 % de internautas de Lima Moderna son mujeres y el 23 % tiene una edad entre los 25 años y los 35 años. Cabe mencionar que ocho de cada diez internautas de Lima Moderna se conecta siete o más veces a la semana a internet. El 85% de internautas pertenece a una red social, siendo Facebook la que tienen todos, complementándolo con WhatsApp y Twitter¹⁵.

Conclusiones: la tecnología puede ayudar a desarrollar ciertas habilidades en niños, pero se recomienda que a partir de los dos años sea con la supervisión y guía de sus padres. Sin embargo, lo más importante es la participación activa de los padres para compartir tiempo con sus hijos y desarrollar un vínculo entre ellos. También podemos concluir que, al existir más peruanos que acceden a internet y a las redes sociales, estos podrán conocer el centro que se implementará con este plan de negocio.

2.6 Entorno demográfico

2.6.1 Nivel socioeconómico

En Lima Moderna, el NSE predominante es el B, con un 52.6 %, seguido del NSE A, con un 32.4 %, luego el NSE C, con un 13.1 %, y, finalmente, el NSE D y E, con un 1.7 %.

¹⁵ Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2018 – Ipsos.

Tabla 6. Entorno demográfico

Variable	Evolución	Probabilidad	O/A
Nivel socioeconómico	Predominio de NSE A y B en Lima Moderna	Mayor consumo en servicios no básicos	O
Tamaño de población Lima Moderna	Incremento poblacional	Concentración de NSE AB	O
Tasa de natalidad	Reducción en ratio de fertilidad	Mujeres priorizan estudios y trabajo	A

Fuente: Elaboración propia 2019

2.6.2 Tamaño de la población de Lima Moderna

Lima Moderna está compuesta por once distritos: San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, La Molina, Lince, Jesús María, Magdalena del Mar, San Miguel y Pueblo Libre. Del total de Lima Metropolitana, el 12.7 % habita en Lima Moderna, lo cual equivale a 1.321 millones de personas. En Lima Moderna, el 32% de la población está conformada por adultos en edades entre los 36 y los 59 años, de los cuales el 86 % son padres con dos hijos en promedio¹⁶.

2.6.3 Tasa de natalidad

En el Perú, la tasa de natalidad asciende a 17.69 nacimientos por cada mil habitantes al 2018, muy similar a la tasa de natalidad del 2017, que ascendió a 17 nacimientos por cada mil habitantes. La tasa de fertilidad asciende a 2.20 infantes nacidos por cada mujer¹⁷.

Conclusiones: al revisar el perfil socioeconómico de Lima Metropolitana, consideramos que Lima Moderna es una zona atractiva que cuenta con una población donde predomina el NSE A y B, con ingresos suficientes para destinar un porcentaje al entretenimiento y la educación de sus hijos. Asimismo, la tasa de natalidad del Perú ha disminuido, debido a que hoy en día las mujeres no buscan tener hijos en edad temprana, ya que priorizan otros aspectos de su vida, como la educación y lo laboral.

2.7 Entorno ecológico

2.7.1 Acuerdos

Perú es participante del primer acuerdo regional ambiental de países de América Latina y el Caribe, en el que se establece el derecho de las personas de obtener información sobre temas ambientales que les permita tener un rol más activo que garantice su derecho a tener un ambiente

¹⁶ Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2018 – Ipsos.

¹⁷ Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2018 – Ipsos.

Tabla 7. Entorno ecológico

Variable	Evolución	Probabilidad	O/A
Acuerdos	Firma de primer acuerdo regional ambiental	Existan más acuerdos sobre el cuidado del medio ambiente	O
Contaminación ambiental	Aumento de defunciones en niños menores de 5 años a causa de la contaminación	Instituciones y empresas privadas se concienticen con el cuidado del medio ambiente	O

Fuente: Elaboración propia, 2019

sano y equilibrado. Dentro de los acuerdos, se encuentra la necesidad de promover la sensibilización y la educación ambiental, para lo cual se debería promover la concientización desde temprana edad.

2.7.2 Contaminación ambiental

Dos informes de la Organización Mundial de la Salud mencionan que 1.7 millones de defunciones anuales de niños menores de cinco años se deben a la contaminación ambiental. En el informe, llamado ¡No contamines mi futuro!, se menciona que 200.000 niños menores de cinco años mueren a causa de lesiones o traumatismos involuntarios que se relacionan con envenenamientos o caídas, por lo que toda inversión deberá buscar eliminar los riesgos de contaminación del medio ambiente.

Conclusiones: en el Perú, cada vez más se tiene una mayor conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, por lo que existen acuerdos regionales que buscan la sensibilización de la población sobre este tema tan importante que debería promoverse en los niños desde temprana edad.

3. Análisis de la industria o sector

3.1 Identificación, características y evolución del sector

Las actividades de entretenimiento están clasificadas en el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 9000 como actividades creativas, artísticas y de entretenimiento. Esta clase comprende la explotación de instalaciones y la prestación de servicios para atender los intereses culturales y de entretenimiento del público en general (Dirección Nacional de Cuentas Claves 2010).

Dentro de las actividades que componen el PBI, los servicios de entretenimiento (INEI 2019) se encuentran dentro de otros servicios, lo que representa el 3,5 % del total de PBI en el segundo trimestre del presente año 2019. Con respecto a Lima Moderna, el gasto promedio mensual del hogar al año 2018 destinado a esparcimiento, diversión, cultura y enseñanza fue del 11 % de su ingreso promedio mensual, siendo de S /618 en promedio, lo cual hace que la industria del

entretenimiento sea atractiva, sobre todo para los NSE A y B, que destinan una parte importante de sus ingresos en esta actividad.

3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El presente plan de negocio se ubica en la industria de entretenimiento. Para el análisis, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, y para medir la atractividad de la industria se utilizó la metodología de Hax y Majluf. Se evaluarán los principales factores que afectan el nivel de competencia, asignando una valoración de entre 1 (poco atractiva) y 5 (muy atractiva). Luego obtendremos el promedio de la valoración de cada fuerza y si el resultado obtenido es menor a 2, se considera que no es atractiva, si el resultado obtenido se encuentra entre 2 y 3, se considera que es neutra, y si el resultado se encuentra entre 3 y 5, es atractiva.

3.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Para el negocio que planteamos, los principales proveedores son los fabricantes y los distribuidores de juguetes didácticos y mobiliario, así como los proveedores del local y personal especializado en psicopedagogía.

Tabla 8. Matriz de poder de negociación de los proveedores

Poder de los proveedores	Límite inferior	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Límite superior	Calificación
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	4
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja						Alta	2
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo	5
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas						Bajas	5
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Alta	1
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta						Baja	4
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción						Pequeña fracción	3
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande	4
Calificación final								3.50

Fuente: Elaboración propia 2019, basada en Hax y Majluf, 2008

La calificación final nos indica que la industria es atractiva. En el anexo 5 se detalla el sustento de la valoración de la matriz de poder de negociación de los proveedores.

Conclusiones: el poder de negociación de los proveedores es medio-alto, con un impacto atractivo de la industria debido a que existe un número importante de proveedores, así como su

contribución a la calidad y la capacidad de nuestros profesionales, que son importantes para nuestro negocio. Asimismo, la disponibilidad de productos sustitutos es baja, lo cual hace más atractivo el negocio, considerando que el servicio que se ofrecerá no existe como tal en el mercado.

3.2.2 Amenaza de los nuevos competidores

De acuerdo con Porter, mientras mayor sea la amenaza de nuevos competidores, menos atractiva será la industria y viceversa. A continuación, se analiza las barreras de entrada y salida de la industria.

3.2.3 Atractivo de las barreras de entrada

La calificación final nos indica que esta barrera es atractiva. En el anexo 6 se detalla el sustento de la valoración de la matriz de barreras de entrada a nuevos competidores.

Tabla 9. Barreras de entrada

Barreras de entrada	Límite inferior	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neuro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Límite superior	Calificación
Economías de escala	Pequeña						Grandes	4
Diferenciación del producto o servicio	Escasa						Importante	4
Identificación de la marca	Baja						Alta	3
Costo de cambio	Bajo						Alto	2
Acceso a imitación	Amplio						Restringido	3
Requerimientos de capital	Bajos						Altos	3
Políticas regulatorias	Inexistente						Alta	3
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante	5
Caificación final								3.38

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2008

3.2.4 Atractivo de las barreras de salida

La calificación final nos indica que esta barrera es atractiva. En el anexo 7 se detalla el sustento de la valoración de la matriz de barreras de salida de nuevos competidores.

Conclusión: las barreras de entrada medio-altas y las bajas barreras de salida hacen que la intensidad de la competencia aumente. Por ello, consideramos que esta fuerza es atractiva.

Tabla 10. Barreras de salida

Barreras de entrada	Límite inferior	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Límite superior	Calificación
Especialización de activos	Alta						Baja	5
Costo de salida por una vez	Alto						Bajo	4
Interrelación estratégica	Alta						Baja	3
Barreras emocionales	Altas						Bajas	3
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas						Bajas	5
Calificación final								4.00

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2008

3.2.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes están determinados por personas del NSE A y B que viven en Lima Moderna con hijos hasta los cinco años. En la tabla 11 se muestran los factores que afectan esta fuerza.

Tabla 11. Matriz de poder de negociación de los clientes

Poder de los compradores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Límite superior	Calificación
Número de clientes importantes	Escasos						Muchos	4
Propensión de uso de sustitutos	Alta						Baja	3
Costo de cambio del cliente	Bajo						Alto	4
Amenaza de los clientes de integración hacia atrás	Alta						Baja	4
Amenazas de la industria de integración hacia adelante	Baja						Alta	2
Diferenciación del servicio	Baja						Alta	4
Sensibilidad de los clientes al precio	Alta						Baja	4
Calificación final								3.57

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2008

La calificación final nos indica que la industria es atractiva. En el anexo 8 se detalla el sustento de la valoración de la matriz de poder de negociación de los clientes.

Conclusión: el poder de negociación de los clientes es medio-alto, con un impacto atractivo de la industria. Esto se debe a que existe un nivel de clientes importante y diferenciación del servicio atractivo, considerando que el servicio que se ofrecerá no existe como tal en el mercado.

3.2.6 Amenaza de los sustitutos

A mayor amenaza de servicios sustitutos, menos atractiva será la industria. En la tabla 12 se muestran los factores que lo explican y su impacto sobre esta fuerza. La calificación final nos indica que este poder es neutro. En el anexo 9, se detalla el sustento de la valoración de la matriz de amenaza de los sustitutos.

Conclusión: el resultado de evaluar la amenaza de sustitutos es neutro, con impacto que hace atractiva la industria. Al respecto, no existen muchas opciones de productos o servicios que convengan a los padres de familia respecto del disfrute de tiempo con sus hijos. Por tal motivo, existe mayor apertura de estos en su búsqueda de nuevas alternativas de entretenimiento.

Tabla 12. Amenaza de los sustitutos

Poder de los compradores	Límite inferior	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Límite superior	Calificación
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escaso	4
Costo de cambio de servicio	Bajo						Alto	3
Precio/valor del sustituto	Alto						Bajo	3
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Alto						Bajo	3
Propensión del comprador al sustituto	Alto						Bajo	3
Nivel de diferenciación del sustituto	Alto						Bajo	2
Calificación final								3.00

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2008

3.2.7 Rivalidad entre los competidores

Tabla 13. Matriz de poder de rivalidad entre competidores

Poder de los compradores	Límite inferior	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Límite superior	Calificación
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo	4
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	2
Costo fijo o almacenamiento	Alto						Bajo	2
Características del servicio	Servicio genérico						Servicio especial	5
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos						Pequeños incrementos	4
Diversidad de competidores	Alta						Baja	4
Intereses estratégicos	Altos						Bajos	3
Calificación final								3.43

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2008

La calificación final nos indica que este poder es atractivo. En el anexo 10 se detalla el sustento de la valoración de la matriz de poder de rivalidad entre competidores

Conclusiones: el poder de la rivalidad entre competidores tiene un nivel medio bajo, pero con un impacto atractivo de la industria. Esto se debe a que, si bien el costo fijo es relativamente alto y el crecimiento de la industria es lento, lo cual lo haría menos atractivo, el tipo de servicio diferenciado que ofrecen y el escaso número de competidores hace que este poder sea atractivo.

3.3 Evaluación de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 14. Evaluación global de las 5 Fuerzas de Porter

Peso	Poder de los compradores	Puntaje sin ponderar	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Puntaje ponderado
20%	Nuevos competidores	3.69						0.74
20%	Poder de negociación de los clientes	3.57						0.71
20%	Poder de negociación de los proveedores	3.50						0.70
20%	Rivalidad entre competidores	3.43						0.69
20%	Amenaza de los servicios sustitutos	3.00						0.60
100%	Promedio ponderado							3.44
La industria es atractiva								

Fuente: Elaboración propia, 2019

De la evaluación global realizada, se ha obtenido como resultado un puntaje de 3.44, por lo que, considerando que el puntaje fue mayor a 3, podemos concluir que la industria es atractiva, tomando en cuenta la metodología de Hax y Majluf mencionada anteriormente.

Conclusiones del análisis del microentorno: el análisis del microentorno, basado en las 5 fuerzas de Michael Porter, refleja que la industria es atractiva para la inversión. Como se ha analizado, el sector presenta barreras de entradas neutras-altas que dificultan el ingreso de nuevos competidores y bajas barreras de salida. Asimismo, el poder de negociación de los clientes es medio-alto, debido a que existe una cantidad importante de clientes con altas expectativas de diferenciación en el servicio. Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la presencia de muchos proveedores con similar calidad de sus productos y con baja probabilidad de integración hacia adelante

4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la tabla 15 se presenta la matriz de factores externos, la cual se relaciona con las oportunidades y las amenazas que serán enfrentadas con las fortalezas y las debilidades del análisis interno. Se

listaron los factores del macroentorno, agrupados en oportunidades y amenazas, y se les asignó un peso con relación a su importancia para alcanzar el éxito de la empresa. Luego esto se clasificó, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1) o una fuerza mayor (calificación = 4). Finalmente, se multiplica el peso por el factor y se suman las calificaciones ponderadas, dando un total de 3.61, lo que nos indica que la empresa tendrá una reacción favorable a los cambios del entorno.

Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos

Factor externo clave	Ponderación (%) A	Calificación (de 1 a 4) B	Total C = A + B
Oportunidades			
Política monetaria (tasa de referencia)	3	2	0.06
Política fiscal contraccíclica	3	2	0.06
PBI e inflación (rango meta)	6	4	0.24
Tipo de cambio (proyección)	6	3	0.18
Legislación de juguetes tóxicos	8	4	0.32
Licencia de funcionamiento	8	4	0.32
Ingreso y gasto promedio mensual	9	4	0.36
Perfil de la vivienda	6	4	0.24
Tecnología en primera infancia	9	4	0.36
Uso de Internet y redes sociales	9	4	0.36
Nivel socioeconómico	9	4	0.36
Acuerdos internacionales	6	3	0.18
Contaminación ambiental	3	3	0.09
Amenazas			
Corrupción	3	2	0.06
Inestabilidad institucional	3	2	0.06
Tasa de desempleo	6	4	0.24
Tasa de natalidad	3	4	0.12
Total	100		3.61
Calificación: 1: deficiente, 2: promedio, 3: arriba del promedio, 4: excelente, según la capacidad de la empresa para responder a los cambios.			

Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo II. Estudio de mercado

1. Introducción

Según Malhotra, en su libro *Investigación de Mercados*, se debe realizar un estudio de mercado para identificar un problema y determinar cómo podría solucionarse. Considerando ello, se decidió realizar dos tipos de investigaciones: cualitativa y cuantitativa. Para la investigación cualitativa, se llevó a cabo entrevistas y un *focus group* a padres de familia, así como entrevistas a expertos en psicopedagogía, con el fin de conocer si los padres de familia valoran la importancia de pasar tiempo con sus hijos, si conocen los beneficios de realizar actividades juntos e identificar si los espacios a los que acuden satisfacen sus expectativas. Para la investigación cuantitativa, se realizaron 384 encuestas, a fin de determinar la demanda existente de establecimientos de entretenimiento para niños, identificar las principales características que valoran al optar por este servicio, así como sus gustos, preferencias y expectativas en cuanto al servicio.

2. Objetivos generales del estudio de mercado

Los objetivos que se tiene para el estudio de mercado son los siguientes:

- Analizar la oferta actual de centros de entretenimiento para padres e hijos.
- Validar que existe demanda latente que pueda justificar este plan de negocio.
- Identificar gustos, preferencias, expectativas y necesidades no satisfechas que los padres de familia valoran en un centro de entretenimiento.
- Estimar la demanda potencial de centros de entretenimiento para padres e hijos.

3. Objetivos específicos del estudio de mercado

Los objetivos específicos son los que se detalla a continuación:

- Investigar y comparar la oferta actual de establecimientos de entretenimiento para niños.
- Recopilar información de un experto sobre la importancia de la presencia de los padres en la formación de sus hijos.
- Identificar el perfil del consumidor de centros de entretenimiento para niños.
- Reconocer las características específicas del servicio que los padres de familia valoran de los establecimientos de entretenimiento (estacionamiento, medios de pago, horario de atención, calidad de atención, personal capacitado y asesoría especializada, entre otras).
- Reconocer las preferencias y las expectativas de los padres de familia con relación a los establecimientos de entretenimiento para niños.

4. Fuentes de información

Las fuentes de información que se consideraron fueron estas:

4.1 Fuentes secundarias

Se obtuvo información externa del Informe de Perfiles Zonales de Ipsos 2017, información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) e información de páginas web de establecimientos de entretenimiento ubicados en Lima.

4.2 Fuentes primarias

Se realizó encuestas, entrevistas y un *focus group* a padres de familia con hijos de 1.5 a 5 años, así como, entrevistas a un psicopedagogo.

5. Diseño de investigación cualitativa

A continuación, se detalla el procedimiento de cada metodología utilizada con el fin de validar si los padres de familia valoran la importancia de pasar tiempo con sus hijos y si conocen los beneficios de realizar actividades juntos, así como identificar si los espacios a los que acuden satisfacen sus expectativas.

5.1 Procedimiento

En el diseño de la investigación cualitativa se utilizó la metodología de entrevistas en profundidad a padres de familia y un experto en psicopedagogía, para validar la importancia y el interés de los padres de pasar tiempo con sus hijos y los beneficios que conllevan. Se utilizó el método de focus group para identificar las necesidades, los gustos y las preferencias de los padres de familia de los establecimientos de entretenimiento.

5.1.1 Método de entrevista en profundidad

-Experto en psicopedagogía: se coordinó una cita con la psicopedagoga Juana Pacheco de Silva (ver anexo 11) el día 14 de mayo de 2018, en la que se realizaron preguntas sobre los siguientes temas: dedicación de tiempo de los padres de familia a sus hijos, importancia del aprendizaje de los niños junto con sus padres y el tipo de actividades que ayudan al desarrollo cognitivo y psicomotor para niños de 1.5 a 5 años de edad.

-Padres de familia: se realizaron entrevistas a padres de familia en lugares cercanos a establecimientos de entretenimiento, los cuales ofrecen un espacio donde los niños puedan jugar y divertirse. Se buscó obtener la siguiente información: conocimiento de la importancia y los beneficios de pasar tiempo con sus hijos, identificar las motivaciones que lleva a los padres a asistir con sus hijos a establecimientos de entretenimiento y validar si la oferta actual cubre sus expectativas. También se recopiló sugerencias sobre carencias del servicio que ofrecen dichos establecimientos en la actualidad. Esto nos ayudó a identificar oportunidades que pueden ser aprovechadas por Sweet Place.

5.1.2 Método de *focus group*

Se definió un grupo de padres de familia con las siguientes características y condiciones:

- Padres de familia de niños de 1.5 a 5 años, hombres y mujeres.
- No haber participado en otros *focus group* sobre el mismo objeto o problema (seis meses antes).
- No trabajar en agencias de investigación o tener familiares que trabajen en dichos lugares.
- No tener una relación previa entre los participantes.

En el *focus group* participaron seis personas: cinco padres de familia (tres mujeres y dos varones) y un moderador que guió la reunión. El *focus* se realizó el día 27 de mayo de 2018 en el distrito de Surquillo y se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas para recopilar información específica de las necesidades, los gustos y las preferencias cuando acuden a establecimientos de entretenimiento.

5.2 Conclusiones de la investigación cualitativa

De la entrevista a la psicopedagoga, se concluye que los padres deben compartir más tiempo con sus hijos para fortalecer su relación y así, de esta manera, participar activamente en el aprendizaje de sus hijos desde temprana edad. Asimismo, se validó la importancia de la orientación de un especialista en psicopedagogía que ayude y guíe a los padres en la formación de sus hijos, así como en el desarrollo de sus habilidades y capacidades. De la entrevista a los padres de familia se confirmó que estos no disponen de mucho tiempo para compartir con sus hijos y que reconocen que las actividades que realizan no les permiten interactuar de manera continua. Por ello, la idea de que exista un lugar con actividades que les permita aprovechar el tiempo disponible al máximo e involucrarse con sus hijos les genera interés y expectativas.

Del *focus group* a los padres de familia, se validó que estos reconocen que pasan pocas horas del día con sus hijos y son conscientes de los beneficios que trae su presencia en su formación y aprendizaje. También se identificó que la oferta de establecimientos de entretenimiento es limitada y que no brindan actividades que permitan un acompañamiento integral de los padres a sus hijos. Asimismo, se confirmó el interés y la predisposición de los padres a asistir a un establecimiento de entretenimiento que cubra sus necesidades y expectativas y los tipos de actividades que les gustaría se ofrezcan, que estén alineados con los niveles de aprendizaje por edad con asesoría de un psicopedagogo. Además, se recogió información del rango de precio que estarían dispuestos a pagar.

