

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



LA EXPERIENCIA MON AMI!

Tesis presentada para obtener el Título Profesional
de Licenciado en Gestión Empresarial

por

Barrientos Chávez, Cindhy	20061059
Sipión Mendoza, Christian	20060984
Cuadra Decheco, Alvaro	20064805

Lima, 15 de Octubre del 2011

Esta tesis

“LA EXPERIENCIA MON AMI!”

ha sido aprobada.

Mónica Bonifaz Chirinos

Renato Gandolfi Castagnola

Alicia González-Sparks

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

“A mis padres, por su aliento y apoyo incondicional”

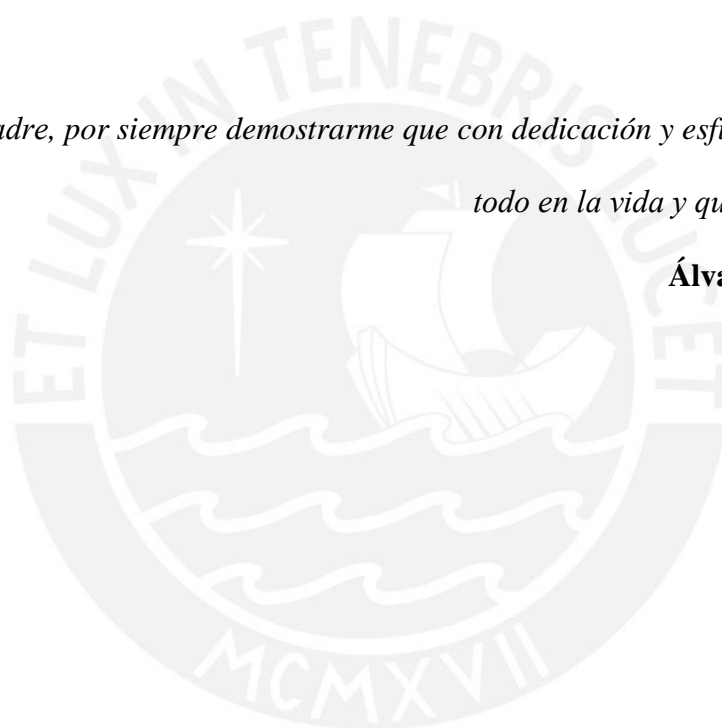
Cindy Barrientos Chávez

“A Dios y mis padres, por apoyarme en cada paso de mi vida”

Christian Sipi3n Mendoza

*“A mi madre, por siempre demostrarme que con dedicaci3n y esfuerzo se puede lograr
todo en la vida y que nada es imposible”*

Álvaro Cuadra Deheco



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	7
1.1 La existencia de la oportunidad de negocio en el entorno peruano	7
1.2 Identificación de la oportunidad de negocio	9
1.3 La idea de negocio	10
1.4 Propuesta de valor.....	13
1.5 Modelo de Negocio.....	14
CAPÍTULO 2: PLAN COMERCIAL.....	15
2.1 Cliente Potencial.....	15
2.2 Segmentación y mercado meta	15
2.3 Perfil del consumidor.....	18
2.4 Tamaño de mercado y potencial de crecimiento.....	19
2.5 Estudio de Mercado	20
2.5.1 Objetivos del estudio de mercado	20
2.5.2 Diseño metodológico (Técnicas utilizadas)	21
2.5.3 Análisis e interpretación de resultados.....	21
2.5.3.1 Encuestas	21
2.5.3.2 Entrevistas	30
2.5.3.3 Focus Group	32
2.5.3.4 Observación.....	33
2.6 Análisis del Entorno Específico.....	34
2.6.1 Benchmarking internacional	34