6. Diseño de la investigación cuantitativa

A continuación, se detalla el procedimiento de la metodología utilizada, con el fin de determinar la demanda existente para el centro de entretenimiento e identificar las principales características que valoran los padres de familia al optar por este servicio, los días y las horas que dispondrían para asistir y el precio que estarían dispuesto a pagar.

6.1 Diseño de la muestra

Para el diseño de la muestra de la encuesta, se han considerado las siguientes variables:

6.1.1 Definición de la población

Nuestra población está determinada por las personas que viven y trabajan en Lima Moderna, con un NSE A y B.

6.1.2 Tamaño de la muestra

La muestra elegida fue probabilística, siendo de tipo aleatorio simple, tomando en cuenta las personas que tienen hijos entre 1.5 a 5 años.

La muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + (Z^2 \times P \times Q)}$$

Donde:

N	707.381	Población total de Lima Moderna
Z	1.96	Nivel de confianza
P	0.5	Probabilidad a favor
Q	0.5	Probabilidad en contra
E	0.05	Error

Finalmente, se obtuvo como resultado que el tamaño de la muestra sería de 384 encuestas.

6.2 Aplicación de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta, se realizó el diseño del cuestionario, tomando de referencia la información recogida en la investigación cualitativa.

6.2.1 Diseño del cuestionario

El cuestionario se inicia con una presentación y explicación del motivo de la encuesta. Luego se consideró una pregunta filtro, para poder determinar si las personas a las que se realizaría la encuesta eran padres de familia con hijos en edades de 1.5 a 5 años, cumpliendo así con el perfil tipo. Seguido a ello, se realizaron las preguntas previamente definidas (ver anexo 12). Se inició

con un piloto de treinta encuestas, para poder identificar si las preguntas planteadas eran entendidas de manera clara por los encuestados y validar si la información recogida cumplía con lo requerido. Una vez revisados los resultados, se realizaron modificaciones en el planteamiento de algunas preguntas para, así, obtener información más precisa y relevante (ver anexo 13).

6.2.2 Ejecución de la encuesta

El 60 % de las encuestas fueron realizadas de manera virtual a través de formularios de Google, para lo cual se envió el URL de la encuesta a través de redes sociales. El restante 40 % se realizó de manera presencial, a personas que salían de los establecimientos de entretenimiento para niños ubicados en Lima Moderna, identificados como nuestros principales competidores. De las 384 encuestas realizadas, el 17.1 % no pasaron el filtro (66 encuestas); por ello, se tomaron 318 encuestas como válidas.

6.3 Conclusiones de la investigación cuantitativa

De la investigación cuantitativa, se obtuvo que el 95 % de los padres encuestados estarían dispuestos a acudir a un lugar que les permita compartir tiempo con sus hijos aprendiendo a través del juego. También se confirmó que más del 67 % de los encuestados conocía los tipos de aprendizaje para niños. Del mismo modo, a los padres de familia les gustaría que el 80 % de las actividades mencionadas en el cuestionario existan en dicho lugar. Al 97 % de los encuestados le gustaría que las actividades estén agrupadas en programas de aprendizaje por edad y, de estos, el 62 % prefiere que la duración del programa sea de un mes.

Con relación a los servicios y las características que les gustaría encontrar en el establecimiento, se obtuvo una valoración superior al 50 % en ambientes acondicionados por edad, local ubicado cerca de casa, asesoría psicopedagógica, actividades de entretenimiento con aprendizaje, orientación para padres en cada actividad y terapia para niños.

Además, la encuesta reflejó los días que los padres estarían dispuestos a ir, encontrándose que existe una preferencia de entre el 13 % y el 20 % por los días miércoles y viernes, y en cuanto a los sábados y domingos, la preferencia es de entre el 43 % y el 75 %, siendo los otros días los de menor preferencia. Asimismo, con relación al horario en el cual estarían dispuestos a asistir, se validó que la preferencia oscila entre un 13 % y un 48 % para el horario de 10:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Finalmente, el rango de preferencia del precio que los padres estarían dispuestos a pagar oscila entre 50 y 100 soles por día y los distritos de Lima Moderna con mayor porcentaje de preferencia fueron San Borja (16 %), Miraflores (13 %), Surco (11%) y San Miguel (11 %) (ver anexo 14).

7. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda, consideraremos las siguientes variables, las cuales obtenemos de los resultados de la encuesta realizada y del informe de perfiles zonales de Lima Metropolitana de Ipsos Apoyo:

- Total de habitantes de Lima Moderna.
- Porcentaje de la población de Lima Moderna del NSE A y B.

Tabla 16. Estimación de demanda

Indicadores de habitantes	Porcentaje	Total
Total de habitantes de Lima Moderna de 21 a 59 años		707,381
Porcentaje de la población de NSE A y B de Lima Moderna	85%	
Total de habitantes de Lima Moderna de 21 a 59 años con NSE A y B		601,274
Porcentaje que tienen hijos de 0 a 5 años	9%	
Total de habitantes de Lima Moderna que tienen hijos		55,317
Porcentaje de habitantes con la intención de asistir al centro	62%	
Total de habitantes con la intención de asistir al centro		34,297

Fuente: Elaboración propia, 2019

8. Conclusiones de estudio de mercado

Del estudio de mercado se concluye que los padres de familia son conscientes de que las pocas horas que pasan con sus hijos no les permite darles un acompañamiento integral. Además, se validó que no existe una oferta actual en el mercado que cubra esa necesidad, siendo lo que buscan un espacio con actividades donde se pueda interactuar y fortalecer el vínculo padre e hijo, orientados todo el tiempo por la asesoría de un experto. Adicionalmente, se obtuvo que el 95 % de los encuestados estarían dispuestos a asistir a un lugar que brinde actividades de entretenimiento por tipo de aprendizaje, con asesoría psicopedagógica, con ambientes acondicionados por edad, que se encuentre ubicado en San Borja, que el horario de atención sea de 10:00 a.m. a 7:00 p.m. y el precio entre S/ 50 y S/ 100.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

En este capítulo se detallan la visión, la misión, la filosofía y los valores de Sweet Place. Además, se explica el modelo de negocio y los objetivos estratégicos trazados para el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se explica la cadena de valor que describe las actividades primarias y de apoyo que se requieren para el negocio. Finalmente, a través de la matriz VRIO, se determinan los recursos y las capacidades que son fuentes de ventaja competitiva y que guiarán la estrategia competitiva de Sweet Place.

1. Visión del negocio

De acuerdo con Jack Fleitman, en su obra *Negocios Exitosos*, la visión del negocio es «el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad» (Fleitman, 2000). En línea con ello, la visión del presente plan de negocio se enuncia a continuación.

Visión de Sweet Place

Ser la mejor opción de entretenimiento educativo para padres e hijos en Lima Metropolitana, a través de la innovación y la mejora continua de las actividades lúdicas propuestas, con asesoría especializada, calidez en sus ambientes, seguridad y con personal altamente motivado, que permita garantizar beneficios significativos a clientes y accionistas.

2. Misión del negocio

De acuerdo con O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, la misión de una organización es «su propósito general» (Ferrel y Hirt, 2004). Asimismo, para formular la declaración de la misión, se han usado los nueve componentes propuestos por Fred R. David, en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, como se presenta en la tabla 17. En ese sentido, la misión del presente plan de negocio se enuncia a continuación.

Misión de Sweet Place

Ofrecer un espacio de entretenimiento con aprendizaje para que padres e hijos de 1.5 a 5 años de edad vivan momentos inolvidables a través de experiencias enriquecedoras, creativas, seguras y felices.

Tabla 17. Definición de la misión

Definición de la misión: nueve componentes	
Cientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Nuestros clientes serán padres con hijos de 1.5 a 5 años de edad.
Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Nuestro servicio será brindar un espacio de entretenimiento con aprendizaje, que tendrá diferentes ambientes con juegos y actividades planificadas que les permitan a los padres y sus hijos vivir experiencias distintas e inolvidables.
Mercados: Geográficamente, ¿dónde compete la empresa?	La empresa competirá en Lima Metropolitana, inicialmente se centrará en Lima Moderna.
Tecnología: ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?	La empresa requiere elementos básicos de tecnología, principalmente utilizados en la administración y la seguridad. La empresa no requerirá alta especialización de tecnología para su operación.
Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	La empresa conducirá sus operaciones con prudencia, velando por alcanzar el crecimiento y la rentabilidad esperada por los accionistas.
Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Los valores que conforman la filosofía de este plan de negocio son profesionalismo, pasión por el cliente, honestidad, orden y seguridad.
Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	La mayor ventaja competitiva que se espera construir y lograr será el espacio especializado para la relación padre e hijo en el proceso de formación del menor, a partir de actividades de entretenimiento para desarrollar habilidades y capacidades, apoyados y orientados por un psicopedagogo.
Preocupación por la imagen pública: ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?	Nuestra filosofía de negocio buscará contribuir a mejorar la sociedad, mediante actividades que generen momentos inolvidables entre padres e hijos, lo cual redundará en la formación integral de los niños desde edad temprana, a fin de construir un mejor futuro. Además, buscamos concientizar y educar sobre el cuidado del medio ambiente. Asimismo, estamos comprometidos con ayudar a los sectores menos favorecidos, a través de campañas de capacitación sobre el cuidado y la educación de los niños.
Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?	Buscaremos que nuestros empleados estén altamente motivados, capacitados y compensados por medio de una remuneración y de incentivos competitivos en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2019

3. Filosofía del negocio

3.1 Filosofía del negocio

Somos una empresa de entretenimiento con educación para padres e hijos de 1.5 a 5 años de edad, que brinda un espacio equipado y con actividades lúdicas que fomenta la interacción de padres e hijos para que se fortalezca el vínculo parental. Este tipo de actividades ayudará a los padres a conocer mejor a sus hijos, observar sus emociones y educarlos con empatía y tolerancia a la

frustración. En cuanto a los niños, es importante para su formación sentirse protegidos y disfrutar la presencia de sus padres al adquirir los valores y las emociones que guiarán su vida en el futuro. Con este plan de negocio, que combina entretenimiento con educación, buscamos contribuir a mejorar la sociedad.

3.2 Valores del negocio

Somos un centro dedicado a proveer entretenimiento educativo sano, seguro, con asesoría especializada y servicios de excelencia para padres e hijos de 1.5 a 5 años de edad en Lima Moderna.

Tabla 18. Valores de Sweet Place

Valor	Descripción
Profesionalismo	Nuestros colaboradores están altamente capacitados y comprometidos en brindar un servicio de buen nivel a nuestros clientes.
Pasión por el cliente	Buscamos, a través del trato cordial y atento, superar las expectativas de nuestros clientes.
Honestidad, honradez, integridad y ética	Estos valores rigen la administración de nuestro establecimiento.
Orden	Ofrecemos a nuestros clientes un espacio limpio y organizado. Del mismo modo, nuestros colaboradores, mediante su presentación y el uso de un uniforme, reflejan la identidad de nuestra marca frente a los clientes.
Seguridad	La seguridad de nuestros clientes y colaboradores es lo primero y, por ello, las instalaciones han sido diseñadas respetando las normas de prevención y seguridad.

Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Objetivos de la empresa

A continuación, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de Sweet Place.

4.1 Objetivo general

Lograr que Sweet Place se encuentre entre las cuatro primeras opciones preferidas por padres con hijos entre 1.5 y 5 años al año 2021, para ser una marca reconocida en el mercado que cumpla con las expectativas de los clientes y de los accionistas.

4.2 Objetivos estratégicos

4.2.1 Financieros

- Alcanzar un margen de utilidad del 20 % sobre los ingresos.

4.2.2 Crecimiento

- Alcanzar un crecimiento de ventas del 10 % anual a partir del segundo año.
- Lograr un número de seguidores de 10.000 personas en las redes sociales.
- Incrementar un local de Sweet Place a través de franquicia en el tercer año.

4.2.3 Sostenibilidad

- Alcanzar altos niveles de satisfacción del servicio de más del 90 % al final del primer año.

5. Control de los objetivos estratégicos

Para medir el logro de los objetivos estratégicos, se han definido los indicadores (ver tabla 19).

Tabla 19. Indicadores para los objetivos estratégicos

Calificación	Objetivo estratégico	Indicador	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (entre 1 a 3 años)	Largo plazo (3 años a más)
Financiero	Alcanzar resultados financieros positivos	% margen EBITDA	20%	25%	30%
Crecimiento	Incrementar las ventas	% incremento de venta	7%	10%	8%
	Estar dentro de las cuatro opciones de preferencia	<i>Net promoter score</i> (Lealtad de los clientes)	9	9.2	9.4
Sostenibilidad	Alcanzar altos niveles de satisfacción del servicio	Índice de satisfacción	90%	91%	92%

Fuente: Elaboración propia, 2019

6. Modelo de negocio

Para definir el modelo de negocio del presente plan de negocio, se ha utilizado la herramienta Modelo Canvas, que considera cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, en un recuadro con nueve divisiones (ver anexo 15), como se detalla a continuación.

6.1 Segmento de clientes

El segmento de clientes al cual será dirigido el negocio es el de padres de familia con hijos de 1.5 a 5 años de edad, de los niveles socioeconómicos A y B, que residen en Lima Moderna.

6.2 Propuesta de valor

Los elementos diferenciadores de nuestro negocio son los siguientes:

- Diversidad de actividades que tengan un componente de educación, que les permita a los niños desarrollar sus habilidades y capacidades de acuerdo con su edad, y a los padres participar activamente del aprendizaje y la formación de sus hijos.
- Asesoría especializada en la formación de sus hijos: las actividades de juego con educación serán guiadas por personal capacitado y los padres contarán con la asesoría de psicopedagogos, quienes los orientarán sobre el comportamiento y el desarrollo óptimo de sus hijos.
- Espacio acondicionado con mobiliario apropiado y debidamente organizado para el desarrollo integral de habilidades y capacidades del niño (psicomotricidad fina, psicomotricidad gruesa, taller de lenguaje y desarrollo de creatividad) a través del juego.

6.3 Canales

Los clientes podrán obtener información de Sweet Place a través de redes sociales como Facebook e Instagram, y también por medio de la página web. Por estos canales podrán encontrar información de la empresa, las actividades de juegos y aprendizaje, los programas y horarios de atención, los teléfonos y la dirección para contactos y para realizar consultas. Asimismo, se manejará palabras clave de Google Adwords para que nuestro segmento de clientes pueda ubicarnos rápidamente como primera opción. El cliente también podrá acercarse al establecimiento a solicitar información y realizar la compra de entradas.

6.4 Relación con los clientes

Los padres de familia y sus hijos realizarán actividades que serán dirigidas por un guía, en ambientes cómodos y seguros para los niños. Además, contarán con la asesoría de psicopedagogos, quienes observarán y darán información sobre el desenvolvimiento del niño y sus avances en las diversas actividades realizadas. Para captar nuevos clientes y mantenerlos fidelizados, se realizará promociones y campañas en fechas especiales, las cuales se darán a conocer en nuestra página web y en redes sociales. Adicionalmente, en la puerta del local se tendrá un *banner* publicitario y se repartirán volantes en los centros comerciales y calles aledañas. Asimismo, se crearán comunidades en redes sociales para compartir los momentos vividos en el centro de entretenimiento.

6.5 Estructura de ingresos

El precio de la entrada al establecimiento incluye el ingreso de un padre con un hijo, y se cobrará un costo adicional por el ingreso de otro adulto y niño. También se venderá mandiles con el logo del establecimiento para el uso de los niños. Los métodos de pago que se aceptarán en el centro serán pagos en efectivo y tarjeta de crédito y débito VISA y Mastercard. Una fuente adicional de ingreso será el cobro por la concesión de la cafetería.

6.6 Recursos clave

Para el desarrollo del modelo de negocio, se requieren los siguientes recursos clave:

- **Intelectuales:** se registrará la marca Sweet Place y el logo en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) para proteger la marca y el logo, que forman parte de los activos de la empresa. Además, en Sweet Place se busca crear una experiencia única, buscando que el cliente perciba la calidad del servicio y confíe en nuestra marca en corto tiempo.
- **Humanos:** para el funcionamiento de la empresa, se tendrá personal con perfil profesional orientado en cuidado de niños y con competencias que les permita calzar en el puesto. Se

impulsará que el personal colabore entre sí y con otros y aprenda a trabajar en equipo. Por otro lado, la capacidad directiva de la organización está orientada a la búsqueda de innovación y mejora continua del negocio, así como a vigilar el comportamiento de los competidores.

- Físicos: para que el negocio funcione, se arrendará un espacio físico (local), el cual se encuentra ubicado en San Borja, cercano a centros comerciales y de fácil acceso a avenidas principales. Además, el diseño de las instalaciones se ha personalizado de acuerdo con cada actividad, el mismo que será acondicionado con mobiliario apto, de acuerdo con el modelo de negocio planteado.
- Financiero: para el funcionamiento de la empresa, se utilizará capital propio y préstamo bancario.

6.7 Actividades clave

Las principales actividades que se realizarán para cumplir con la propuesta de valor del negocio son las siguientes: desarrollar y determinar las actividades a ofrecer con la asesoría del psicopedagogo, a fin de asegurar que los niños, de acuerdo con su edad, tengan un aprendizaje entretenido en compañía de sus padres, a fin de fortalecer el vínculo entre ellos. Para diferenciarnos de las empresas de la competencia, se desarrollarán continuamente capacitaciones relacionadas con calidad de atención a los clientes, cuidado de los niños e inteligencia emocional para todo el personal, además de realizar mantenimiento continuo de la infraestructura y mobiliario.

6.8 Aliados clave

Para la operatividad del negocio, se requerirá un proveedor de un espacio físico donde se instale Sweet Place. Asimismo, contaremos con proveedores que nos darán los servicios de mobiliario, juegos y juguetes, así como uniformes para el personal y mandiles para los niños. Por otro lado, se contratará el servicio de capacitación de consultoras especializadas que permitan potenciar las habilidades y las competencias del equipo humano. Asimismo, para ofrecer asesoría especializada, es preciso contar con psicopedagogos, principal elemento de diferenciación del negocio.

6.9 Estructura de costos

Para el funcionamiento del negocio, será necesario incurrir en costos, los cuales se encuentran detallados en el presupuesto del plan de operaciones.

7. Cadena de valor

Para determinar las actividades de apoyo y primarias del plan de negocio, se tomará como base la cadena de valor de Porter, la cual fue replanteada para una empresa de servicios por Gustavo Alonso (Alonso, 2008).

7.1 Actividades de apoyo

- **Dirección general y de recursos humanos:** uno de los principales pilares de nuestro negocio es lograr la satisfacción del cliente, por lo que el personal (orientadores y psicopedagogos) debe estar altamente capacitado y enfocado en ellos a través de un trato cordial y empático.
- **Organización interna y tecnología:** el área de administración y finanzas tendrá a su cargo la mejora de procesos e investigación de mercados para poder expandir el negocio. Además, estará encargada de la determinación de funciones del personal, para poder brindar el mejor servicio a los clientes. Por el lado de tecnología, se contará con el registro de los clientes y se gestionará la comunicación por medios sociales. Además de ello, se estará en constante búsqueda para la actualización de procesos que ayuden a mejorar la atención a los clientes.
- **Infraestructura y ambiente:** al ser un negocio donde asistirán niños menores, se contará con ambientes que cuenten con todas las medidas de seguridad. Además, se realizará permanente mantenimiento a las áreas y a los materiales que utilicen los menores. Un punto importante es la limpieza continua de los ambientes, ya que se debe cuidar la salud de las personas que asistan.
- **Abastecimiento:** se contará con proveedores de materiales, juegos y mobiliario necesario para brindar un correcto servicio a los clientes, verificando que se encuentre en perfectas condiciones. denle cuanto al personal, se adquirirá uniformes que los identifiquen y se contratará el servicio de empresas consultoras para la capacitación del personal en temas relacionados con el servicio al cliente y el cuidado infantil. Además, se deberá contar con servicio de seguridad en el local.

7.2 Actividades primarias

- **Marketing y ventas:** se establecerá el diálogo con el cliente a través de las redes sociales, como Facebook e Instagram. Además, se incentivará a los clientes a que compartan sus experiencias, para motivar a otros padres a visitar Sweet Place. Por otra parte, se utilizará Google Adwords para aparecer como primera opción en la búsqueda por lugares de entretenimiento para padres e hijos. Los clientes podrán realizar el pago de la entrada en el mismo local, con efectivo o con tarjeta de crédito. De ser necesario realizar reservas, estas podrán solicitarse vía *mail*, Facebook o teléfono.

- **Personal de contacto:** el personal de contacto directo con los clientes tendrá experiencia en educación infantil y atención al cliente. Además, recibirá capacitación constante en dichos temas. Los psicopedagogos brindarán soporte al personal y asesoría a los padres, contarán con un currículum validado que demuestre habilidades, competencias y experiencia en asesoría a niños de temprana edad.
- **Soporte físico y habilidades:** el local contará con ambientes donde padres y niños se sientan cómodos y puedan encontrar todos los materiales necesarios para realizar las diversas actividades que se ofrecerán. El personal que guiará a los padres en las actividades estará siempre dispuesto a absolver todas las dudas que tengan y los psicopedagogos estarán en constante comunicación con los padres para brindar recomendaciones sobre comportamientos o situaciones que hayan observado en los niños.
- **Prestación:** el servicio ofrecido estará enfocado en brindar un espacio donde los padres puedan compartir con sus hijos un tiempo de juego y aprendizaje mutuo, con diferentes actividades que desarrollen las habilidades de los niños, siempre guiados por profesionales y asesorados por psicopedagogos.
- **Clientes:** para conocer la opinión de los clientes sobre el servicio ofrecido, se realizará encuestas periódicas sobre el local, el personal, las actividades de juego, el mobiliario, los equipos y la atención del personal. También se tomará en cuenta las sugerencias que hagan los usuarios sobre mejoras respecto del servicio. Adicionalmente, se prestará atención debida a los mensajes y los comentarios que los clientes publiquen en las redes sociales, a fin de darles una respuesta adecuada y, en el caso de felicitaciones, agradecer su preferencia.
- **Otros clientes:** se ha considerado que este negocio está dirigido a personas de los NSE A y B que residan en distritos de Lima Moderna, quienes poseen un nivel de ingresos medio-alto. Por otro lado, el personal estará atento a las necesidades de cada padre y niño, para evitar incomodidades por falta de atención.

8. Factores clave de éxito

Para identificar los recursos y las capacidades que le darán a Sweet Place ventaja frente a sus competidores, se ha utilizado el análisis VRIO, detallado en la siguiente tabla.

Tabla 20. Análisis VRIO

Recursos y capacidades por desarrollar	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación estratégica
Instalaciones diseñadas por actividad	Sí	No			Igualdad competitiva
Cultura organizacional	Sí	No			Igualdad competitiva
Capacidad directiva	Sí	No			Igualdad competitiva
Estructura organizacional	Sí	No			Igualdad competitiva
Actividades con aprendizaje para padres e hijos	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Asesoría especializada	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Formación profesional en psicopedagogía	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Innovación constante de las actividades y planes lúdicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2019

9. Ventaja competitiva

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, se detalla a continuación las principales fuentes con las que Sweet Place debe contar, que sustenten las ventajas competitivas fundamentadas en las preferencias de los potenciales clientes.

Tabla 21. Fuentes que sustentan las ventajas competitivas

Sector de la fuente	Fuente	Ventaja competitiva
I + D	Profesionales en psicopedagogía y psicología con experiencia	Asesoría especializada gratuita
Operaciones	Actividades lúdicas con educación	Garantizar entretenimiento educativo, sano, seguro, enriquecedor y creativo
	Innovación constante de las actividades y/o planes lúdicos	Captación y fidelización de clientes
	Servicio especializado y metódico	Experiencia única
Recursos humanos	Guías y orientadores altamente capacitados	Eficacia en la explicación de las actividades de juego

Fuente: Elaboración propia, 2019

La ventaja competitiva sostenible de Sweet Place será la innovación constante de las actividades y planes lúdicos para mantener la diferenciación en el mercado. Además, contará con varias ventajas competitivas temporales que, al ser los pioneros en ofrecerlas, le da un valor superior como marca innovadora, ganándose la lealtad de sus clientes y la participación de mercado.

10. Estrategia competitiva

Dos de las estrategias genéricas de Michael Porter están basadas en enfoque y diferenciación. Luego de analizar el sector y la propuesta del servicio, se considera que los elementos diferenciadores son los siguientes:

- Diversidad de planes de juegos que tienen un componente de educación.
- Asesoría especializada por profesionales psicopedagogos.
- Espacio acondicionado con mobiliario apropiado y debidamente organizado para el desarrollo integral de habilidades y capacidades del niño.
- Innovación constante de las actividades/planes lúdicos.

Asimismo, los elementos de enfoque son los siguientes:

- Dirigido a padres de familia con hijos entre 1.5 y 5 años, que demuestren interés en participar activamente del aprendizaje de sus hijos.
- Residentes de Lima moderna con NSE A y B.

11. Estrategia corporativa

Según Igor Ansoff, Sweet Place deberá desarrollar una estrategia de penetración de mercado, a fin de afianzar su posicionamiento en el mercado. A partir de estos planteamientos estratégicos y objetivos para Sweet Place, en el siguiente capítulo se proponen los planes funcionales que tienen como objetivo asegurar una adecuada implementación de la estrategia.

Capítulo IV. Planes funcionales

En este capítulo se desarrolla el plan de operaciones, el plan de marketing, el plan de recursos humanos, el plan de responsabilidad social y el plan de finanzas, mediante los cuales se definen los procesos a seguir para el correcto desarrollo de Sweet Place. También se definen los canales de comunicación que se tendrá y los perfiles del personal que se necesita para cubrir los puestos necesarios y, finalmente, se detallan los escenarios posibles que tendría Sweet Place.

1. Plan de operaciones

En este plan, se detalla las actividades que se ofrecerán en Sweet Place, así como los procesos operativos, estratégicos y de apoyo que se contemplan para el continuo funcionamiento del negocio.

1.1 Objetivos del plan de operaciones

En línea con los objetivos estratégicos y la misión de Sweet Place, se han definido los objetivos general y específicos del plan operativo.

1.1.1 Objetivo general de operaciones

Lograr la adecuada implementación del centro de entretenimiento Sweet Place para garantizar una experiencia única a los clientes.

1.1.2 Objetivos específicos

De acuerdo con el objetivo general, se han definido los objetivos específicos que se detallan en la tabla 23.

Tabla 22. Objetivos específicos

Objetivos específicos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador	Herramienta
Crecimiento					
Apertura de locales a través de franquicia	0	1	1	Número de locales que se han abierto	Contrato de franquicia
Calidad					
Nivel de aceptación de las actividades lúdicas por parte de los clientes	4	4.2	4.4	Obtener un nivel de aceptación de la actividad mayor o igual a 4 sobre una base de 5 puntos	Encuestas de satisfacción Valoración del cliente a través de canales virtuales
Implementar métodos efectivos de atención al cliente	10%	9%	8%	Porcentaje de reclamos de clientes con relación al servicio recibido	Reclamos registrados en libro de reclamaciones y a través de canales virtuales
Calidad de servicio	90%	93%	95%	Porcentaje de satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción

Objetivos específicos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador	Herramienta
Flexibilidad					
Actualización de actividades lúdicas con componente educativo	4	6	6	Número de actividades nuevas por año	Plan de actualización trimestral
Mantenimiento de mobiliario, juegos y espacios	2	4	4	Cantidad de mantenimiento al año (veces)	Plan de mantenimiento con proveedor
Personal altamente capacitado	4	3	2	Número de capacitaciones al año	Programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.2 Estrategia

Para definir las estrategias del plan operacional de Sweet Place, se ha tomado como referencia las prioridades competitivas propuestas por Krajewski¹⁸. De acuerdo con ello, se determinaron las estrategias operativas a seguir para lograr los objetivos estratégicos definidos (ver anexo 16).

1.3 Decisiones sobre el diseño del servicio

1.3.1 Servicio

Se brindará un espacio de entretenimiento para padres e hijos de 1.5 a 5 años de edad, equipado con una diversidad de juegos con un componente de educación, que les permita disfrutar del tiempo juntos. Además, se podrá realizar celebraciones de cumpleaños en un ambiente reservado.

1.3.2 Capacidad

Nuestro local tendrá un área de 150 m², distribuidos en un solo nivel. Contará con once ambientes, de los cuales seis serán de juego y los cinco restantes corresponderán a servicios adicionales y administración. Los ambientes contarán con el mobiliario necesario para que los niños y sus padres puedan realizar las diversas actividades.

1.3.3 Horario de atención

El horario de atención del centro de entretenimiento será de 10:00 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a domingo.

1.3.4 Servicios a ofrecer

Los servicios a ofrecer son actividades de entretenimiento con componentes de educación, que contarán con asesoría de psicopedagogía, servicio de guiado de las actividades, confitería, cambiador y guardarropa. Para la planeación de las actividades y paquetes de actividades, se ha tomado de referencia la guía de actividades creada por la Dependencia de Desarrollo del Niño en la Primera Infancia de Unicef. Sweet Place ofrecerá la opción de contratar una única actividad o armar paquetes de actividades recomendadas por el psicopedagogo, considerando que el cobro

¹⁸ Lee Krajewski, Larry Ritzman y Manoj Malhotra, Administración de Operaciones, 2008.

será por *ticket* de ingreso. En el anexo 17 y 18 se describen las actividades y los beneficios que se ofrecerán por rango de edades.

1.3.5 Ambientes de Sweet Place

El centro de entretenimiento para niños contará con once ambientes en total: seis son ambientes de juego debidamente amoblados, según las actividades diseñadas, y los cinco restantes son ambientes de servicios adicionales y de administración. En la tabla 23 se describen los ambientes.

Tabla 23. Ambientes de Sweet Place

Ambientes de juegos: Diseñadas y amobladas para los espacios lúdicos	Espacio de lectura	Ambientes de servicios adicionales	Cambiador y guardarropa
	Espacio de arte y música		Confitería y mesas
	Construcción y juegos de lógica		Servicios higiénicos
	Mini gym + música	Ambientes de administración	Recepción
	Mini kitchen		Caja
	Mini autos y motos		Oficina de administración

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.4 Diseño de procesos

En cuanto al diseño de procesos, se han estructurado a nivel macro, a través de un mapa de procesos, para luego detallar cada uno.

1.4.1 Mapa de procesos

Para tener una visión macro de los procesos de Sweet Place (ver anexo 19), se ha tomado como referencia a José Antonio Pérez, quien indica que el mapa de procesos es una herramienta que muestra las interacciones que existen entre los procesos.

1.4.2 Detalle de procesos

Según el mapa de procesos, se ha determinado tres macroprocesos en los cuales se consideran los procesos estratégicos, operativos y de soporte. En los anexos 20 y 21 se detallan los procesos estratégicos y de soporte y se muestra el proceso operativo de Sweet Place.

1.5 Diseño de las instalaciones

1.5.1 Capacidad de las operaciones

Nuestro local tendrá un área de 150 m², distribuidos en un solo nivel. Contará con 11 ambientes: 6 de juego y 5 para servicios adicionales y administración. Los ambientes contarán con el mobiliario necesario para que los clientes puedan realizar diversas actividades. El aforo de Sweet Place será para aproximadamente 65 personas, considerando 7 guías de actividades, 2 psicopedagogos, 1 administrador y 1 persona de limpieza.

1.5.2 Ubicación de las instalaciones

Sweet Place estará ubicado en el distrito de San Borja, debido a que es un lugar con fácil acceso desde diversos puntos de Lima Moderna. Los requisitos que solicita la Municipalidad de San Borja para otorgar la licencia de funcionamiento son los siguientes:

- Solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de declaración jurada.
- Copia simple del poder vigente del representante legal.
- Copia simple del título profesional de los psicopedagogos.
- Indicar el número de estacionamientos de acuerdo con la Ordenanza N.º 386-MSB y la Ordenanza N.º 379-MSB.
- Copia simple de la autorización del sector correspondiente.
- Pago por derecho de trámite: S/ 816.74 (de 100.01 a 500 m²)

Los pasos a seguir para el trámite de la licencia de funcionamiento se encuentran en el anexo 22.

1.5.3 Planeación de la distribución del centro

En el anexo 23 se muestra el plano de distribución del centro de entretenimiento Sweet Place.

1.6 Actividades preoperativas

Se consideran las siguientes actividades antes del inicio de funcionamiento del centro de entretenimiento:

- Constitución y registro de la empresa: se gestionará ante registros públicos y se creará el RUC ante la Sunat para el inicio de las operaciones.
- Patente de la marca y logo: para la protección de la marca y el logo, se realizarán los trámites correspondientes para adquirir la patente.
- Contrato de local: se gestionará la firma de contrato con los propietarios del local seleccionado.
- Modificaciones y acondicionamiento del local: se iniciará el proceso de modificación, según sea necesario, del local, según el mapa de distribución planteado, así como el acondicionamiento del mismo, con el mobiliario necesario para cada ambiente.
- Licencia y permisos: se solicitará la licencia de funcionamiento respectiva para el inicio de las actividades, así como los permisos correspondientes a Defensa Civil.
- Contratación de personal: se iniciará la búsqueda y la selección de los perfiles necesarios del personal.

1.7 Presupuesto de operaciones

El presupuesto calculado de operaciones por los cinco años es de S/ 1.255.729. En el anexo 24 están los detalles.

2. Plan de marketing

El plan de marketing contiene las estrategias que se seguirán para el inicio de actividades de Sweet Place.

2.1 Descripción del servicio

El servicio que se ofrecerá en Sweet Place busca brindar un espacio donde los padres puedan compartir un tiempo con sus hijos, brindándoles alternativas de actividades que puedan realizar juntos, para desarrollar las habilidades y las capacidades de los niños. Lo primordial será el entretenimiento y el aprendizaje. Los padres tendrán asesoramiento constante, apoyados en profesionales en psicopedagogía. Además, se contará con ambientes equipados con mobiliario adecuado y organizado para el desarrollo de las diversas actividades.

2.2 Objetivo del plan de marketing

Tomando en cuenta los objetivos estratégicos, se determinaron los siguientes objetivos de marketing.

Tabla 24. Objetivos estratégicos de marketing

Objetivos	Indicador	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4- 5 años)
Incrementar las ventas	Volumen de ventas	10%	12%	14%
Conseguir seguidores en redes sociales	Seguidores	2,000	5,500	10,000
Incrementar la satisfacción de los clientes	<i>Top to box</i>	90%	91%	92%

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2.1 Segmentación de mercado

Kotler y Armstrong mencionan que las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que puedan llegar con productos y servicios que tengan una necesidad única en común, a través de la segmentación de mercados (Kotler y Armstrong, 2012). Tomaremos como base las variables que se mencionan en su libro, para determinar la segmentación de este plan de negocio.

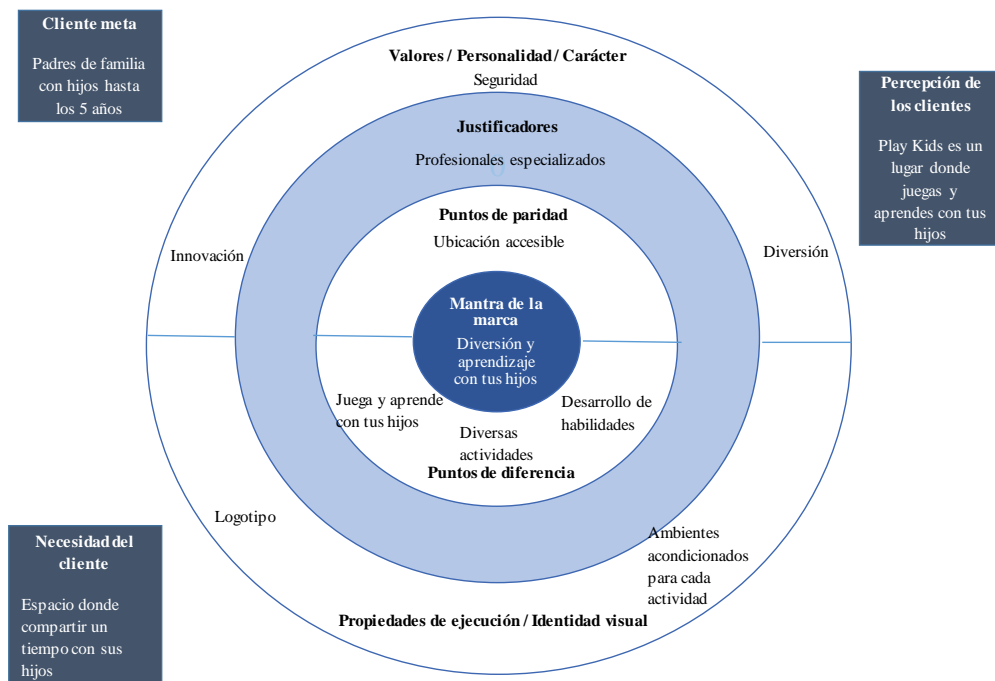
- Geográfica: personas que residan en Lima Moderna, en los distritos de San Borja, Surco, San Isidro, La Molina y Miraflores.

- Demográfica: hombres y mujeres de 21 a 59 años de edad con ingresos medio-altos.
- Psicográfica: nivel socioeconómico A y B.
- Conductual: personas con hijos de un año y medio a cinco años, que busquen un espacio donde compartir un tiempo con sus hijos.

2.2.2 Estrategia de posicionamiento

Para establecer las estrategias de posicionamiento, utilizaremos la vista panorámica del posicionamiento de marca de Kotler y Lane, el cual nos ayudará a que ninguna fase del desarrollo sea pasada por alto (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los elementos mencionados en la vista panorámica los detallamos a continuación:

- **Mantra de la marca:** se ha determinado que la promesa central de la marca será la siguiente: diversión y aprendizaje con tus hijos.
- **Puntos de paridad:** la ubicación accesible es un punto donde se coincide con otros establecimientos de entretenimiento que ofrecen un servicio parecido al de Sweet Place.
- **Puntos de diferencia:** dentro de los puntos de diferencia con los competidores, están los siguientes: el aprendizaje de los padres con sus hijos a través del juego, con asesoría de

psicopedagogos y las diversas actividades, de acuerdo a la edad de los niños, lo cual los ayudará en el desarrollo de sus habilidades y capacidades.

- **Justificadores:** una razón que demuestra la diferencia de Sweet Place con el mercado es la presencia de profesionales especializados (psicopedagogos) que apoyarán a padres e hijos en cada actividad.
- **Valores / Personalidad / Carácter:** Sweet Place es una marca que ofrece diversión de padres con hijos; brinda seguridad, porque las actividades están diseñadas cuidadosamente, minimizando posibles riesgos; y ofrece innovación, ya que se buscará renovar las actividades constantemente, a fin de crear nuevas experiencias de aprendizaje y diversión.
- **Propiedades de Ejecución / Identidad visual:** los ambientes serán acondicionados con implementos, materiales y mobiliario adecuados para cada actividad. El logo de Sweet Place es un arcoíris, que simbolizan el amor, la alegría, la creatividad, el crecimiento, la armonía, la fantasía y la paz.

Gráfico 2. Logotipo “Sweet Place”



Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2.3 Estrategia de crecimiento

Para determinar la estrategia de crecimiento se utilizó la matriz de Ansoff, en la cual Sweet Place se ubica en el primer cuadrante, ya que ofrecerá un servicio mejorado (diversas actividades de juego con aprendizaje y asesoría psicopedagógica) en un mercado conocido. Por ello, la estrategia a seguir será de penetración de mercado (ver anexo 25).

2.3 Mezcla de marketing

Se analizarán las 8P del marketing de servicio, las cuales son diseño del servicio, precio, plaza, promoción, personas, procesos, productividad y evidencia física.

2.3.1 Diseño de servicio

Para determinar el servicio, se utilizó la flor de servicio de Lovelock y Wirtz (ver anexo 26).

El servicio esencial de Sweet Place es ofrecer un espacio para que padres e hijos compartan tiempo, en diferentes ambientes de juego, y al mismo tiempo que aprendan. Además, contarán con asesoría psicopedagógica.

Adicionalmente, Sweet Place estará soportado por lo siguiente:

- Información: los precios, las formas de pago, los horarios de atención, la dirección del local y las actividades que se ofrecen serán indicados en redes sociales, página web y en el mismo local.
- Consultas: los clientes tendrán la opción de realizar sus consultas vía redes sociales, *mail* o por teléfono, y se les brindará la información que requieran.
- Toma de pedidos: los clientes podrán realizar sus reservas por redes sociales, teléfono o en el mismo local.
- Hospitalidad: todos los ambientes estarán adecuados para las diferentes actividades. Además, tanto los padres como los hijos contarán con materiales para realizar las mismas actividades.
- Cuidado: se brindará la opción de pequeños *lockers* donde los padres podrán guardar sus pertenencias y disfrutar junto con sus hijos, sin preocupaciones.
- Excepciones: para el caso de reservas, se brindará un tiempo de tolerancia para que puedan llegar a la actividad.
- Facturación: se emitirá boleta o factura, de acuerdo con el pedido del cliente.
- Pago: se tendrá la opción de realizar el pago en efectivo, yape o con tarjeta de débito o crédito.

2.3.2 Precio

El precio por *ticket*, que incluye a un padre con su hijo, será de S/ 60, lo cual se definió de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas y con base en los precios de los competidores. Adicionalmente, se venderán mandiles de material duradero para los niños, los cuales tendrán un precio de venta de S/ 30. Esta compra será opcional, ya que se les entregará un mandil desechable cada vez que asistan.

2.3.3 Plaza

Inicialmente existirá un único punto donde funcione Sweet Place, el cual estará ubicado en la Av. Géminis, cuadra 1, del distrito de San Borja. El punto es cercano a avenidas principales, como Aviación y Primavera, y a centros comerciales, como Real Plaza y Chacarilla (ver anexo 27)

2.3.4 Promoción

Se buscará que los padres de familia conozcan los servicios que se ofrecerán en el centro de entretenimiento, realizando lo siguiente:

- Redes sociales: se promocionará a través de las redes sociales (Facebook e Instagram) dando a conocer los servicios que se ofrecerán en el centro (ver anexos 28 y 29).
- Google Adwords: se adquirirá las siguientes palabras clave: entretenimiento, juegos, aprendizaje, actividades y tiempo, a fin de asegurar la aparición de Sweet Place en los criterios de búsqueda.
- Folletos: se repartirán cerca al local y de centros comerciales (ver anexo 30).
- Mandiles: se manejarán dos tipos de mandiles: uno que será entregado de manera gratuita (ver anexo 31) y el segundo estará a la venta, ya que el material será más resistente (ver anexo 32).
- Fiestas infantiles: se ofrecerá la opción de celebrar fiestas infantiles en un espacio reservado, donde el costo será de S/ 1.000, el cual incluirá lo siguiente: zona reservada por dos horas, quince entradas para niños y quince para adultos, caja decorada para los regalos, mesa con mantel para bocaditos, cien bocaditos salados, cien dulces y diez litros de bebidas, además de una animadora.