2.6.2 Benchmarking nacional.....	35
2.6.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	35
2.6.4 Análisis FODA.....	37
2.7 Planeamiento Estratégico.....	38
2.7.1 Filosofía organizacional.....	38
2.7.2 Estrategia Genérica	38
2.7.3 Estrategia Comercial	38
2.8 Plan de Marketing.....	39
2.8.1 Objetivos del Plan de Marketing.....	39
2.8.2 Producto/Servicio.....	39
2.8.3 Precio.....	40
2.8.4 Plaza	41
2.8.5 Promoción	41
2.8.6 Personal	46
2.8.7 Presencia Física.....	46
2.8.8 Procesos.....	46
CAPÍTULO 3: PLAN DE OPERACIONES	47
3.1. Objetivos Operativos de Mon ami!.....	47
3.2. Estrategia de Operaciones.....	47
3.3. Definición del ciclo operativo del negocio	47
3.4. Especificaciones y Lay out del local comercial.....	48
3.5. Estructuración de los procesos claves.....	48
3.5.1. Sistema de Abastecimiento	48

3.5.2. Sistema de Transformación.....	50
3.5.3. Sistema de Distribución	52
3.5.4. Procesos secundarios.....	53
3.6. Definición del tamaño de la oferta a pleno empleo	53
3.6.1. Aforo de la tienda.....	53
3.6.2. Capacidad máxima de la máquina de relleno de peluches	53
3.6.3. Duración de la experiencia Mon ami!	55
3.7. Estructura organizacional.....	55
3.7.1. Organigrama Mon ami!.....	55
3.7.2. Detalle de recursos humanos.....	56
3.8. Recursos necesarios para el ciclo operativo.....	56
3.8.1 Recursos de las actividades principales	56
3.8.2 Definición de los recursos de las actividades de apoyo	57
3.9. Balance General Proforma.....	57
CAPITULO 4: EVALUACIÓN ECONÓMICA	58
4.1. Supuestos del Modelo Económico.....	58
4.1.1. Supuestos Generales.....	58
4.1.2. Supuestos de Proyección de Ventas	53
4.2. Desarrollo de Evaluación Económica	59
4.2.1. Inversión y Gastos Pre-operativos	59
4.2.2. Ingresos del Negocio.....	60
4.2.3. Proyección de Costos y Gastos Operativos.....	61
4.2.4. Financiamiento del negocio	62

4.3. Análisis de Estado de Ganancias y Pérdidas.....62

4.4. Análisis del Flujo de Caja64

4.5. Rentabilidad del Negocio.....65

4.6. Control de Gestión65

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES66

ANEXOS68

BIBLIOGRAFÍA.....288



ANEXOS

Anexo N° 1: Inversiones en Centros Comerciales 2010	68
Anexo N° 2: Entrevista realizada a Gerente General de empresa “Mis Peluchitos”.	70
Anexo N° 3: Entrevista realizada a Gerente Comercial del Open Plaza Angamos.	73
Anexo N° 4: Listado de expertos participantes en el desarrollo del Plan de Negocio por etapas.....	82
Anexo N° 5: Ventas de Tiendas de Entretenimiento en centros comerciales.	84
Anexo N° 6: Cuadro comparativo de negocios centrados en experiencias.	85
Anexo N° 7: Entrevista a psicóloga experta en desarrollo infantil.	85
Anexo N° 8: Desarrollo del Benchmarking Internacional.	88
Anexo N° 9: Entrevista a Gerente General del CC. Open Plaza Angamos	91
Anexo N° 10: Brand Pyramid Mon ami!	101
Anexo N° 11: Modelo de negocio Mon ami!.....	102
Anexo N° 12: Ficha técnica de encuesta Mon ami!.....	103
Anexo N° 13: Modelo de encuesta Mon ami!	104
Anexo N° 14: Validación de muestra representativa	106
Anexo N° 15: Experiencia Mon ami! esquematizada.....	108
Anexo N° 16: Entrevista a Gerente General Bear in the box.	109
Anexo N° 17: Entrevista a Gerente General de Corporación Rabén	112
Anexo N° 18: Ficha técnica del Focus Group Mon ami!.....	114
Anexo N° 19: Ficha de observación	115
Anexo N° 20: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	117
Anexo N° 21: Desarrollo del análisis FODA Mon ami!.....	121