2.3.5 Personas

Para el centro de entretenimiento se requerirá el siguiente personal:

- Administrador: supervisará a los guías y a los psicopedagogos, atenderá consultas de clientes y velará por el correcto funcionamiento del local
- Guías: se requerirá ocho personas que se encargarán de recibir a los padres de familia, guiarlos en las diferentes actividades y asegurarse de que los niños se diviertan.
- Psicopedagogos: se necesitará dos personas para que brinden soporte a los guías y puedan asesorar a los padres de familia.
- Cajero: se contará con un cajero que realice los cobros y haga los cuadros de caja.
- Personal de limpieza: se contará con una persona que se encargará de mantener todos los ambientes limpios

Todo el personal será capacitado constantemente en técnicas de atención al cliente y desarrollo de habilidades relacionadas con atención a niños. Además, para ser identificado, usará polos piqué color blanco con el logo de Sweet Place (ver anexo 33).

2.3.6 Procesos

Los procesos se han definido como operativos, estratégicos y de apoyo, los cuales se detallaron en el capítulo anterior.

2.3.7 Productividad

Para mantener la satisfacción del cliente y poder entender lo que necesitan, se harán encuestas de satisfacción periódicas sobre la atención brindada y su opinión en general.

2.3.8 Evidencia física

Para este plan de negocio, la evidencia física será la infraestructura del local, la cual contará con lo siguiente:

- Diversos ambientes de acuerdo con la actividad definida, con mobiliario para niños y adultos. Cada ambiente contará con colores que transmitan alegría. Además, se contará con aromaterapia en cada uno de ellos.
- Materiales no tóxicos para niños y adultos. También se entregará mandiles, para evitar que el cliente ensucie su ropa al realizar las diversas actividades.
- Al finalizar cada actividad, los padres podrán solicitar recomendaciones a los psicopedagogos sobre el comportamiento de sus hijos o, de ser el caso, los psicopedagogos, proactivamente, se acercarán a los padres a brindarles un *feedback* sobre lo visto.

2.4 Presupuesto de marketing

El presupuesto calculado de marketing por los cinco años es de S/ 505.229. En el anexo 34 se encuentran los detalles.

3. Plan de organización y recursos humanos

3.1 Objetivos

Los objetivos son definir la estructura organizacional de la empresa para determinar la toma de decisiones de Sweet Place y determinar los perfiles necesarios del personal que se encargará de la administración de Sweet Place, así como del personal que se encargará de la atención y la asesoría que se brindará a los clientes.

3.2 De la organización del centro

3.2.1 Naturaleza y constitución de la empresa

Sweet Place será declarada como una pequeña empresa, debido a que cumple con las siguientes características:

- Número de trabajadores: de uno a cien trabajadores
- Ventas anuales: hasta el monto máximo de 1.700 unidades impositivas tributarias (UIT)

Teniendo en cuenta ello, los trabajadores tendrán los siguientes beneficios laborales:

Tabla 25. Beneficios laborales de trabajadores de pequeña empresa

Beneficios laborales
Remuneración: no menor a la remuneración mínima vital (RMV)
Jornada máxima de 8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional 15 días calendarios
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
Cobertura de seguridad social en salud a través del Essalud
Cobertura previsional
Cobertura de seguro de vida y seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR)
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año de 1/2 sueldo (Fiestas Patrias y Navidad)
Derecho a participar en las utilidades de la empresa
Derecho a la compensación por tiempo de servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración
Derechos colectivos según las normas del régimen general de la actividad privada

Fuente: Elaboración propia, 2019

La empresa será constituida como una SAC, debido a que los accionistas son tres personas y no se declarará un directorio. El capital será definido por cada uno de los socios.

3.3 Estructura organizacional

Describiremos la forma de gestión de Sweet Place de acuerdo con el modelo de Mintzberg.

La estructura organizacional que proponemos es una mezcla entre organización empresarial e innovadora, pues los accionistas tienen el control para la toma de decisiones a través de una visión estratégica e innovadora, mientras que los psicopedagogos y los guías realizan la labor central de la organización. De esta manera, se obtiene una respuesta rápida a los cambios externos continuos que se presentan en el mercado actual y en el futuro.

3.3.1 Organigrama

En el anexo 35 se detalla el organigrama de Sweet Place. Con el objetivo de mejorar la eficiencia en las organizaciones e incrementar la satisfacción del personal, de acuerdo con la teoría de Richard Hackman y Greg Oldham, en el anexo 36 se describen las características, las funciones y las responsabilidades del puesto (administrador, psicopedagogo *senior*, psicopedagogo *junior* y guía) y se detalla la experiencia y los conocimientos necesarios para encontrar el mejor perfil

para la posición, con la finalidad de lograr una mejora en el resultado del desempeño en el trabajo, la motivación interna y un menor ausentismo y rotación de personal.

4. De los recursos humanos

4.1 Objetivos

Realizar la gestión de personas para involucrarlas en la misión, la visión y los valores de la empresa, a fin de que se brinde un servicio con los más altos estándares de calidad y profesionalismo, contribuyendo al crecimiento y la formación de niños de entre 1.5 años y 5 años de edad, de manera rentable y sostenible en el tiempo.

4.2 Estrategia

A continuación, se describen las estrategias para los objetivos propuestos.

4.2.1 Reclutamiento y selección

Para el inicio de las operaciones, se abrirá un proceso de selección externo. Se cumplirá con los requisitos señalados en la descripción del puesto y las competencias a tener. Se incentivará el ascenso interno, como primera alternativa, y, de lo contrario, se recurrirá a reclutamiento externo: referidos, internet, redes sociales que nos permitan contar con el personal requerido: un (1) administrador, siete (7) guías de actividades, dos (2) psicopedagogos y un (1) personal de limpieza. Los candidatos pasarán por una etapa de prueba, para determinar su nivel de experiencia y de desenvolvimiento con los niños.

4.2.2 Inducción y capacitación

Habrà sesiones de inducción para el personal sobre la visión, la misión, los objetivos y la cultura organizacional de la empresa y esta capacitación deberá aprobarse necesariamente antes del inicio de las labores. Asimismo, el administrador será el responsable de informar acerca de las políticas de la empresa y los roles y las responsabilidades de cada colaborador. También hará la medición del desempeño y deberá promover un clima laboral de trabajo en equipo, a través de la colaboración y el apoyo mutuo entre colaboradores. Además de ello, efectuará el seguimiento periódico respecto del cumplimiento de las competencias requeridas para el puesto. Por último, el psicopedagogo se encargará de capacitar al personal en temas relacionados con el desarrollo cognitivo y conductual de los niños.

4.2.3 Evaluación de desempeño

Se establecerán objetivos individuales para el personal de Sweet Place, alineados con los objetivos de la empresa. La evaluación de desempeño del guía y los psicopedagogos estará a cargo del

administrador, mientras que la evaluación de administrador la realizarán los accionistas de la empresa. Asimismo, se brindará retroalimentación continua a cada colaborador sobre su rendimiento. Finalmente, las decisiones de incrementos salariales, promociones y bonos serán responsabilidad conjunta del administrador y los accionistas.

4.2.4 Compensación

Se establecerá un sistema de sueldo mixto: habrá un sueldo fijo mensual y un sueldo variable trimestral, en función de la captación y la retención de visitantes.

4.2.5 Motivación y reconocimiento

En Sweet Place deseamos tener colaboradores leales y motivados que trabajen día a día en un buen clima laboral a través de reconocimiento del mejor colaborador del mes, celebración de cumpleaños con todo el equipo, reconocimiento de logros por objetivos y se promoverá un ambiente de comunicación horizontal.

4.3 Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto calculado para recursos humanos por los cinco años es de S/ 1.581.015.20. En el anexo 37 se encuentran los detalles.

5. Plan de responsabilidad social

5.1 Alcance

Definir acciones de responsabilidad social dentro de Sweet Place con la finalidad de medir el impacto en espacios similares, donde los niños compartan tiempo con sus padres, siendo el entretenimiento y el aprendizaje lo primordial.

5.2 Objetivos del plan de responsabilidad social

- Implementar actividades que nos permitan educar, capacitar y difundir los beneficios de trabajar con responsabilidad social empresarial.
- Incluir actividades diarias (lúdicas, de comunicación y de información) con un componente de responsabilidad social, sostenibles en el tiempo.

5.3 Acciones estratégicas de responsabilidad social

- Programar actividades dentro de Sweet Place para crear conciencia en los colaboradores sobre la responsabilidad social frente a cada una de sus actividades.

- Incentivar campañas sobre la importancia del juego en los primeros años del niño, en alianzas estratégica con iglesias, municipalidades y colegios, para compartir nuestro modelo de negocio.
- En nuestra página web se incluirán mensajes que creen conciencia sobre la importancia del tiempo que deben compartir los padres con sus hijos en la primera etapa infantil.
- Dentro de los ambientes lúdicos, se podrá enseñar a los niños actividades como el reciclaje creativo (por ejemplo, darle uso a material reciclado empleado en los hogares).
- De acuerdo con nuestro estudio de mercado, hemos considerado conveniente ubicar Sweet Place en San Borja, donde los niños se encuentran cerca a sus hogares, lo cual permite reducir el transporte motorizado, disminuyendo el tráfico vehicular y las emisiones de gases tóxicos.
- La difusión de la comunicación, promociones y otros se realizará por medios digitales de comunicación, lo cual va a minimizar la huella de carbono a través del ahorro de papel, tinta y otros químicos.

5.4 Presupuesto de responsabilidad social

Las acciones mencionadas no generarán ningún costo para Sweet Place.

6. Plan financiero

El plan financiero nos permite evaluar la viabilidad de las estrategias planteadas para el funcionamiento de Sweet Place; es decir, determinar si agregan valor a la empresa. En línea con ello, en este capítulo se recopilan todos los presupuestos de los planes funcionales y se adicionan en las proyecciones del flujo de caja.

6.1 Objetivos generales

- Alcanzar un margen de utilidad de 20% sobre las ventas anuales.

6.2 Supuestos y políticas

Tabla 26. Supuestos y políticas del plan financiero

Ventas	Aforo de local	El aforo del local es de 65 personas. Asimismo, 1 cliente equivale a padre con su hijo; por lo que, el aforo del local se reduce a 33 clientes.
	Capacidad máxima de clientes por ambiente	El local cuenta con 6 ambientes de juego
		La cantidad máxima de clientes por ambiente es 6 clientes considerando el aforo permitido.
	Supuesto de asistencia de clientes	De lunes a jueves es 10%.
De viernes a domingo es 45%.		

Ventas	Supuesto de permanencia de clientes en local	Clientes permanecen 3 horas como máximo.
	Horario de atención	De 10:00 am a 7:00 pm (9 horas diarias).
	Precio de entrada	S/ 55.00 por cliente.
Costo de ventas	El costo de ventas está compuesto por los siguientes conceptos:	
	Mobiliario necesario para cada ambiente Juguetes, accesorios y materiales para el desarrollo de las actividades	
Gastos administrativos	Alquiler del local	
	Luz, agua, internet y telefonía	
	Mantenimiento de mobiliarios y cámaras de seguridad Remuneración bruta, bonos por desempeño, gratificaciones, CTS y Essalud	
Gasto de ventas	Costo y renovación de dominio web	
	Costo de Google Adwords	
	Hosting de pagina web	
	Gasto en publicidad	

Fuente: Elaboración propia, 2019

6.3 Presupuestos y análisis de punto de equilibrio

6.3.1 Inversión inicial

La inversión inicial es la cantidad y la forma en la que se estructura el capital para la puesta en operaciones del negocio. Es decir, comprende inversión en bienes tangibles o activo fijo, bienes intangibles o gastos preoperativos y el capital de trabajo.

A continuación, se detalla la inversión inicial de Sweet Place.

Tabla 27. Inversión inicial

Inversión inicial	Total con IGV
Inversión en activo fijo	S/ 33.009,6
Gastos pre-operativos	S/ 15.350,0
Capital de trabajo de inicial	S/ 42.152,0
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	S/ 90.511,6

Fuente: Elaboración propia, 2019

En el anexo 38 y 39 se muestra en detalle los componentes de la inversión inicial.

6.3.2 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de ventas con el cual están cubiertos los costos fijos y variables, y se obtiene beneficio igual a cero. Para realizar el análisis del punto de equilibrio, se determinarán los costos fijos y variables de Sweet Place, los cuales se detallan en la tabla 29. Para el cálculo del punto de equilibrio (PE), se ha considerado la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas}_{\text{PE}} = \text{Costos fijos} * \left[1 - \left(\frac{\text{costos variables}}{\text{ventas reales}} \right) \right]$$

obteniendo las unidades de venta (*ticket* de venta) en el punto de equilibrio.

Tabla 28. Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio	9.333	9.544	9.511	9.377	9.064

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con ello, se considera que diariamente se deberá atender veintiséis *tickets* de venta, habiendo mayor afluencia de clientes los sábados y los domingos.

Tabla 29. Análisis de punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingreso por tickets	471.600	514.692	577.422	648.186	713.756
Ingreso por venta de las fiestas infantiles	100.000	110.160	124.848	140.079	155.870
Ingreso por venta del mandil	23.525	25.704	29.027	32.473	35.720
Total ingresos	S/ 595.125	S/ 650.556	S/ 731.297	S/ 820.738	S/ 905.346
Costos fijos					
Planilla de personal	256.200	261.324	266.550	271.881	277.319
Conexiones electricas y acondicionamiento del local	108.000	110.160	112.363	114.610	116.903
Costo de mandiles de tela taslan por ser cliente	24.480	26.928	29.621	32.583	35.839
Mobiliario para ambientes	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Computadoras	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Luz, agua, internet, teléfono fijo	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Mantenimiento de mobiliario	-	13.210	-	13.210	-
Mantenimiento de cámaras de seguridad	-	-	10.000	-	-
Utiles de oficina	-	-	6.000	-	-
Costo y renovación de dominio de web	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Impresora	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Alquiler de local	300	300	300	300	300
Cámaras de seguridad y vigilancia	-	-	300	-	-
Costos por POS Visa	400	400	400	400	400
Uniforme	360	360	360	360	360
Diseño de página Web	40	40	40	40	40
Google Adwords	40	40	40	40	40
Otros	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total costo fijos	S/ 422.020	S/ 444.962	S/ 458.174	S/ 465.624	S/ 463.401
Costos variables					
Total	56.592	60.552	66.600	73.296	79.128
Otros	56.000	61.690	69.915	78.444	87.287
Planilla de personal	45.824	46.740	47.675	48.629	49.601
Costo de las fiestas infantiles	9.410	10.282	11.611	12.989	14.288
Costo de los mandiles de tela impermeable	780	780	780	780	780
Total costos variables	S/ 168.606	S/ 180.044	S/ 196.581	S/ 214.138	S/ 231.085

Fuente: Elaboración propia, 2019

6.4 Proyecciones

6.4.1 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento del proyecto será con capital propio (50 %) y con capital de terceros a través de préstamo bancario (50 %). Las condiciones del préstamo serán en un plazo de cinco años y por un monto de S/ 45.256. En el anexo 38 se detalla el cronograma de pagos del préstamo.

6.4.2 Cálculo del WACC

Para evaluar la viabilidad económica del negocio propuesto, se requiere proyectar los flujos de caja, los cuales serán descontados a una tasa de descuento. Para la determinación de la tasa de descuento, utilizaremos el modelo CAPM, que nos permite estimar el costo de oportunidad del capital (COK), con la siguiente fórmula:

$$K_e = (1 + R_f + b * (R_m - R_f) + R_p) * \text{Factor TC} - 1$$

donde el factor TC es un factor de conversión de la tasa de costo de oportunidad de capital de moneda extranjera (dólares) a moneda nacional (soles), lo cual se calcula de acuerdo con la siguiente expresión:

$$\text{Factor TC} = \frac{(1 + \text{expectativas de inflación}_{\text{moneda nacional}})}{(1 + \text{expectativas de inflación}_{\text{moneda extranjera}})}$$

Asimismo, y considerando que utilizaremos capital propio y capital de terceros, se requiere calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC), que se calcula de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \left(K_e * \left(\frac{E}{D+E} \right) + K_d * (1-T) * \left(\frac{D}{D+E} \right) \right)$$

En línea con ello, en la tabla 31 se describe las variables, los valores y los supuestos utilizados. Finalmente, se obtuvo un COK de 28.60 % y un WACC de 25.10 %.

6.4.3 Elaboración del estado de resultados y el flujo de caja

Para la elaboración de los estados financieros, se ha realizado la siguiente estimación:

- Demanda de clientes y de ingresos por las ventas (ver anexo 41)
- Presupuesto de costos y gastos del proyecto (ver anexo 42)
- Presupuesto de recursos humanos y de marketing (ver anexos 37 y 34)
- La inversión inicial requerida (ver anexos 38 y 39)
- Financiamiento del préstamo bancario (ver anexo 40)

Tabla 30. Variables y supuestos para el cálculo del COK y WACC

Variables	Datos	Consideraciones / fuente
Rfr (Tbond-10 años)	1,78%	Tasa libre de riesgo (Rfr) del set-2019 Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Riesgo país (Rp)	1,13%	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes EMBIG Perú. Fuente: JPMorgan
Beta desapalancado del sector	1,21	Beta desapalancado del sector de economías emergentes Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Impuesto a la renta (T)	10,00%	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)
Prima por riesgo	11,00%	Es la diferencia entre la tasa de mercado (Rm) y la tasa libre de riesgo (Rfr)
Tasa de mercado (Rm)	12,98%	Promedio geométrico del rendimiento de las acciones de S&P500 entre los años 2009 al 2018 Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Rfr (Tbond-10 años)	1,97%	Promedio geométrico del rendimiento de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, entre los años 2009 al 2018. Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Retorno de la deuda (Kd)	24%	Tasa de interés que cobran los bancos para empresas nuevas Fuente: Banco de Crédito del Perú (BCP)
$D / (D + E)$	0,5	Relación de la deuda (D) sobre el total de la obligación, donde el total de la obligación esta compuesta por deuda (D) más patrimonio (E).
$E / (D + E)$	0,5	Relación del patrimonio (E) sobre el total de la obligación, donde el total de la obligación esta compuesta por deuda (D) más patrimonio (E).
Expectativa de inflación moneda local	2,2%	Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)
Expectativa de inflación US\$	1,9%	Fuente: https://es.inflation.eu

Fuente: Elaboración propia, 2019

En la tabla 32 y 33 se muestra el estado de resultados y el flujo de caja de Sweet Place. Dichos estados financieros se encuentran en moneda nacional (soles).

Tabla 31. Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por venta (sin IGV)	504,343	551,319	619,743	695,541	767,243
Costo de ventas (sin IGV)	- 369,277	- 394,504	- 401,751	- 432,339	- 440,112
Depreciación y amortización (CV)	- 14,129	- 15,208	- 16,547	- 18,207	- 20,266
Utilidad bruta	120,938	141,606	201,446	244,994	306,865
Gastos de administración	- 175,890	- 178,974	- 195,933	- 185,328	- 188,601
Gasto de ventas	- 22,136	- 24,210	- 26,492	- 29,002	- 31,762
Depreciación y amortización	- 3,532	- 3,802	- 4,137	- 4,552	- 5,066
Utilidad operativa	- 80,620	- 65,380	- 25,116	26,112	81,437
Gastos financieros	- 9,285	- 7,936	- 6,262	- 4,187	- 1,614
Utilidad antes de impuestos	- 89,905	- 73,315	- 31,379	21,925	79,822
Impuesto a la renta	- 1,862	- 419	- 3,070	- 6,105	- 10,606
Utilidad neta	- 91,767	- 73,734	- 34,448	15,820	69,217

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 32. Flujo de caja proyectado

Expresado en soles (S/)

Ingresos												
Inversión inicial	-	48,360										
Capital de trabajo	-	42,152	-	54,964	-	37,497	-	26,422	-	14,046	-	9,870
Total inversión	-	90,512	-	54,964	-	37,497	-	26,422	-	14,046	-	9,870

Ingresos							
Ingreso por <i>ticket</i>			471,600	514,692	577,422	648,186	713,756
Ingreso por mandiles			23,525	25,704	29,027	32,473	35,720
Ingreso por fiestas infantiles			100,000	110,160	124,848	140,079	155,870
Total ingresos (S/)		-	595,125	650,556	731,297	820,738	905,346

Egresos							
Costos operativos		-	66,190	72,751	82,306	92,214	102,355
Gasto de personal		-	269,000	274,380	279,868	285,465	291,174
Servicio de terceros		-	31,824	32,460	33,110	33,772	34,447
Alquiler del local		-	108,000	110,160	112,363	114,610	116,903
Gastos de materiales		-	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Servicios		-	24,700	24,700	24,700	24,700	24,700
Gastos de recursos humanos		-	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Gastos de marketing		-	82,712	89,120	97,861	107,519	116,607
Compra de activos menores		-	-	13,210	16,300	13,210	-
Otros gastos		-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total egresos (S/)		-	590,626	625,005	654,756	679,763	694,485

Pagos a cta. Del IR (cash)		-	5,043	5,513	6,197	6,955	7,672		
Regularización del IR Anual (cash)			3,181	5,094	3,128	851	2,933		
Flujo de caja económico	-	90,512	-	52,327	-	12,365	47,050	120,825	190,385

Préstamo	45,256								
Amortización del principal		-	5,623	6,972	8,646	10,721	13,294		
Interés financiero		-	9,285	7,936	6,262	4,187	1,614		
Escudo fiscal del interés			1,491	1,491	1,491	1,491	1,491		
Pago total del préstamo	45,256	-	13,417	13,417	13,417	13,417	13,417		
Flujo de caja financiero	-	45,256	-	65,744	-	25,782	33,632	107,407	176,968

Fuente: Elaboración propia, 2019

6.4.4 Valorización del proyecto

La valorización del presente plan de negocios se ha realizado considerando los siguientes criterios de evaluación:

- El valor actual neto (VAN), que consiste en traer el valor presente neto de los flujos de caja económicos descontados a la tasa del costo promedio ponderado de capital (WACC), a la cual se le suma la inversión inicial. Si el proyecto genera valor, se deberá obtener el $VAN > 0$.
- La tasa interna de retorno (TIR), que es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión. Si el proyecto genera valor, se deberá obtener que la $TIR > WACC$.
- El periodo de recuperación descontado, que determina el momento en el que se recupera la inversión, teniendo en consideración el valor del dinero en el tiempo.

Considerando los criterios mencionados en la valorización de Sweet Place, se obtuvo como resultado un VANE de S/ 127.705, una TIRE anual de 63 % y un periodo de recuperación de cuatro años.

Cabe indicar que los criterios de evaluación de la rentabilidad para los accionistas fueron el VANF (descontado al COK), la TIRF y el periodo de recuperación descontado. Al respecto, se obtuvo un VANF de S/ 115.574, una TIRF anual de 79 % y un periodo de recuperación de cuatro años.

6.4.5 Conclusiones del plan financiero

El análisis financiero demuestra que el plan de negocio es atractivo, dado que el VANE es positivo y la TIRE es mayor que la tasa exigida por los inversionistas. Asimismo, el proyecto genera valor para los accionistas, dado que se obtuvo un VANF positivo y una TIRF mayor al COK.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El análisis del macro y microentorno refleja que la industria es favorable para la puesta en marcha y el desarrollo de Sweet Place.
- En el estudio de mercado, se validó la importancia del tiempo que deben compartir los padres con sus hijos desde temprana edad. Teniendo ello en cuenta, a los padres les generó expectativas el que exista un lugar donde puedan aprovechar el poco tiempo que disponen para compartir con sus hijos, además de contar con un psicopedagogo que los asesore, debido a que no existe en el mercado un establecimiento que brinde estos servicios.
- Basado en los resultados del estudio de mercado, se concluye que el 95 % de los padres a los que se les realizó una encuesta estarían dispuestos a acudir a un lugar que les permita compartir tiempo con sus hijos, aprendiendo a través del juego, y que los servicios y las características que les gustaría se ofrezcan fuesen ambientes acondicionados por edad, que el local esté ubicado cerca de su casa, que exista asesoría psicopedagógica, que encuentren actividades de entretenimiento con aprendizaje, que obtengan orientación en cada actividad y que se ofrezca terapia para niños.
- El análisis financiero demuestra que el presente plan de negocio es atractivo para los inversionistas.

2. Recomendaciones

- Implementar el presente plan de negocio.
- Sweet Place deberá innovar de manera continua las actividades que ofrece para poder fidelizar a sus clientes y atraer nuevos, ya que es un modelo de negocio que podría atraer nuevos competidores. Asimismo, deberá aprovechar sus ventajas competitivas temporales que, al ser pionera en aplicarlas, le da valor como marca.
- Se deberá hacer promociones enfocadas hacia la fidelización de los clientes, además de considerarlas en días y horas de poca afluencia. Asimismo, Se deberá considerar actividades diferenciadas en horarios de poca afluencia, para atraer clientes nuevos.
- Las capacitaciones al personal deberán estar enfocadas en las nuevas tendencias de aprendizaje para niños, buscando satisfacer las expectativas de los padres con relación al cuidado de sus hijos y contribuir a diferenciar a Sweet Place de los competidores.
- Considerar que, al incrementar la cantidad de seguidores en redes sociales, se deberá contar con un *community manager* que actualice constantemente la información en las mismas.

- Se recomienda implementar el presente plan de negocio, considerando los resultados obtenidos en el estudio de mercado y el análisis financiero

Bibliografía

Alonso, Gustavo. “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor Gustavo Alonso”. *Universidad de Palermo*, 1 de enero de 2008, fecha de consulta: 2/5/2019. <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>

Andina – Agencia Peruana de Noticias. “Perú y países de América Latina y el Caribe aprueban primer Acuerdo Regional Ambiental”. *Andina – Agencia Peruana de Noticias*, 4 de marzo de 2018, fecha de consulta: 23/4/2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-y-paises-america-latina-y-caribe-aprueban-primer-acuerdo-regional-ambiental-702054.aspx,2018>>

Banco Central de Reserva. “Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Setiembre 2019”. *Banco Central de Reserva*, 3 de octubre de 2019, fecha de consulta: 16/10/2019. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-68-2019.pdf>>

Banco Central de Reserva. “Reporte de Inflación y Proyecciones Macroeconómicas 2019-2020”. *Banco Central de Reserva*, 17 de setiembre de 2019, fecha de consulta: 16/10/2019. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>>

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. “Perú: Población 2018”. *Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C*, 30 de abril de 2018, fecha de consulta: 15/03/2019. <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf>

Cóndor, Josimar. “25% de los jefes de hogar consideran que oferta de entretenimiento familiar es limitada”. *Diario Gestión*, 17 de enero de 2018, fecha de consulta: 18/12/2018. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-01/entretenimiento_familiar_es_limitada.pdf>

Congreso de la República. “Ley marco de licencia de funcionamiento”. *Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual*, 5 de febrero de 2007, fecha de consulta: 13/2/2019. <<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/ley28976.pdf>>

El Comercio. “Las claves de la crisis de los audios de jueces y miembros del CNM”. *Diario El Comercio*, 10 de julio de 2018, fecha de consulta: 21/2/2019. <<https://elcomercio.pe/politica/claves-escandalo-audios-jueces-miembros-cnm-noticia-534357-noticia/>>

El Hipopótamo Amarillo. “Inicio”. *Facebook El Hipopótamo Amarillo*, 12 de febrero de 2018, fecha de consulta: 11/3/2019. <<https://es-la.facebook.com/elhipopotamoamarillo/>>

Elías, Moisés. “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 30 de setiembre de 2019, fecha de consulta: 16/10/2019. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_mercado-laboral-junio-julio-agosto-2019.pdf>

Emprender. “Sí tengo trabajadores ¿Qué obligaciones y beneficios laborales existen?”. *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*, 9 de marzo de 2017, fecha de consulta: 5/6/2019. <<http://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>>

Espinosa, Roberto. “Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento”. *Roberto Espinosa*, 18 de febrero de 2016, fecha de consulta: 30/04/2019. <<https://robertoespinosa.es/2015/5/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>>

Explorable. “Muestreo probabilístico y aleatorización”. *Explorable*, 10 de octubre de 2009, fecha de consulta: 17/12/2018. <<https://explorable.com/es/muestreo-probabilistico>>

Fernández de Velasco, José Antonio Pérez (2004). *Gestión de Procesos*. 1^{ra} edición. Madrid. Esic Editorial

Ferrell, O.C. y A. Hirt, Geoffrey y Ferrel, Linda (2009). *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante*. 7^a Edición. México. McGraw Hill.

Fleitman, Jack (2000). *Negocios Exitosos*. 1^{ra} Edición. McGraw Hill.

Fundamentos de Mercadeo. “Dimensiones del Servicio - La Flor del Servicio”. *Fundamentos de Mercadeo*, 10 de febrero de 2015, fecha de consulta: 5/5/2019.

<<http://fmercadeousb.blogspot.com/2015/02/dimensiones-del-servicio-la-flor-del.html>>

García, José. “Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2019”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 30 de agosto de 2019, fecha de consulta: 25/09/2019. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf>

Gestión. “Elecciones parlamentarias 2020: Estos son los plazos previstos para la contienda electoral”. *Diario Gestión*, 13 de octubre de 2019, fecha de consulta: 18/10/2019. <<https://gestion.pe/peru/politica/elecciones-parlamentarias-2020-estos-son-los-plazos-previstos-para-la-contienda-electoral-noticia/>>

Gestión. “Vizcarra disolvió el Congreso”. *Diario Gestión*, 30 de setiembre de 2019, fecha de consulta: 18/10/2019. <<https://gestion.pe/peru/politica/vizcarra-disolvio-el-congreso-noticia/>>

Gestión. “Tipos de empresa: ¿Cuál es la diferencia entre SA, SAC, SRL, EIRL Y SAA? *Diario Gestión*, 26 de junio de 2019, fecha de consulta: 23/7/2019. <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/tipos-empresa-diferencia-sa-sac-srl-eirl-saa-razon-social-nnda-nnlt-251229-noticia/>>

Gestión. “Desarrolladora: ¿Casas o departamentos, cuál se vende más en el sector inmobiliario?”, *Diario Gestión*, 7 de setiembre de 2017, fecha de consulta: 21/11/2018. <<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/desarrolladora-casas-departamentos-vende-sector-inmobiliario-143103-noticia/>>

González, Paz. “10 razones para restringir el uso de celulares y tablets antes de los 12 años”. *Guioteca*, 2 de mayo 2014, fecha de consulta: 21/3/2019. <<https://www.guioteca.com/educacion-para-ninos/10-razones-para-restringir-el-uso-de-celulares-y-tablets-antes-de-los-12-anos>>

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1997). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. 1^{ra} Edición. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

Ipsos (2019). *Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2018*. [Informe impreso]. Ipsos.

Kindermusik. “Inicio”. *Facebook Kindermusik*, 20 de diciembre de 2012, fecha de consulta: 11/3/2019. <https://www.facebook.com/pg/kindermusikperu/posts/?ref=page_internal>

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª edición. México. Pearson.

La Placita. “Inicio”. *La Placita*, 1 de enero de 2018, fecha de consulta: 11/3/2019. <<http://www.laplacita.pe/index.html>>

Mintzberg, Henry (1988). *La estructuración de las organizaciones*. 1ª edición. Barcelona. Editorial Ariel S.A.

Organización Mundial de la Salud. “Las consecuencias de la contaminación ambiental: 1,7 millones de defunciones infantiles anuales, según la OMS”. *Organización Mundial de la Salud*, 6 de marzo de 2017, fecha de consulta: 21/2/2019. <https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=3692:las-consecuencias-de-la-contaminacion-ambiental-1-7-millones-de-defunciones-infantiles-anuales-segun-la-oms&Itemid=900>

Play House. “Historia”. *Play House*, 1 de enero de 2018, fecha de consulta: 11/3/2019. <<http://www.nfd-playhouse.com/historia.php>>

Rodríguez, Irene. “Uso de tecnología en primera infancia sí cambia desarrollo del cerebro, pero no necesariamente para mal”. *Diario La Nación*, 14 de julio de 2017, fecha de consulta: 14/02/2019. <<https://www.nacion.com/ciencia/salud/uso-de-tecnologia-en-primera-infancia-si-cambia-desarrollo-del-cerebro-pero-no-necesariamente-para-mal/YE6XNYH435H2BJET7ZRTVPNTCE/story/>>

Significados. “Significado de Colores del arcoiris”. *Significados*, 16 de octubre de 2017, fecha de consulta: 2/5/2019. <<https://www.significados.com/colores-del-arcoiris/>>

Small Place. “Nosotros”. *Small Place*, 1 de enero de 2018, fecha de consulta: 11/3/2019. <<http://smallplace.pe/nosotros.html>>

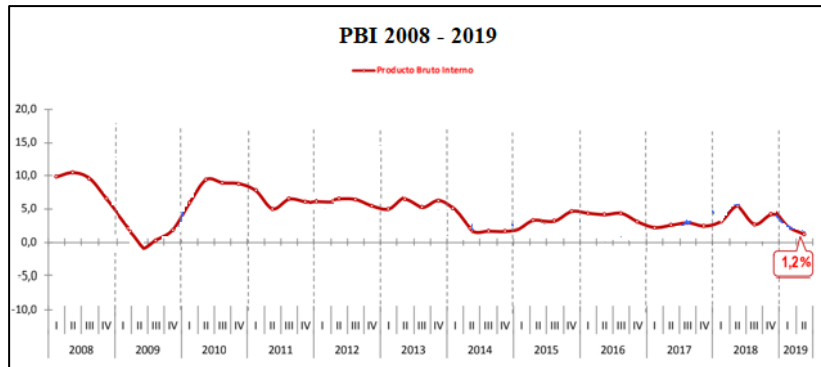
Sunat. “Características de la Micro y Pequeñas Empresas”. *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*, 1 de enero de 2018, fecha de consulta: 5/6/2019. <<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>>

The Little Gym Perú. “Inicio”. *Facebook The Little Gym Peru*, 10 de noviembre de 2015, fecha de consulta: 11/3/2019. <<https://es-la.facebook.com/TheLittleGymPeru/>>

Urbania. “Alquiler de local comercial”. *Urbania*, 15 de agosto de 2018, fecha de consulta: 5/5/2019. <<https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-san-borja-lima-4070733>>

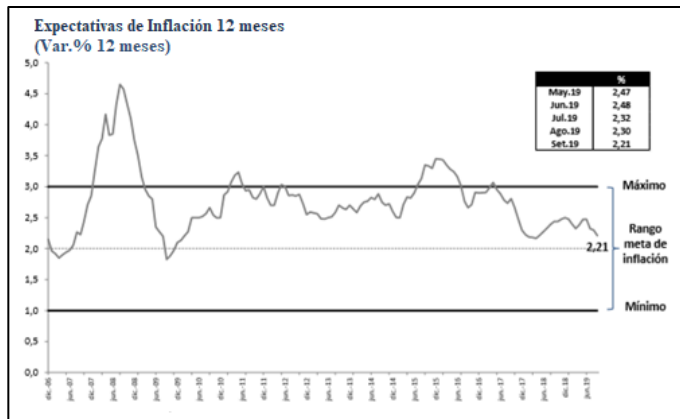
Anexos

Anexo 1. PBI



Fuente: INEI, 2019

Anexo 2. Expectativas de inflación marzo 2007-marzo 2019



Fuente: BCRP, 2019

Anexo 3. Tasa de desempleo

Sexo	Junio-Julio-Agosto 2018	Junio-Julio-Agosto 2019	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	318,8	305,2	- 13,6	- 4,3
Hombre	130,4	140,1	9,7	7,5
Mujer	188,4	165,1	-23,3	-12,4
Tasa de desempleo				
Total	6,1	5,8	-	-
Hombre	4,6	5,0	-	-
Mujer	7,8	6,8	-	-

Fuente: INEI, 2019

Anexo 4. Tipo de cambio proyectado

	Encuesta realizada al:		
	31 de Mar.	30 de Abr.	31 de May.
ANALISTAS ECONÓMICOS ^{1/}			
2019	3,32	3,31	3,35 ↑
2020	3,34	3,35	3,37 ↑
2021	3,36	3,36	3,40
SISTEMA FINANCIERO ^{2/}			
2019	3,30	3,30	3,35 ↑
2020	3,32	3,35	3,35 =
2021	3,34	3,35	3,35
EMPRESAS NO FINANCIERAS ^{3/}			
2019	3,33	3,32	3,35 ↑
2020	3,36	3,37	3,37 =
2021	3,40	3,40	3,40

Fuente: BCRP, 2019

Anexo 5. Sustento de la valoración de la matriz de poder de negociación de los proveedores

Factor	Clasificación	Detalle
Número de proveedores importantes	Atractivo	<p>Proveedores de juguetes didácticos: existen muchos proveedores de juegos didácticos, de los cuales describimos algunos a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Imaginarium: es la cadena de tiendas de juguetes más especializada del mundo, con 340 puntos de venta en 30 países, que ofrece a padres e hijos aprendizaje, diversión y la máxima garantía de calidad y seguridad. o Crecer Jugando - Diversión a lo grande: provee juguetes para esparcimiento, mobiliario infantil, psicomotricidad, línea comercial, carros a batería. o Mundo Didáctico - Estimulación temprana E.I.R.L.: empresa que brinda estimulación y psicomotricidad. o Genius - Juguetes y material didáctico: psicomotricidad fina, instrumentos musicales, razonamiento matemático, lecto-escritura, juegos de mesa, psicomotricidad gruesa, etc. o Babyplaza.pe o HansEduca: juguetes didácticos, empresa latinoamericana dedicada a investigación, diseño y difusión de juegos educativos, orientados a desarrollar habilidades, destrezas y potenciar la inteligencia de niños, adolescentes, jóvenes y ancianos de 0 a más años. o Juegos didácticos EDUKT E.I.R.L. o Evaflex Juegos Educativos o MuYu Toys <p>o Número de psicopedagogos: la cantidad de psicopedagogos especializados es media-baja.</p>
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Poco atractivo	Los sustitutos de los juguetes son los libros, la ropa, los videojuegos, los programas de televisión y los centros de diversión. Sin embargo, para este plan de negocio no se podrían sustituir con dichos productos. Por lo que, consideramos que la disponibilidad de sustitutos es baja.
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Muy atractivo	Existe gran cantidad de proveedores con similar valoración de calidad, por lo que el cambio de algún proveedor no afectaría el negocio.
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Muy atractivo	<p>cuentan con sus propios canales de distribución, incluso páginas web. Asimismo, muchos de los proveedores son distribuidores de cadenas de otros países. El servicio que nosotros planteamos usa sus productos, pero no con alta rotación. Por ello, la amenaza de que se integren hacia adelante es baja.</p> <p>Los proveedores de asesoría pedagógica suelen tener el conocimiento de todo el proceso de desarrollo del niño, por lo que podrían decidir integrarse hacia adelante, poniendo un espacio para fortalecer el vínculo padre e hijo. Sin embargo, a nuestro juicio, creemos que es poco</p>
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Muy poco atractivo	Es poco probable que los competidores se integren hacia atrás y decidan fabricar sus propios juguetes o mobiliario. Por lo que, la amenaza de la industria de integrarse hacia atrás es baja
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Atractivo	<p>La calidad de los juguetes, inmobiliarios u otros artículos contribuyen a mejorar la percepción del negocio que planteamos, pero no define el servicio.</p> <p>El profesionalismo y la capacidad de los psicopedagogos es importante para nuestro negocio.</p>
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Neutra	El costo contribuido por los juguetes es un pequeño porcentaje del precio. Sin embargo, el costo del local sí puede ser relativamente importante.
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Atractivo	Que la industria crezca cada vez más conllevará que la demanda por juguetes se incremente, siendo beneficioso para los proveedores.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 6. Sustento de la valoración de la matriz de barreras de entrada a nuevos competidores

Factor	Clasificación	Detalle
Economías de escala	Atractivo	A medida que se incrementa el número de clientes del centro de entretenimiento/aprestamiento, menor será el coste asociado al negocio (mobiliario, juguetes, alquiler del local, etc.).
Diferenciación del servicio	Atractivo	La atención personalizada, la limpieza, la seguridad, las actividades de juegos dirigidos y con objetivos de aprendizaje y la asesoría de expertos son factores importantes en la industria.
Identificación de la marca	Neutra	Han aparecido diversos centros de entretenimiento para niños, pero no existe una marca que destaque.
Costo de cambio	Bajo	El costo de cambio del comprador por un producto diferente es bajo–nulo.
Acceso a imitación	Neutro	Es probable la imitación del negocio, pero requiere inversión de capital y psicopedagogos especializados.
Requerimiento de capital	Neutro	La inversión para el negocio es neutra.
Políticas regulatorias	Neutra	La ley sanciona el uso de juguetes y materiales tóxicos. Las licencias de funcionamiento y las declaraciones a SUNAT son obligatorias (negocio formal).
Efecto de la experiencia	Atractivo	Es importante la asesoría y la labor de los psicopedagogos quienes, con su amplia experiencia, pueden aportar al servicio personalizado que se va a brindar.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 7. Sustento de la valoración de la matriz de barreras de salida de nuevos competidores

Factor	Clasificación	Detalle
Especialización de activos	Baja	Los equipos y materiales como juguetes y mobiliarios son relativamente fáciles de vender, por lo que la especialización de activos es baja.
Costo de salida por una vez	Bajo	La liquidación de los activos es baja, ya que los equipos y materiales como juguetes y mobiliarios son bastante básicos. En cuanto a la indemnización de los empleados, esta sería baja, pues ganarán sueldos básicos, excepto los psicopedagogos que tienen un perfil profesional y requieren un mejor sueldo.
Interrelación estratégica	Neutra	Las empresas de la industria suelen formar alianzas estratégicas con empresas privadas para mantener un nivel mínimo de ventas a través de la oferta de descuentos.
Barreras emocionales	Neutra	Las empresas de la industria suelen pertenecer a personas naturales quienes al detectar una oportunidad en base a cubrir necesidades según experiencias propias, constituyen su empresa. Al ser negocios propios existen barreras emocionales neutras por ser emprendimientos personales.
Restricciones gubernamentales y	Baja	No existen restricciones gubernamentales no sociales que restrinjan el cierre del negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 8. Sustento de la valoración de la matriz de poder de negociación de los clientes

Factor	Clasificación	Detalle
Número de clientes importantes	Atractivo	pequeños hasta los 5 años, los cuales no tienen un espacio dónde compartir un tiempo con ellos, y buscan alternativas de entretenimiento en el mercado local. Debido a que en la actualidad tanto el padre como la madre tienen que trabajar, estos buscarán nuevas opciones para compartir un espacio con sus hijos en donde puedan ver el progreso de aprendizaje de ellos.
Propensión de uso de sustitutos	Neutro	Los padres de familia que busquen solo entretenimiento con sus hijos tendrán una alta propensión al uso de sustitutos ofrecidos en el mercado, pero los que busquen, además del entretenimiento, un lugar donde puedan divertirse a la vez que aprender algo nuevo juntos, la propensión al uso de sustitutos será bajo.
Costo de cambio del cliente	Atractivo	Se considera que los padres de familia evalúan al detalle el cambio de un servicio contratado que afecte a sus hijos pequeños, debido a que temen llevarlos a un lugar donde no se sientan seguros, por lo que prefieren mantener el servicio contratado que ya conocen.
Amenaza de los clientes de integración hacia atrás	Atractivo	Si bien los clientes –padres de familia– pueden realizar ciertas actividades con sus hijos en cualquier ambiente, estos no estarán supervisados por un psicopedagogo que los oriente en cómo realizar las actividades recomendadas por edad o por habilidad.
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Poco Atractivo	En la industria del entretenimiento son muy importantes los proveedores, ya que ellos son quienes brindan al negocio los productos que servirán para ofrecer un servicio determinado, por lo que no se considera llegar a abarcar la producción que realizan los proveedores, ya que esto requiere un nivel de especialización determinado.
Diferenciación del servicio	Atractivo	En la industria del entretenimiento, los clientes buscan el mejor servicio ofrecido y, en este caso, el servicio será diferenciado.
Sensibilidad de los clientes al precio	Atractivo	Los clientes de los NSE A y B no son muy sensibles a los cambios de precio, si es que el servicio ofrecido cumple con sus expectativas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 9. Sustento de la valoración de la matriz de amenaza de los sustitutos