Anexo N° 22: Filosofía Organizacional.....	129
Anexo N° 23: Manual de Operaciones y Funciones (MOF) de Mon ami!	130
Anexo N° 24: Mapa de posicionamiento	133
Anexo N° 25: Desarrollo de productos Mon ami!	134
Anexo N° 26: Costeo de cumpleaños Mon ami!	140
Anexo N° 27: Estructura de precios.....	141
Anexo N° 28: Los centros comerciales y la elección del C.C. Open Plaza Angamos. 142	
Anexo N° 29: Costeo de acciones promocionales y de post-venta.....	144
Anexo N° 30: Desarrollo de acciones promocionales centrales.	148
Anexo N° 31: Desarrollo de acciones post-venta.	155
Anexo N° 32: Balance Scorecard Mon ami!.....	158
Anexo N° 33: Estrategia de operaciones.	162
Anexo N° 34: Cotización formal del local comercial	163
Anexo N° 35: Imágenes 2D del local comercial Mon ami!.....	164
Anexo N° 38: Carta de intención de Mon ami! a Open Plaza Angamos	174
Anexo N° 39: Contrato de arrendamiento del local comercial	176
Anexo N° 40: Distribución de responsabilidades de actividades principales.....	187
Anexo N° 41: Flujograma del proceso clave de abastecimiento “Diseño creativo de las nuevas colecciones y/o productos”	188
Anexo N° 42: Flujograma del proceso clave de abastecimiento “Control de calidad de mercadería”	189
Anexo N° 43: Flujograma del proceso clave de abastecimiento “Selección y capacitación de personal”	190

Anexo N° 44: Flujograma del proceso clave de transformación “Armado del Peluche”	191
Anexo N° 45: Flujograma del proceso clave de transformación “Personalización del Peluche”	192
Anexo N° 46: Flujograma del proceso clave de transformación “Identificación del Peluche”	193
Anexo N° 47: Flujograma del proceso clave de distribución “Empaquetado y pago del peluche”	194
Anexo N° 48: Flujograma del proceso clave de distribución “Uso de garantía de por vida”	195
Anexo N°49: Flujograma del proceso clave de distribución “Devolución/Cambio del vestuario y accesorios”	196
Anexo N° 50: Detalle de Procesos Secundarios	197
Anexo N° 51: Aforo de tienda comercial	199
Anexo N° 52: Páginas 5 y 6 de la Modificación de la norma técnica A.070 Comercio del Reglamento Nacional de edificaciones.	200
Anexo N° 53: Ficha Técnica de las máquinas de Peluche.	202
Anexo N° 54: Cotizaciones de máquinas de relleno de peluches: MRC-2	204
Anexo N° 55: Cotizaciones de máquina de relleno de peluches: MRC-3	205
Anexo N° 56: Costeo de máquina puesto en Tienda	206
Anexo N° 57: Tiempo de permanencia en la estación de relleno.	207
Anexo N° 58: Tiempo estimado de duración de la experiencia Mon ami!	210
Anexo N° 59: Políticas de Gestión Mon ami!	212

Anexo N° 60: Políticas de Recursos Humanos.....	215
Anexo N° 61: Horario de los Colaboradores y estructura de remuneraciones	217
Anexo N° 62: Proyección de Costo de Ventas Mensual y Anual.....	219
Anexo N° 63: Proyección de Costos Operativos: Costos Indirectos de Fabricación...	221
Anexo N° 64: Proyección de Gastos de Apoyo	222
Anexo N° 65: Balance General Proforma.....	224
Anexo N° 66: Entrevista a Experto en Finanzas para emprendedores	225
Anexo N° 67: Supuestos Generales de la Evaluación económica.....	228
Anexo N° 68: Estacionalidad de Ventas de Tienda y visitas al C.C. Open Plaza Angamos	229
Anexo N° 69: Detalle de Inversión y Gastos Pre-operativos	230
Anexo N° 70: Proyección de Ventas Mensual y Anual	231
Anexo N° 71: Dimensionamiento de Ventas y Capacidad del Local	235
Anexo N° 72: Proyección de Estado de Ganancias y Pérdidas	238
Anexo N° 73: Proyección de Flujo de Caja	240
Anexo N° 74: Entrevista a Experto en Marketing para emprendedores.....	242
Anexo N° 76: Catálogo de productos Mon ami!	246
Anexo N° 77: Política de descuentos.....	257
Anexo N° 78: Cuadro de Depreciación y Amortización Anual	258
Anexo N° 79: Balance General Proyectado.....	259
Anexo N° 80: Compra Inicial de Materia Prima	260
Anexo N° 81: Cotización de Peluches	263
Anexo N° 82: Cotización de Vestuario de Peluches.....	264