Factor	Clasificación	Detalle
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Atractivo	Existen sustitutos como cines, teatros para niños, zoológicos y otros lugares de esparcimiento; sin embargo, no cubren las necesidades de los padres, que es la búsqueda de un espacio para jugar y aprender con sus hijos.
Costo de cambio de servicio y valor/precio de sustituto	Neutro	Los sustitutos no cumplen con las mismas funciones que ofrecemos, por lo tanto, este factor es neutral en la industria. Si bien existe disponibilidad de sustitutos cercanos, la baja propensión del comprador a productos sustitutos es causada por la diversidad de opciones de entretenimiento que no incluyen a los padres.
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Neutro	peruanos registran gastos por concepto de entretenimiento y en promedio desembolsan S/ 95 en Lima, menor que en 2016 (S/ 105). Hay un 33 % de padres de familia que no gasta en diversión ²⁷ .
Propensión del comprador al sustituto	Neutro	En el informe de Ipsos Perú, el 25 % de jefes de hogar consideran que la oferta de entretenimiento familiar es limitada, por lo que este factor tiene un impacto neutral en el nivel de atractividad de la industria ²⁸ .
Nivel de diferenciación del sustituto	Poco atractivo	Según Ipsos Apoyo, las alternativas ir al cine e ir a un lugar de esparcimiento, como parques y recreación, destacan en un 17 % y un 2 % respectivamente, que son actividades de entretenimiento en las que suelen gastar las familias; por lo tanto, no existe una marcada diferenciación de preferencia del sustituto.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 10. Sustento de la valoración de la matriz de poder de rivalidad entre competidores

Factor	Clasificación	Detalle
Número de competidores igualmente equilibrados	Atractivo	Existen en el mercado diversos competidores que ofrecen servicios enfocados en el entretenimiento de los niños, pero que no ofrecen el espacio para compartir entre padres e hijos, lugares donde puedan realizar actividades juntos. Dentro de los competidores tenemos a los siguientes: o Small Place: centro que ofrece entretenimiento de niños y niñas desde los 6 meses hasta los 6 años, además de ofrecer un espacio de descanso y espera para los padres ²⁹ o La Placita: centro de entretenimiento para niños de 0 a 10 años, donde se realizan juegos y diversas actividades ³⁰ . o The Little Gym: centro de educación experiencial a través de ejercicios para niños como los realizados en un gimnasio ³¹ . o Hipopótamo amarillo: centro que ofrece entretenimiento para niños y alquiler de zonas para celebración de cumpleaños ³² . o Playhouse: centro de entretenimiento para niños, donde se brindan talleres y alquilan espacios para cumpleaños ³³ . o Kinder Musik: centro especializado en el desarrollo de habilidades a través de instrumentos musicales ³⁴ . Estas empresas no ofrecen los mismos servicios que se plantean para
Crecimiento relativo de la industria	Poco atractivo	Al existir en el mercado una gran diversidad de opciones de entretenimiento, el crecimiento de la industria es lento.
Costo fijo o almacenamiento	Poco atractivo	El costo fijo está básicamente constituido por el personal y los servicios básicos de las empresas de esta industria, el cual se debe de mantener así se cuente con clientes o no.
Características del servicio	Muy atractivo	El servicio que se ofrece en este plan de negocio no existe en el mercado. En este se toma en cuenta lo que los padres buscan al momento de elegir un servicio que involucrará a sus hijos menores y de los cuales pueden obtener un beneficio adicional.
Aumentos de capacidad	Atractivo	Los aumentos de la capacidad instalada en esta industria solo se dan en temporadas y fechas definidas, como fechas festivas y feriados.
Diversidad de competidores	Atractivo	Existen en el mercado competidores con franquicias internacionales que buscan posicionarse en el mercado por medio de su participación en él, para ser más reconocidas por los clientes, pero están enfocados solo en entretenimiento. El negocio en el cual se enfoca este plan de negocio es un nicho de mercado que no está siendo atendido en su totalidad.
Intereses estratégicos	Neutra	Los competidores de esta industria se dividen en grandes empresas, que ofrecen entretenimiento general para todas las edades y en pequeñas empresas que se enfocan en entretenimiento para ciertas edades y con un servicio particular. Por ello, se considera que este factor es neutro, porque depende del tipo de empresa a la que se mida.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 11. Currículo *vitae* de la psicopedagoga

Datos personales

Nombre: Juana Luz Pacheco Zevallos de Silva

Edad: 57 años

Documento de identidad: 9857228

Título: Licenciada en psicología, especialidad clínica y terapia familiar
Colegio de Psicólogos del Perú N° 11968

Domicilio: Av. Los Patriotas 475, Urb. Maranga, San Miguel

Teléfono: 5972821 – 995013451

Correo electrónico : juanitapz@hotmail.com, psicocliniceduc@gmail.com

Estudios realizados

- Educación primaria, C.E.N. Santa Rosa, 1965-1970
- Educación secundaria , Instituto Nacional Industrial Nuestra Señora de Lourdes, 1971 – 1975
- Educación Superior, Universidad de Lima – Proyecto Social, 1975- 1976, Grado: Auxiliar de educación inicial
- Universidad Nacional Federico Villareal, 1976 – 1982. Grado: Licenciada en psicología.
- Universidad Nacional Federico Villareal, 2014. Segunda especialización en terapia familiar sistémica

Otros:

- Instituto Stanford, 1980, Inglés básico.
- Universidad Nacional Federico Villareal, 1985-1986, Diplomado de especialización Técnicas Cognitivo Conductuales
- Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2009, Diplomado Bienestar y Maltrato Infantil
- Pontificia Universidad Católica del Perú , 2011- 2012, Diplomado de Especialización en Evaluación Psicológica Infantil

Experiencia profesional

- 1976 Auxiliar de Educación Inicial, C.E.P. Virgen de Fátima de Barranco
- 1980 Profesora de Educación Inicial, Pronoei
- 1981-1982 Responsable de Aula , C.E.E. Ann Sullivan
- 1984 – 1988 Coordinadora de Aula, Instituto de Psicología Clínica y Educacional IPCE
- 1985 Jefe de Prácticas en el curso de psicología evolutiva, Facultad de Educación y Ciencias Humanas , U.N. Federico Villareal
- 1991- 1997 Coordinadora General Instituto de Psicología Clínica y Educacional IPCE
- 1998- 1999 Profesora de aula C.E.E.P. Nuevo Mundo
- 2000 Psicóloga, Cegne Florence Nightingale
- 2001 – 2004, Evaluación y Terapia en el Centro Educativo Psicopedagógico Nuevo Mundo
- 2005 Psicóloga del Programa de Estimulación Temprana del C.E.I. Kanguritos
- 2006 – 2011 Psicóloga (evaluación y terapia) Instituto para el Desarrollo Infantil –Arie
- 2014 Coordinadora del departamento psicológico del C.E.I. Kukuli
- 2014 Docente (Talleres de Modificación de Conducta) de la Organización de Desarrollo Profesional en Salud ODPS.

- 2017-2018 Coordinadora del departamento psicopedagógico de la Institución Educativa Días Felices Villa Nova
- 2007 a la actualidad: psicóloga (evaluación y terapia) y coordinadora del espacio alternativo del Centro Psicopedagógico Bilingüe Tangram
- 1983 a la actualidad: Consultoría particular

Evaluación y terapia a niños con necesidades educativas especiales, problemas de aprendizaje, integración educativa, nivelación escolar.

Terapia familiar y de pareja.

Organización y dirección de talleres de habilidades sociales, redirección conductual.

Cursos de actualización realizados

- Curso de especialización sobre modificación de conducta, autocontrol y disciplina, inteligencia emocional y terapia de juegos. Pontificia Universidad Católica del Perú, agosto 2004
- Actualización en pruebas psicológicas. Identidades, mayo 2005
- Actualización de estrategias psicológicas. Pontificia Universidad Católica del Perú, julio 2005
- Seminario Taller de Estimulación Prenatal. Centro de Estimulación Temprana y Educación Inicial Growing Up, agosto 2005
- Actualización en técnicas psicoterapéuticas. Instituto Peruano de Orientación Psicológica, agosto 2007
- Foro nacional Rol del Psicólogo en el Perú. Vicepresidencia del Congreso de la República, abril 2009
- Simposio Trastorno por Déficit de Atención: Una Mirada a lo Largo de la Escuela”. Instituto para el Desarrollo Infantil – ARIE, Pontificia Universidad Católica del Perú, julio 2010.

Anexo 12. Cuestionario de validación

Encuesta

No. Cuestionario -----

Buenos días/ buenas tardes, mi nombre es: _____ soy estudiante del MBA de la Universidad Pacifico y estamos realizando una investigación con el propósito de conocer sus preferencias acerca de los centros de aprestamiento para infantes. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global.

Preguntas filtro

- a. ¿Usted tiene hijos pequeños de la edad entre 1.5 y 5 años?
Sí ____ NO ____

Si contesta NO se termina la entrevista y se agradece

- b. ¿Qué edad tiene su hijo o hijos?
a) 1.5 a 3 años b) 3 a 4 años c) 4 a 5 años

Si contesta NO se termina la entrevista y se agradece

1. ¿Cuántas horas al día en promedio le dedica usted a sus hijos?
_____ horas

2. Existen actividades para desarrollar diferentes habilidades y capacidades para los niños menores de 6 años.

Marque las que usted conozca en el siguiente cuadro:

Tipos de aprendizaje	Descripción	Marcar
Psicomotricidad fina	Movimiento de músculos cortos como abrocharse la camisa o dibujar	
Psicomotricidad gruesa	Comprenden movimientos motrices complejos que involucran músculos largos como lanzar objetos, encestar un balón o saltar la soga, correr	
Sensorial	Relacionado con los sentidos: oído, vista, mano, ojos, gusto	
Estimulación de lenguaje	Promueve la capacidad de expresar pensamientos y sentimientos por medio de la palabra	
Socializar	Interactuar con otras personas	

3. Estaría dispuesto a acudir a un centro donde usted pueda compartir tiempo con su hijo aprendiendo a través del juego?

a) Sí b) No

4. Marque las actividades que le gustaría realizar en el centro junto con su hijo. Puede marcar más de una opción.

Tipos de Aprendizaje	Actividades	Marcar
Psicomotricidad fina	Origami	
	Dibujar formas y letras	
	Insertar objetos	
	Cortar con tijeras	
	Otros _____ (especifique)	
Psicomotricidad gruesa	Jugar con pelota	
	Correr	
	Saltar	
	Otros _____ (especifique)	
Sensorial	Tocar y amasar diferentes texturas	
	Oler aromas diversos	
	Repostería	
	Reconocer diferentes sonidos	
	Reconocer formas y colores	
Otros _____ (especifique)		
Estimulación de lenguaje	Cuenta Cuentos	
	Cantando	
	Títeres (favorece el habla)	
	Ejercicios para mejorar la pronunciación	
	Otros _____ (especifique)	

5. ¿Le gustaría que estas actividades estén agrupadas en programas de aprendizaje por edad?

a) Sí b) No

6. Considerando que cada programa tendría un objetivo de aprendizaje, ¿qué tiempo le gustaría que dure cada uno?

a) 15 días b) 1 mes c) 2 meses d) 3 meses e) Otros _____

7. ¿Qué días estaría usted dispuesto a acudir con su hijo a este centro? Puede marcar más de una opción.

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

8. ¿En qué horario asistiría a este centro? Puede marcar más de una opción.

Rango horario	Marcar	Rango horario	Marcar
09:00 a 10:00		14:00 a 15:00	
10:00 a 11:00		15:00 a 16:00	
11:00 a 12:00		16:00 a 17:00	
12:00 a 13:00		17:00 a 18:00	
13:00 a 14:00		18:00 a 19:00	

9. ¿Qué factores determinarían que asista con su hijo?

- a) Cercanía b) Instalaciones c) Recomendación d) Precio e) Otros _____

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acudir con su hijo a este centro?

S/_____

11. ¿Le gustaría que le brinden asesoría de un psicopedagogo sobre el comportamiento de sus hijos?

- a) Sí b) No

12. ¿En qué distrito le gustaría que se encuentre este centro?

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 13. Cuestionario revisado y final

Encuesta

No. Cuestionario ---- -

Buenos días/ buenas tardes, mi nombre es: _____ soy estudiante del MBA de la Universidad Pacífico y estamos realizando una investigación con el propósito de conocer sus preferencias acerca de los centros de aprestamiento para infantes. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global.

Preguntas filtro

- a. ¿Usted tiene hijos pequeños de la edad entre 1.5 y 5 años?
Sí____ NO____

Si contesta NO se termina la entrevista y se agradece.

1. ¿Cuántas horas al día en promedio le dedica usted a sus hijos?
_____horas

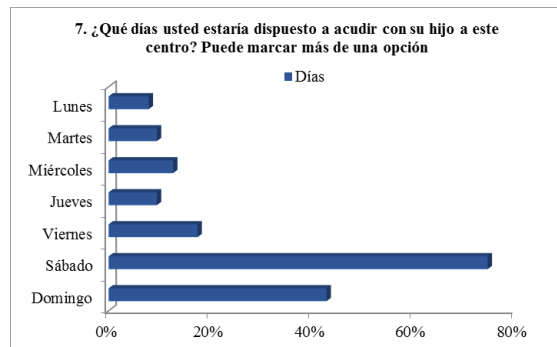
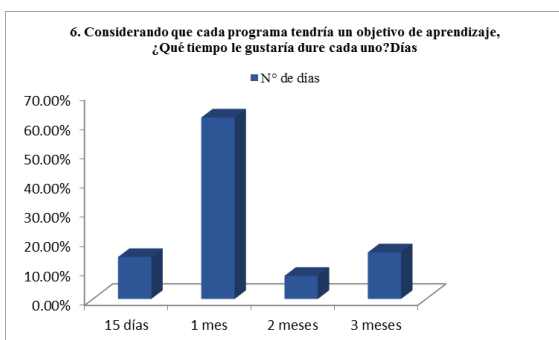
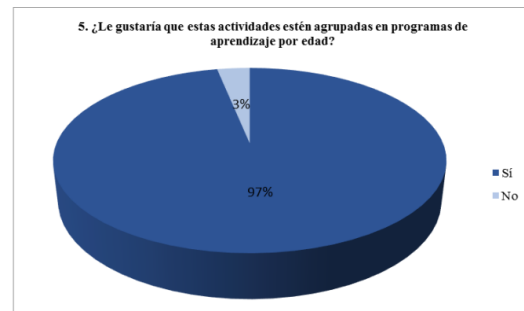
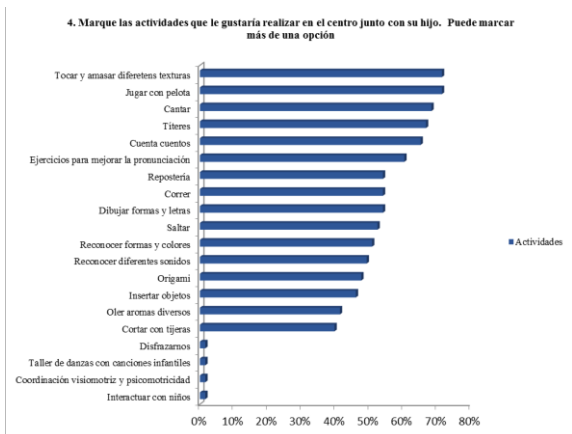
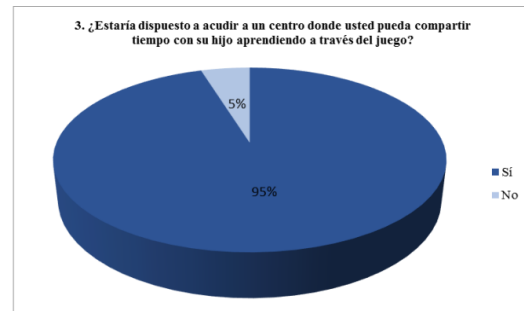
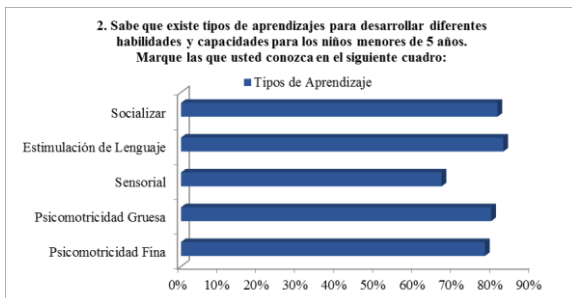
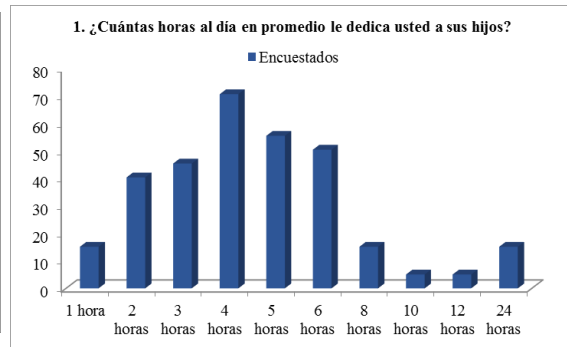
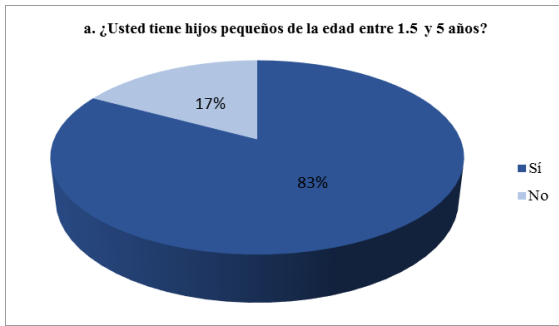
2. ¿Sabe que existe tipos de aprendizajes para desarrollar diferentes habilidades y capacidades para los niños menores de 5 años?. Marque las que usted conozca en el siguiente cuadro:

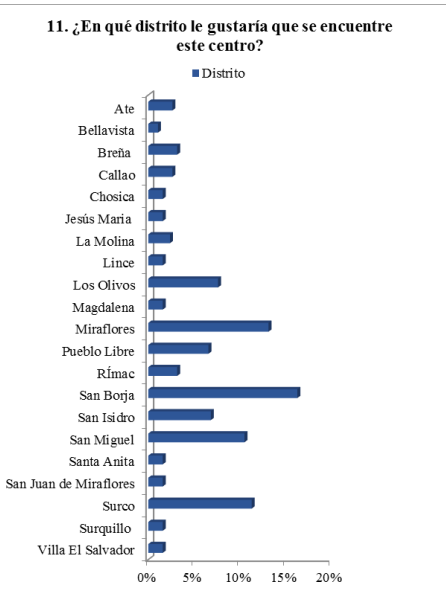
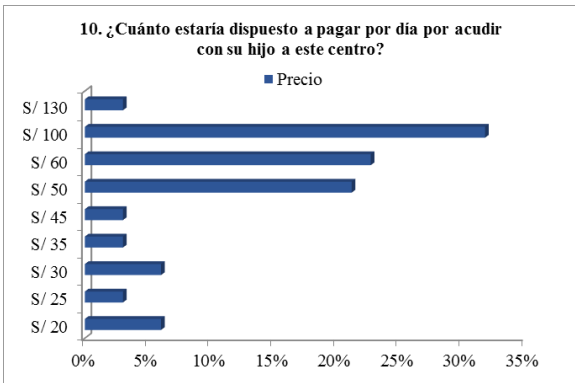
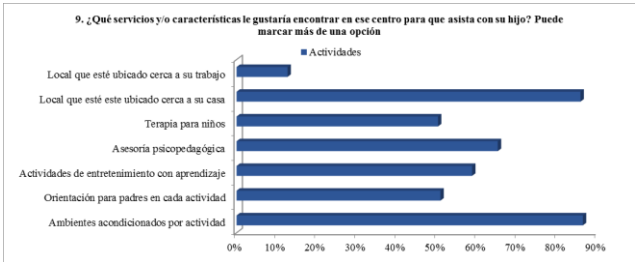
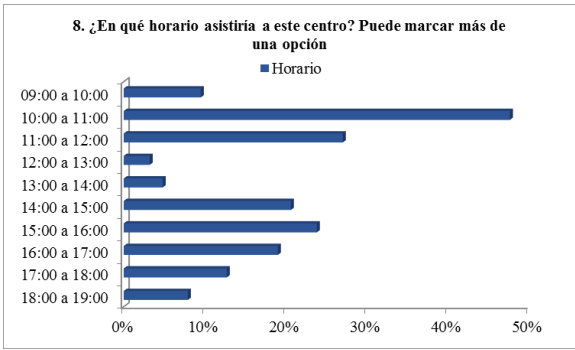
Tipos de aprendizaje	Descripción	Marcar
Psicomotricidad fina	Movimiento de músculos cortos, como abrocharse la camisa o dibujar.	
Psicomotricidad gruesa	Comprenden movimientos motrices complejos que involucran músculos largos, como lanzar objetos, encestar un balón o saltar la soga y correr.	
Sensorial	Relacionado con los sentidos: oído, vista, mano, ojos, gusto.	
Estimulación de lenguaje	Promueve la capacidad de expresar pensamientos y sentimientos por medio de la palabra.	
Socializar	Interactuar con otras personas.	

3. ¿Estaría dispuesto a acudir a un centro donde usted pueda compartir tiempo con su hijo aprendiendo a través del juego?

- a) Sí b) No

Anexo 14. Resultados de la encuesta





Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 15. Modelo de Canvas

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMEN TO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor del local • Proveedores de mobiliario, juegos y juguetes • Proveedor de uniformes del personal y mandiles de niños 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades de entretenimiento con aprendizaje con el apoyo de un psicopedagogo. • Capacitación a los colaboradores • Mantenimiento de infraestructura y mobiliario 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de actividades que tengan un componente de educación para padres e hijos • Asesoría especializada (psicopedagogos) • Espacio acondicionado por tipo de actividad y edad 	<ul style="list-style-type: none"> • personalizada • Servicio especializado • Promociones y campañas por fechas especiales • Comunidades en redes sociales • Volantes y banners 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia con hijos de 1.5 a 5 años de edad, de nivel socioeconómico A y B, que residen en Lima Moderna.
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Humanos: administrador, guías, psicopedagogos ,etc. • Físicos: local, juegos, infraestructuras y mobiliario • Intelectuales: registro de marca y logo • Financieros: capital 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Página web • Venta directa 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> • Constitución y registro de la empresa • Patente de marca y logo • Licencia y permisos de funcionamiento • Costo de alquiler del local • Acondicionamiento del local • Mobiliario y equipos • Sueldos de personal • Gastos de marketing y publicidad 		ESTRUCTURA DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> • Entradas. Precio por cliente (padre y un hijo y pago por hijo adicional) • Venta de mandiles • Métodos de pago: efectivo y tarjeta de crédito Visa y Mastercard • Comisión por la concesión de la cafetería 		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 16. Estrategias operativas

Estrategia	Grupos de prioridades competitivas			
	Costo	Calidad	Tiempo	Flexibilidad
Realizar encuestas periódicas de satisfacción a los clientes y utilizar la modalidad de cliente incógnito de manera bimensual.		X		X
Monitorear el estado del mobiliario y juegos, de acuerdo con el plan de mantenimientos del proveedor.	X	X		
Evaluar posibles mejoras en las actividades ofrecidas, así como la distribución de las mismas dentro del local.		X	X	X
Capacitación trimestral para todo el personal.		X		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 17. Descripción de actividades para edades de 1.5 a 3 años

EDAD: DE 1.5 A 3 AÑOS			
a) ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CON MATERIALES			
AMBIENTE	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
Espacio de lectura	Observas y leer libros de cartón	Los padres revisarán con sus hijos las imágenes de los libros, señalando la imagen y pronunciando los nombres de lo que observan (colores, formas, cosas favoritas).	Los niños desarrollarán su curiosidad y aprenderán cosas nuevas.
Construcción y juegos de lógica	Rompecabezas de encaje plano y de cadena	El rompecabezas tiene diferentes formas, tamaños y colores. La idea es que el niño complete el rompecabezas y luego memorice dónde va cada pieza con el apoyo de sus padres.	Ofrece a los niños la oportunidad de pensar y razonar.
	Colocar las 5 figuras	Los niños explorarán cómo la pieza encaja en su propia silueta juntos, jugando en compañía de sus padres.	Los niños aprenderán sobre diferentes colores y formas y tendrán actividades de comprensión de la visión espacial y la relación causa-efecto.
	Enfilar cuentas	Los niños enfilarán cuentas y crearán brazaletes o collares, con ayuda de sus padres.	Con esta actividad aprenderán sobre colores y aumentarán su habilidad para manipular objetos y mejorar su destreza.
	Apilar y clasificar cubos	Los niños podrán jugar libremente con cubos que distingan color, tamaño y forma y, motivados por sus padres, podrán apilarlos y clasificarlos.	Permite a los niños imitar y realizar clasificaciones simples.
	Bloques de construcción	Los niños tendrán a su disposición bloques de colores para que jueguen libremente. Con apoyo del padre irán aprendiendo sobre los colores y las formas.	Los niños aumentarán su habilidad de manejar objetos y fortalecerán la coordinación de sus ojos y manos.
	Pasta para modelar	Los niños podrán jugar libremente con pasta para modelar mientras descubren cómo hacerlo.	Fortalece la coordinación de ojos y manos y el desarrollo de su creatividad.
	Juego de pelotas de espuma	Los padres invitarán a sus hijos a encontrar la pelota, a rodarla, a dar puntapiés, las arrojan y las atrapan.	Permite desarrollar su habilidad motora y aprender concentración y precisión, mientras interactúan con sus padres y se divierten.
Espacio de arte y música	Papel y lápices de colores	Los niños descubrirán la forma más cómoda de agarrar los lápices y se divertirán dibujando lo que quieran, con la motivación constante de sus padres.	Los niños desarrollarán su creatividad y su destreza manipulando papel y lápices de colores.
	Jugar con títeres	La dinámica es grupal y será realizada por un colaborador; permitirá que los niños y los padres utilicen sus títeres para participar.	Permite que los niños desarrollen su imaginación.
b) ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN SIN MATERIALES			
AMBIENTE	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
Mini gym + música	Gimnasia musical	Padres e hijos en grupos se divertirán bailando al ritmo de la música. Enseñarán a sus hijos a moverse como lombrices, de espaldas al suelo, a andar como conejito en cuatro patas superando obstáculos y barreras diseñadas por el especialista.	Los niños desarrollarán psicomotricidad gruesa.
Mini kitchen	Mini kitchen	Los niños, guiados por sus padres, podrán encontrar cocinas, un mini comedor, un mini market u otros pequeños objetos, donde jugarán y se divertirán en un mini espacio real creado para ellos.	Diversión.
Mini autos y motos	Mini conductores felices	Los niños pequeños encontrarán correpasillos de colores y de distintas formas, que utilizarán guiados por sus padres.	Ayuda al desarrollo psicomotor y cognitivo del niño; les permite explorar, descubrir, tocar y experimentar, a la vez que se divierte y aprende.

Fuente: Elaboración propia 2019

Anexo 18. Descripción de actividades para edades de 3 a 5 años

EDAD: DE 3 A 5 AÑOS			
a) ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CON MATERIALES			
AMBIENTE	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
Espacio de lectura	Libros de cartón (leer y crear historias)	El padre interactuará con su niño sobre lo que ve y encuentra en las imágenes y lo invitará a crear historias sobre lo que ve, utilizando su imaginación.	Fomenta el desarrollo de la comunicación; disfrutan y se divierten hablando sobre lo que ven en el libro.
Construcción y juegos de lógica	Colocar las 5 figuras (individual o grupos hijo-padre)	Permite a los niños explorar cómo la pieza encaja en su propia silueta, jugando con la pieza. También podrán realizar la actividad en competencia con otros grupos padre-hijo.	Mejora su capacidad de asociación y trabajo en equipo.
	Enfilar cuentas	Los niños enfilarán cuentas y crearán brazaletes o collares, con ayuda de sus padres. Formarán equipo padre-hijo para dinámicas de competencia con otros grupos.	Les permite a los niños mejorar su habilidad para manipular objetos, fomentar la creatividad y mejorar su destreza.
	Apilar y clasificar cubos	Los niños podrán jugar libremente con cubos que distingan color, tamaño y forma y motivados por sus padres aprenden a apilar y a clasificarlos.	Permite a los niños imitar y realizar clasificaciones simples.
	Bloques de construcción	Los niños motivados por sus padres podrán crear estructuras, formando una casa o un puente. También podrán formar equipo padre-hijo para dinámicas de competencia con otros grupos	Ayuda a fortalecer su habilidad de manejo de objetos y mejorar la comunicación en equipo.
	Armar rompecabezas	Los niños podrán ensamblar las piezas del rompecabezas en compañía de sus padres. Si desean, podrán formar equipo padre-hijo para realizar dinámicas grupales con otros equipos.	Permite aprender a contar o realizar operaciones simples, como sumas y restas.
	Juego de pelotas de espuma (individual o grupos hijo-padre)	Se colocarán cestos en el suelo para que el niño enceste las pelotas con ayuda del padre. También, se podrá realizar dinámicas grupales de competencia con otros equipos.	Desarrollan su habilidad motora, aprenden concentración y precisión e interactúan con sus padres.
Espacio de arte y música	Papel y lápices de colores (individual o grupos hijo-)	Los niños se divierten dibujando lo que quieran y si desean pueden presentar sus obras de arte a los otros grupos padre-hijo.	Mejoran la comunicación y desarrollan su creatividad.
	Jugar con títeres	La dinámica es grupal y será realizada por un colaborador, quien permitirá que los niños y los padres utilicen sus títeres para participar.	Permite que los niños desarrollen su imaginación, comunicación, creatividad y socialización con otros equipos.
b) ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN SIN MATERIALES			
AMBIENTE	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
Mini gym + música	Gimnasia musical	Padres e hijos en grupos se divertirán bailando al ritmo de la música. Los padres, con apoyo de los especialistas, guiarán a sus hijos en las actividades diseñadas, como desplazamientos, saltos, equilibrio estático y dinámico.	Aumentará la fuerza del sistema muscular del niño, su coordinación y flexibilidad, así como el desarrollo del equilibrio. Fomenta su concentración.
Mini kitchen	Mini kitchen	Los niños, guiados por sus padres, podrán encontrar cocinas, un mini comedor, un mini market u otros pequeños objetos, donde jugarán y se divertirán en un mini espacio real creado para ellos.	Diversión.
Mini autos y motos	Mini conductores felices	Los niños pequeños encontraran correapasillos de colores y de distintas formas que utilizaran guiados por sus padres.	Ayuda al desarrollo psicomotor y cognitivo del niño; le permite explorar, descubrir, tocar y experimentar, a la vez que se divierte y aprende.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 19. Mapa de procesos Sweet Place



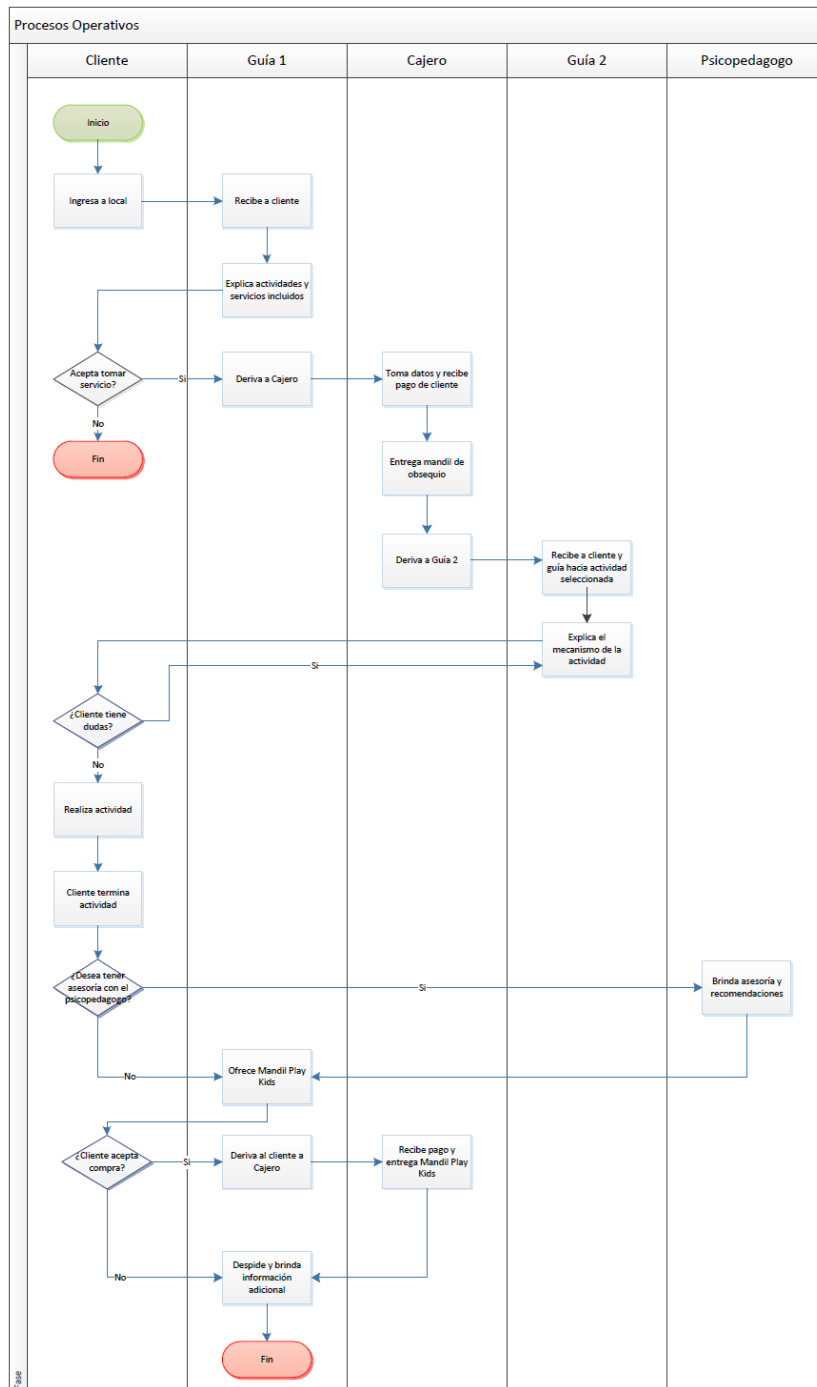
Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 20. Procesos estratégicos y de soporte

Tipos de proceso	Macroproceso	Proceso	Especificación del proceso
Estratégicos	Dirección estratégica	Proceso de administración del local	Evaluar las decisiones que se tomen en el local para su correcto funcionamiento.
	Gestión de la innovación	Proceso de creación de nuevas actividades	Evaluar sugerencias de clientes y nuevas tendencias del mercado para proponer nuevas actividades.
De apoyo	Abastecimiento	Proceso de gestión de proveedores	Calificar a los proveedores por producto y servicio brindado.
		Proceso de capacitaciones	Coordinar capacitaciones para todo el personal trimestralmente.
	Recursos humanos	Proceso de contratación de personal	Evaluar las aptitudes y la experiencia del personal a contratar.
		Marketing	Proceso de promociones
	Proceso captación de marcas aliadas		Coordinar con marcas referentes a niños de 1.5 a 5 años la presencia de la marca en el local.
	Satisfacción del cliente	Proceso de encuestas de satisfacción	Realizar encuestas a los clientes que acudan al local sobre la atención brindada y las actividades ofrecidas y pedirles sugerencias.
Proceso de monitoreo de atención a clientes		Monitorear constantemente a los guías sobre la atención que brindan a los clientes.	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 21. Proceso operativo de Sweet Place



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 24. Presupuesto de operaciones

Concepto	Preoperativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Constitución y registro de la empresa	S/ 1,500	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,500
Patente de marca y logo	S/ 2,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,000
Licencia y permisos de funcionamiento	S/ 1,000	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 2,500
Alquiler de local	S/ 18,000	S/ 108,000	S/ 110,160	S/ 112,363	S/ 114,610	S/ 116,903	S/ 580,036
Conexiones electricas y acondicionamiento del local	S/ 10,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 35,000
Computadoras	S/ 6,000	S/ -	S/ -	S/ 6,000	S/ -	S/ -	S/ 12,000
Utiles de oficina	S/ 1,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 21,000
Luz, agua, internet, teléfono fijo	S/ 1,500	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 91,500
Mobiliario para ambientes	S/ 13,210	S/ -	S/ 13,210	S/ -	S/ 13,210	S/ -	S/ 39,629
Mantenimiento de mobiliario	S/ -	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 5,000
Impresora	S/ 300	S/ -	S/ -	S/ 300	S/ -	S/ -	S/ 600
Camaras de seguridad y vigilancia	S/ 10,000	S/ -	S/ -	S/ 10,000	S/ -	S/ -	S/ 20,000
Mantenimiento de camaras de seguridad	S/ -	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 2,000
Costos por POS Visa	S/ -	S/ 780	S/ 780	S/ 780	S/ 780	S/ 780	S/ 3,900
Costo de los mandiles de tela impermeable	S/ -	S/ 9,410	S/ 10,282	S/ 11,611	S/ 12,989	S/ 14,288	S/ 58,580
Costo de las fiestas infantiles	S/ -	S/ 56,000	S/ 61,690	S/ 69,915	S/ 78,444	S/ 87,287	S/ 353,336
Otros	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 18,000
Total	S/ 68,310	S/205,890	S/227,821	S/242,669	S/251,734	S/250,958	S/1,247,381

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 25. Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

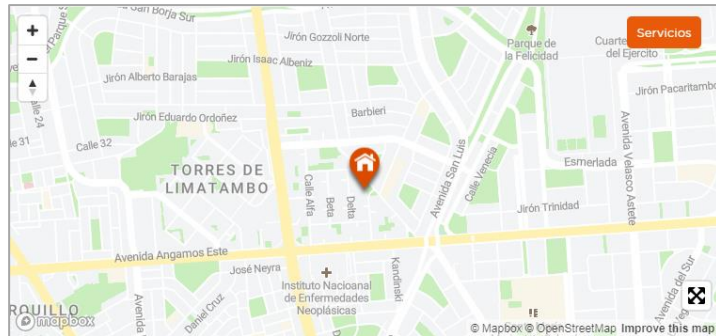
Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 26. Flor de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 27. Mapa de ubicación Sweet Place



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 28. Facebook



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 29. Instagram



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 30. Folletos



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 31. Mandil de regalo de tela taslan con el logo de Sweet Place



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 32. Mandil de venta de tela impermeable con el logo de Sweet Place



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 33. Polos del personal



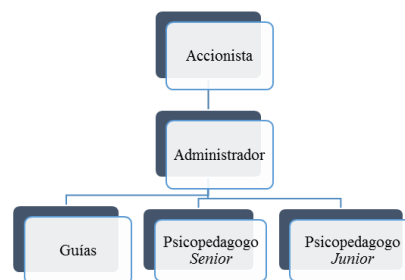
Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 34. Presupuesto de marketing

Concepto	Pre-operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño del logo	S/ 270	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Folletos	S/ 600	S/ 360	S/ 360	S/ 360	S/ 360	S/ 360
Uniforme	S/ 600	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Costo y renovación de dominio de web	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40
Diseño de página web	S/ 500	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Hosting de pagina web	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40	S/ 40
Google Adwords	S/ -	S/ 24,480	S/ 26,928	S/ 29,621	S/ 32,583	S/ 35,839
Costo de mandiles de tela taslan por ser cliente	S/ -	S/ 56,592	S/ 62,280	S/ 68,472	S/ 75,312	S/ 82,872
Total	S/ 2,050	S/ 82,712	S/ 90,848	S/ 99,733	S/ 109,535	S/ 120,351

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 35. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 36. Descripción de puestos

Descripción de puestos				
Título del puesto	Administrador	Psicopedagogo senior	Psicopedagogo junior	Guía
Reporta a:	Accionista	Administrador	Administrador	Administrador
Funciones esenciales y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar al personal a su cargo • Atención de resolución de problemas de clientes • Validar que el equipamiento del local se encuentre en perfectas condiciones • Realizar cuadro de caja al término de actividades • Contratar servicio contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte a los guías. • Brindar asesoría a los padres sobre conductas de sus hijos durante el desarrollo de las actividades en el local. • Brindar charlas sobre conductas y desarrollo integral de los niños de 0 a 6 años. • Proponer <i>pack</i> de actividades a desarrollar en función a requerimientos del infante en los diversos 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte a los guías • Brindar asesoría a los padres sobre conductas de sus hijos durante el desarrollo de las actividades en el local. • Brindar charlas sobre conductas y desarrollo integral de los niños de 0 a 6 años. • Proponer nuevas actividades a desarrollarse en los diversos ambientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guiar a padres y niños en el desarrollo de los diversos juegos • Mantener el adecuado orden en los diversos ambientes • Supervisar el correcto uso de los equipos • Recibir a clientes • Atención en <i>counter</i> para la venta directa de entradas.
Especificaciones educación:	Título en educación inicial, administración de empresas o profesiones afines. Inglés avanzando. Deseable: máster en educación.	Licenciado en psicología. Deseable: especialización en psicopedagogía.	Licenciado en psicología, educación.	Egresado de educación inicial con especialización en estimulación temprana y comportamiento conductual de niños
Experiencia:	4 años en cargos similares	4 años en cargos similares	2 años en cargos similares	2 años en cargos similares
Conocimientos:	Excel y Word a nivel avanzado. Contabilidad y	Excel y Word a nivel avanzado.	Excel y Word a nivel avanzado	Excel y Word a nivel avanzado
Habilidades:	Dirección de equipos, liderazgo, enfoque al cliente, inteligencia emocional	Trabajo en equipo, enfoque al cliente, enfoque en resultados, proactividad, flexibilidad, habilidad de comunicación e interpersonales.	Trabajo en equipo, enfoque al cliente, enfoque en resultados, proactividad, flexibilidad, habilidad de comunicación e interpersonales	Enfoque en el cliente, servicial, proactivo, comunicativo

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 37. Presupuesto del plan de recursos humanos