Anexo N° 83: Cotización de Accesorios.....	265
Anexo N° 84: Cotización de Community Manager (Gestión del Facebook).....	266
Anexo N° 84: Cotización de Community Manager (Gestión del Facebook).....	266
Anexo N° 85: Cotización de diseño del local comercial.....	271
Anexo N° 86: Cotización de Implementación del Local Comercial.....	272
Anexo N° 87: Cotización de Sistema Informático y Equipos.....	275
Anexo N° 88: Cotización de Carta Fianza.....	279
Anexo N° 89: Cotización de comisiones por pagos con tarjeta.....	280
Anexo N° 90: Cotización de merchandising.....	281
Anexo N° 91: Ficha técnica de napa siliconada.....	284
Anexo N° 92: Ficha técnica del Peluche Plush.....	286



*A todas las personas que hicieron posible
esta gran experiencia.*

RESUMEN EJECUTIVO

Mon ami! es un negocio innovador diseñado para el público que valora lo emocional, el cual propone cambiar el concepto de compra de peluches para integrarlo a una experiencia única y divertida. De esta manera, esta experiencia inolvidable estará enfocada en fomentar la creatividad y construir lazos de amistad y recuerdos para toda la vida.

En el entorno actual se puede observar que el consumo de las familias peruanas ha evolucionado y crecido. Así es que la demanda por espacios de entretenimiento ha cobrado protagonismo en el mercado, especialmente, en los centros comerciales. Es justamente ese canal de ventas el que brinda una oferta realmente variada para toda la familia y representa una excelente oportunidad de exhibición permanente en el mercado.

Por ello, se ha planteado como elección de plaza estratégica el C.C. Open Plaza Angamos. Así, el público objetivo son las familias limeñas jóvenes con un estilo de vida aspiracional o moderno del nivel socioeconómico A y B, que tienen hijos entre 2 y 6 años, son buscadores de experiencia y viven en los distritos aleñados al C.C.

La experiencia Mon ami! está compuesta por 6 momentos diseñados para divertir y personalizar al peluche: (i) “Elígeme” (escogerán el modelo que más les guste), (ii) “Relléneme” (donde lo rellenarán y le pondrán un corazón que le de vida), (iii) “Vísteme” (elegirán el vestuario que más les guste para su nuevo amigo), (iv) “Ponme un nombre” (llenarán su partida de nacimiento oficial con el nombre que lo identificará

para siempre), (v)“Tómame una foto conmigo” (para inmortalizar el momento en que se conocieron) y finalmente, (vi)“Llévame a casa” (juntos retornarán a su nuevo hogar).

En relación a las estrategias definidas para implementar la idea de negocio se tiene a la estrategia genérica, la estrategia comercial y la de operaciones. La estrategia genérica elegida fue la diferenciación, basada en una experiencia única, divertida e inolvidable unida a la personalización del peluche. Asimismo, la estrategia comercial se enfocó en ofrecer una variada gama de productos disponibles en tienda. El cliente tendrá opciones para escoger la alternativa que mejor se acomode a sus necesidades, posibilidades y gustos a través de 2 paquetes: “Básico” y “Premium” (en función del vestuario) y 2 tamaños: grande y pequeño (en función del peluche).

Asimismo, la estrategia de operaciones se enfocó en la calidad y la flexibilidad del servicio. Por ello, los procesos claves se plantearon haciendo la distinción entre aquellos pertenecientes al sistema de abastecimiento, transformación y distribución. Adicionalmente, la definición de la oferta a pleno empleo estuvo delimitada por 3 factores claves: el aforo de la tienda, la capacidad máxima de la máquina de relleno y la duración de la experiencia.