COSTO DE PERSONAL (planilla propia)	Preoperativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Guías de actividades						
Número de puestos	5	5	5	5	5	5
Sueldo básico S/	S/ 7,000.0	S/ 84,000.0	S/ 85,680.0	S/ 87,393.6	S/ 89,141.5	S/ 90,924.3
Gratificación S/	S/ -	S/ 14,000.0	S/ 14,280.0	S/ 14,565.6	S/ 14,856.9	S/ 15,154.1
CTS S/	S/ -	S/ 7,000.0	S/ 7,140.0	S/ 7,282.8	S/ 7,428.5	S/ 7,577.0
Bono por desempeño S/	S/ -	S/ 7,000.0	S/ 7,140.0	S/ 7,282.8	S/ 7,428.5	S/ 7,577.0
Total sueldo de guías de actividades	S/ 7,000.0	S/112,000.0	S/114,240.0	S/116,524.8	S/118,855.3	S/121,232.4
Psicopedagogos						
Número de puestos	2	2	2	2	2	2
Sueldo básico S/	S/ 7,000.0	S/ 84,000.0	S/ 85,680.0	S/ 87,393.6	S/ 89,141.5	S/ 90,924.3
Gratificación S/	S/ -	S/ 14,000.0	S/ 14,280.0	S/ 14,565.6	S/ 14,856.9	S/ 15,154.1
CTS S/	S/ -	S/ 7,000.0	S/ 7,140.0	S/ 7,282.8	S/ 7,428.5	S/ 7,577.0
Bono por desempeño S/	S/ -	S/ 7,000.0	S/ 7,140.0	S/ 7,282.8	S/ 7,428.5	S/ 7,577.0
Total sueldo de personal de limpieza	S/ 7,000.0	S/112,000.0	S/114,240.0	S/116,524.8	S/118,855.3	S/121,232.4
TOTAL COSTO DE PERSONAL (planilla propia)	S/14,000.0	S/224,000.0	S/228,480.0	S/233,049.6	S/237,710.6	S/242,464.8
GASTO ADMINISTRATIVO (planilla propia)	Pre-operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador						
Número de puestos	1	1	1	1	1	1
Sueldo básico S/	S/ 3,000.0	S/ 36,000.0	S/ 36,720.0	S/ 37,454.4	S/ 38,203.5	S/ 38,967.6
Gratificación S/	S/ -	S/ 6,000.0	S/ 6,120.0	S/ 6,242.4	S/ 6,367.2	S/ 6,494.6
CTS S/	S/ -	S/ 3,000.0	S/ 3,060.0	S/ 3,121.2	S/ 3,183.6	S/ 3,247.3
Bono por desempeño S/	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Total sueldo de personal de limpieza	S/ 3,000.0	S/ 45,000.0	S/ 45,900.0	S/ 46,818.0	S/ 47,754.4	S/ 48,709.4
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO (planilla propia)	S/ 3,000.0	S/ 45,000.0	S/ 45,900.0	S/ 46,818.0	S/ 47,754.4	S/ 48,709.4
COSTO DE PERSONAL (planilla terceros)	Pre-operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Guía de actividades						
Número de puestos	1	1	1	1	1	1
Sueldo de guía de actividades	S/ 1,152.0	S/ 13,824.0	S/ 14,100.5	S/ 14,382.5	S/ 14,670.1	S/ 14,963.5
Vigilante						
Número de puestos	1	1	1	1	1	1
Sueldo de vigilante	S/ -	S/ 18,000.0	S/ 18,360.0	S/ 18,727.2	S/ 19,101.7	S/ 19,483.8
TOTAL COSTO DE PERSONAL (planilla terceros)	S/ 1,152.0	S/ 31,824.0	S/ 32,460.5	S/ 33,109.7	S/ 33,771.9	S/ 34,447.3
GASTO DE RR.HH.						
Consultoría por capacitación						
Número de consultorías	1	4	4	4	4	4
Sueldos de consultorías por capacitación	S/ 300.0	S/ 1,200.0	S/ 1,224.0	S/ 1,248.5	S/ 1,273.4	S/ 1,298.9
TOTAL GASTO DE PERSONAL	S/ 300.0	S/ 1,200.0	S/ 1,224.0	S/ 1,248.5	S/ 1,273.4	S/ 1,298.9
TOTAL PLANILLA	S/18,452.0	S/302,024.0	S/308,064.5	S/314,225.8	S/320,510.3	S/326,920.5

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 38. Inversión inicial detallada – activo fijo

Mobiliario y materiales de ambientes de juego								
Actividades que se realizan con materiales								
Ambiente	Actividad	Concepto	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Sin IGV	IGV	Total con IGV
Espacio de lectura	Lectura	Libros y cuentos	20	unidades	S/ 60.0	S/ 1,016.9	S/ 183.1	S/ 1,200.0
Construcción y juegos de lógica	Rompecabezas de encaje	Rompecabezas didácticas	20	unidades	S/ 36.0	S/ 610.2	S/ 109.8	S/ 720.0
	Colocar las 5 figuras	Encaje de figuras	20	unidades	S/ 12.0	S/ 203.4	S/ 36.6	S/ 240.0
	Enfilar cuentas	Cuentas	20	unidades	S/ 8.0	S/ 135.6	S/ 24.4	S/ 160.0
	Apilar y clasificar cubos	Bloques geométricos	20	unidades	S/ 17.0	S/ 288.1	S/ 51.9	S/ 340.0
	Bloques de construcción	Bloques de construcción	20	unidades	S/ 29.0	S/ 491.5	S/ 88.5	S/ 580.0
	Pasta para modelar	Pasta para modelar	48	unidades	S/ 5.0	S/ 203.4	S/ 36.6	S/ 240.0
	Juego de pelotas de espuma	Pelotas						
Pelotas grandes de espuma			6	unidades	S/ 100.0	S/ 508.5	S/ 91.5	S/ 600.0
Pelotas pequeñas			2000	unidades	S/ 0.3	S/ 423.7	S/ 76.3	S/ 500.0
Espacio de arte y música	Papel y lápices de colores	Papel	4	millar	S/ 20.0	S/ 67.8	S/ 12.2	S/ 80.0
		Lápices de colores						
		Jumbo	8	cajas x 24 unidades	S/ 36.1	S/ 244.7	S/ 44.1	S/ 288.8
		Delgados	8	caja x 36 unidades	S/ 27.0	S/ 183.1	S/ 32.9	S/ 216.0
	Acuareladados	8	caja x 12 unidades	S/ 17.6	S/ 119.3	S/ 21.5	S/ 140.8	
	Jugar con títeres	Títeres						
		De dedo	20	bolsa x 5 unidades	S/ 5.3	S/ 89.8	S/ 16.2	S/ 106.0
		Para niños	20		S/ 18.9	S/ 320.3	S/ 57.7	S/ 378.0
Para adultos		20		S/ 14.0	S/ 237.3	S/ 42.7	S/ 280.0	
Total actividades con materiales						S/ 5,143.7	S/ 925.9	S/ 6,069.6
Actividades que se realizan sin materiales								
Ambiente	Actividad	Concepto	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Sin IGV	IGV	Total con IGV
	Gimnasia musical	Equipo de sonido	2	unidades	S/ 800.0	S/ 1,355.9	S/ 244.1	S/ 1,600.0
		Pisos de goma	16	unidades	S/ 40.0	S/ 542.4	S/ 97.6	S/ 640.0
		Rodillo de gateo	8	unidades	S/ 50.0	S/ 339.0	S/ 61.0	S/ 400.0
		Rampas de rodillos	2	unidades	S/ 400.0	S/ 678.0	S/ 122.0	S/ 800.0
		Set de equilibrio	2	unidades	S/ 600.0	S/ 1,016.9	S/ 183.1	S/ 1,200.0
Mini kitchen	Mini cocina	2	unidades	S/ 80.0	S/ 135.6	S/ 24.4	S/ 160.0	
	Mini market	4	unidades	S/ 120.0	S/ 406.8	S/ 73.2	S/ 480.0	
	Caja registradora	2	unidades	S/ 80.0	S/ 135.6	S/ 24.4	S/ 160.0	
	Mini comedor	2	unidades	S/ 150.0	S/ 254.2	S/ 45.8	S/ 300.0	
Mini autos	Boogie autos	4	unidades	S/ 140.0	S/ 474.6	S/ 85.4	S/ 560.0	
	Boogie correpasillos	6	unidades	S/ 140.0	S/ 711.9	S/ 128.1	S/ 840.0	
Total actividades sin materiales						S/ 6,050.8	S/1,089.2	S/ 7,140.0
TOTAL						S/11,194.6	S/2,015.0	S/13,209.6

Mobiliario de oficina de recepción y administración	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Sin IGV	IGV	Total con IGV
% de costo de útiles de oficina	varios	unidades	S/ 800.0	S/ 678.0	S/ 122.0	S/ 800.0
Número de sillón de recepción	200	unidades	S/ 300.0	S/ 508.5	S/ 91.5	S/ 600.0
Luz, agua, internet, teléfono fijo	400	unidades	S/ 600.0	S/ 508.5	S/ 91.5	S/ 600.0
Total mobiliario de oficina de recepción y administración				S/ 1,694.9	S/ 305.1	S/ 2,000.0

Equipos de tecnología	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Sin IGV	IGV	Total con IGV
Útiles de oficina	2000	unidades	S/ 2,500.0	S/ 6,355.9	S/ 1,144.1	S/ 7,500.0
Número de cámaras de seguridad y vigilancia	300	unidades	S/ 300.0	S/ 254.2	S/ 45.8	S/ 300.0
Akquiler de local	2000	unidades	S/ 2,000.0	S/ 8,474.6	S/ 1,525.4	S/ 10,000.0
Total equipos de tecnología				S/15,084.7	S/2,715.3	S/17,800.0

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 39. Inversión inicial detallada – gastos preoperativos y capital de trabajo inicial

Gastos preoperativos	Sin IGV	IGV	Total con IGV
Constitución y registro de la empresa	S/ 1.271,2	S/ 228,8	S/ 1.500,0
Patente de marca y logo	S/ 1.694,9	S/ 305,1	S/ 2.000,0
Licencia y permisos de funcionamiento	S/ 847,5	S/ 152,5	S/ 1.000,0
Conexiones eléctricas y acondicionamiento del local	S/ 8.474,6	S/ 1.525,4	S/ 10.000,0
Diseño del Logo	S/ 228,8	S/ 41,2	S/ 270,0
Diseño de pagina web	S/ 423,7	S/ 76,3	S/ 500,0
Costo dominio Web	S/ 33,9	S/ 6,1	S/ 40,0
Hosting de dominio web	S/ 33,9	S/ 6,1	S/ 40,0
Total gastos pre-operativos	S/ 13.008,5	S/ 2.341,5	S/ 15.350,0

Capital de trabajo inicial	Sin IGV	IGV	Total con IGV
Alquiler de local	S/ 15.254,2	S/ 2.745,8	S/ 18.000,0
Planilla de personal	S/ 15.637,3	S/ 2.814,7	S/ 18.452,0
Folletos	S/ 508,5	S/ 91,5	S/ 600,0
Uniforme del personal	S/ 508,5	S/ 91,5	S/ 600,0
Luz, agua, internet, teléfono fijo	S/ 1.271,2	S/ 228,8	S/ 1.500,0
Otros	S/ 2.542,4	S/ 457,6	S/ 3.000,0
Total capital de trabajo inicial	S/ 35.722,0	S/ 6.430,0	S/ 42.152,0

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 40. Cronograma de pagos de préstamo bancario

N°	Fecha de pago	Saldo inicial	Principal	Interés	Pago	Saldo final
1	01/09/2019	45.255,8	423,8	818,6	1.242,3	44.832,0
2	01/10/2019	44.832,0	431,4	810,9	1.242,3	44.400,6
3	01/11/2019	44.400,6	439,2	803,1	1.242,3	43.961,4
4	01/12/2019	43.961,4	447,2	795,2	1.242,3	43.514,2
5	01/01/2020	43.514,2	455,3	787,1	1.242,3	43.058,9
6	01/02/2020	43.058,9	463,5	778,8	1.242,3	42.595,4
7	01/03/2020	42.595,4	471,9	770,4	1.242,3	42.123,5
8	01/04/2020	42.123,5	480,4	761,9	1.242,3	41.643,1
9	01/05/2020	41.643,1	489,1	753,2	1.242,3	41.153,9
10	01/06/2020	41.153,9	498,0	744,4	1.242,3	40.656,0
11	01/07/2020	40.656,0	507,0	735,4	1.242,3	40.149,0
12	01/08/2020	40.149,0	516,1	726,2	1.242,3	39.632,9
13	01/09/2020	39.632,9	525,5	716,9	1.242,3	39.107,4
14	01/10/2020	39.107,4	535,0	707,4	1.242,3	38.572,4
15	01/11/2020	38.572,4	544,7	697,7	1.242,3	38.027,8
16	01/12/2020	38.027,8	554,5	687,8	1.242,3	37.473,2
17	01/01/2021	37.473,2	564,5	677,8	1.242,3	36.908,7
18	01/02/2021	36.908,7	574,8	667,6	1.242,3	36.334,0
19	01/03/2021	36.334,0	585,1	657,2	1.242,3	35.748,8
20	01/04/2021	35.748,8	595,7	646,6	1.242,3	35.153,1
21	01/05/2021	35.153,1	606,5	635,8	1.242,3	34.546,6
22	01/06/2021	34.546,6	617,5	624,9	1.242,3	33.929,1
23	01/07/2021	33.929,1	628,6	613,7	1.242,3	33.300,5
24	01/08/2021	33.300,5	640,0	602,3	1.242,3	32.660,4
25	01/09/2021	32.660,4	651,6	590,7	1.242,3	32.008,8
26	01/10/2021	32.008,8	663,4	579,0	1.242,3	31.345,5
27	01/11/2021	31.345,5	675,4	567,0	1.242,3	30.670,1
28	01/12/2021	30.670,1	687,6	554,7	1.242,3	29.982,5
29	01/01/2022	29.982,5	700,0	542,3	1.242,3	29.282,5
30	01/02/2022	29.282,5	712,7	529,6	1.242,3	28.569,8
31	01/03/2022	28.569,8	725,6	516,8	1.242,3	27.844,2
32	01/04/2022	27.844,2	738,7	503,6	1.242,3	27.105,5
33	01/05/2022	27.105,5	752,1	490,3	1.242,3	26.353,4
34	01/06/2022	26.353,4	765,7	476,7	1.242,3	25.587,8
35	01/07/2022	25.587,8	779,5	462,8	1.242,3	24.808,2
36	01/08/2022	24.808,2	793,6	448,7	1.242,3	24.014,6
37	01/09/2022	24.014,6	808,0	434,4	1.242,3	23.206,6
38	01/10/2022	23.206,6	822,6	419,8	1.242,3	22.384,1
39	01/11/2022	22.384,1	837,5	404,9	1.242,3	21.546,6
40	01/12/2022	21.546,6	852,6	389,7	1.242,3	20.694,0
41	01/01/2023	20.694,0	868,0	374,3	1.242,3	19.825,9
42	01/02/2023	19.825,9	883,7	358,6	1.242,3	18.942,2
43	01/03/2023	18.942,2	899,7	342,6	1.242,3	18.042,5
44	01/04/2023	18.042,5	916,0	326,3	1.242,3	17.126,5
45	01/05/2023	17.126,5	932,6	309,8	1.242,3	16.193,9
46	01/06/2023	16.193,9	949,4	292,9	1.242,3	15.244,5
47	01/07/2023	15.244,5	966,6	275,7	1.242,3	14.277,9
48	01/08/2023	14.277,9	984,1	258,3	1.242,3	13.293,8
49	01/09/2023	13.293,8	1.001,9	240,5	1.242,3	12.291,9
50	01/10/2023	12.291,9	1.020,0	222,3	1.242,3	11.271,9
51	01/11/2023	11.271,9	1.038,5	203,9	1.242,3	10.233,5
52	01/12/2023	10.233,5	1.057,2	185,1	1.242,3	9.176,2
53	01/01/2024	9.176,2	1.076,4	166,0	1.242,3	8.099,8
54	01/02/2024	8.099,8	1.095,8	146,5	1.242,3	7.004,0
55	01/03/2024	7.004,0	1.115,7	126,7	1.242,3	5.888,4
56	01/04/2024	5.888,4	1.135,8	106,5	1.242,3	4.752,5
57	01/05/2024	4.752,5	1.156,4	86,0	1.242,3	3.596,2
58	01/06/2024	3.596,2	1.177,3	65,0	1.242,3	2.418,9
59	01/07/2024	2.418,9	1.198,6	43,8	1.242,3	1.220,3
60	01/08/2024	1.220,3	1.220,3	22,1	1.242,3	0,0

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 41. Demanda de clientes y de ingresos por las ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	9.432	10.092	11.100	12.216	13.188
Precio de venta del <i>ticket</i>	S/ 50,0	S/ 51,0	S/ 52,0	S/ 53,1	S/ 54,1
Ingreso por <i>tickets</i>	S/471.600,0	S/514.692,0	S/577.422,0	S/648.185,8	S/ 713.755,8

DEMANDA DE MANDILES Y PROYECCIÓN DE INGRESOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de mandiles de tela impermeable	941	1.008	1.116	1.224	1.320
Precio de venta del mandil	S/ 25,0	S/ 25,5	S/ 26,0	S/ 26,5	S/ 27,1
Ingreso por venta del mandil	S/ 23.525,0	S/ 25.704,0	S/ 29.027,2	S/ 32.473,0	S/ 35.720,3

DEMANDA DE FIESTAS INFANTILES Y PROYECCIÓN DE INGRESOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de fiestas infantiles	100	108	120	132	144
Precio de venta de las fiestas infantiles	S/ 1.000,0	S/ 1.020,0	S/ 1.040,4	S/ 1.061,2	S/ 1.082,4
Ingreso por venta de las fiestas infantiles	S/100.000,0	S/110.160,0	S/124.848,0	S/140.079,5	S/ 155.870,2

INGRESO TOTAL POR VENTAS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total por ventas	S/595.125,0	S/650.556,0	S/731.297,2	S/820.738,3	S/ 905.346,3

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 42. Presupuesto de costos y gastos del proyecto

Tipo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costos operativos					
CV	Costo de los mandiles de tela impermeable	9.410	10.282	11.611	12.989	14.288
CV	Costo de las fiestas infantiles	56.000	61.690	69.915	78.444	87.287
CV	Costos por POS Visa	780	780	780	780	780
	Total costos operativos	66.190	72.751	82.306	92.214	102.355
	Costos de personal					
CV	Costo de personal (planilla propia)	224.000	228.480	233.050	237.711	242.465
GA	Gasto administrativo (planilla propia)	45.000	45.900	46.818	47.754	48.709
CV	Costo de personal (planilla de terceros)	31.824	32.460	33.110	33.772	34.447
	Total costo de personal	300.824	306.840	312.977	319.237	325.622
	Costo del alquiler					
Ambos	Alquiler de local	108.000	110.160	112.363	114.610	116.903
	Total costo del alquiler	108.000	110.160	112.363	114.610	116.903
	Gastos de materiales					
GA	Útiles de oficina	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	Total gastos de materiales	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	Compra de equipos					
CV	Mobiliario para ambientes	-	13.210	-	13.210	-
GA	Computadoras	-	-	6.000	-	-
GA	Impresora	-	-	300	-	-
GA	Cámaras de seguridad y vigilancia	-	-	10.000	-	-
	Total compra de equipos	-	13.210	16.300	13.210	-
	Servicios					
GA	Licencia y permisos de funcionamiento	300	300	300	300	300
GA	Luz, agua, internet, teléfono fijo	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
CV	Mantenimiento de mobiliario	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
CV	Conexiones eléctricas y acondicionamiento del local	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
CV	Mantenimiento de cámaras de seguridad	400	400	400	400	400
	Total servicios	24.700	24.700	24.700	24.700	24.700
	Gastos de recursos humanos					
GA	Consultoría por capacitación	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
	Total gastos de recursos humanos	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
	Gastos de marketing					
GV	Folletos	360	360	360	360	360
GV	Uniforme	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
GV	Costo y renovación de dominio de web	40	40	40	40	40
GV	Hosting de pagina web	40	40	40	40	40
GV	Google Adwords	24.480	26.928	29.621	32.583	35.839
CV	Costo de mandiles de tela taslan por ser cliente	56.592	60.552	66.600	73.296	79.128
	Total gastos de marketing	82.712	89.120	97.861	107.519	116.607
	Depreciación y amortización					
Ambos	Depreciación	12.038	12.038	12.038	12.038	12.038
Ambos	Amortización	5.623	6.972	8.646	10.721	13.294
	Total depreciación y amortización	17.661	19.011	20.684	22.759	25.332
	Otros gastos					
CV	Otros	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Total otros gastos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	TOTAL	608.287	644.016	675.439	702.522	719.817

Fuente: Elaboración propia, 2019

Nota biográfica

Lizeth Margarita Carranza Osorio

Nació en Lima el 24 de febrero de 1980. Es ingeniera de sistemas por la Universidad Federico Villarreal. Tiene más de doce años de experiencia en el sector financiero y desempeña el cargo de gerente de agencia en el BCP.

Denisse Carrasco Benites

Nació en Lima el 16 de marzo de 1987. Es bachiller en ingeniería económica por la Universidad Nacional de Ingeniería. Profesional con más de siete años de experiencia en la gestión de riesgos financieros y riesgos técnicos de productos de seguros de vida y pensiones en la industria aseguradora. Se desempeña en el cargo de jefe actuarial en la empresa Pacífico Seguros.

Karla Sofía Vertiz Vasquez

Nació en Lima, el 19 de setiembre de 1985. Es licenciada en administración de negocios por la Universidad Privada San Juan Bautista. Cuenta con una maestría en dirección de marketing y gestión comercial por la Universidad San Ignacio de Loyola. Es subgerente de concesionarios en la empresa Pacífico Seguros, con más de diez años de experiencia en banca.