Finalmente, Mon ami! presenta una inversión requerida de S/. 294,768 para el proyecto con una TIR de 36.8% y un payback contable de 2.7 años, bajo un escenario conservador. Por ello, Mon ami! representa una oportunidad rentable y sostenible, con potencial para cambiar el concepto de experiencia de compra en el Perú.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el Perú registra un crecimiento económico significativo: El país ha tenido un incremento del PBI de 8.8% en el 2010 respecto al año anterior y cuenta con una proyección entre 6% y 6.5% de crecimiento - pese a un escenario de incertidumbre económica - para el cierre del presente año.¹ Este escenario ha traído como consecuencia el ensanchamiento de la clase media peruana, generando una mayor capacidad adquisitiva por familia y cambios en las costumbres de los consumidores.²

Una de las formas en las que se puede ver reflejado tal crecimiento económico es el gasto del consumidor peruano en *retail* y *servicios*³ y el dinamismo de la economía que ello produce. Así, el PBI del sector comercio creció en 9.7% en el 2010 respecto al año anterior, y el sector servicios acompañó este crecimiento con mayores inversiones – principalmente- destinadas al entretenimiento familiar⁴. En el año 2010, se realizaron inversiones en centros comerciales por el valor de 935 millones de dólares⁵, siendo las más representativas las realizadas por⁶:

1. Grupo Falabella: Apertura del Open Plaza Angamos.
2. Centros Comerciales del Perú: La inauguración del Boulevard Jockey.
3. Grupo Interbank: Ampliación del Real Plaza Primavera.

¹EL PERUANO. (2011) Crecimiento del PBI de Perú entre los más altos de América Latina. *El Peruano*. Economía. Lima, 6 de Octubre del 2011. Consulta: 7 de Octubre del 2011. <<http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia.aspx?key=T0+ztcGgZ4=>>

² AMÉRICA ECONOMÍA. (2011) “La consigna es crecimiento”. *América Economía*. Ranking por sector. Lima, 20 de Agosto del 2011. Consulta: 18 de Setiembre de 2011. <http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-peru/art_comercio.php>

³ El mercado *retail* se encuentran dentro del sector económico de comercio, mientras que servicios se encuentran en el sector del mismo nombre según la Memoria Anual 2010 del Banco Central de Reserva del Perú. La palabra retail también es conocida como «venta al detalle», «venta detallista», venta al menudeo o por menor.

⁴ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. (2010). *Memoria Anual*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. p. 20.

⁵ *Ibíd.* p. 45.

⁶ Ver Anexo N°1: Inversiones en Centros Comerciales 2010. Página 68.

Durante el 2011, esta tendencia ha seguido en crecimiento, obteniendo una cifra que ha duplicado las ventas de los centros comerciales respecto al 2010.⁷ Gonzalo Anzola, presidente de la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP), señaló que “en el 2010 se facturó US\$ 2.800 millones y en 2011 se espera obtener ventas por US\$ 4.000 millones”.⁸ Asimismo, señaló que se han construido más centros comerciales de los proyectados, lo cual refleja el auge peruano en lo referente al consumo.⁹

Este crecimiento se espera continúe de manera sostenida, pues aún existe un espacio considerable para la penetración de mercado¹⁰ en retail y servicios. Si comparamos este indicador en el Perú respecto a otros países, se puede concluir que nuestro país tiene aún un gran potencial de crecimiento. Por ejemplo, en Santiago de Chile y Buenos Aires (capitales comparables con Lima) la penetración de mercado de los centros comerciales es de 80% y 60% respectivamente,¹¹ mientras que en Lima es solo de 30% aproximadamente.¹² Así, en el Perú existen 1.3 centros comerciales por cada millón de habitantes, cuando el promedio de la región latinoamericana es de 2.3 centros comerciales por cada millón.¹³ De esta manera, se puede inferir que existe una relación proporcionalmente directa entre el crecimiento de los subsectores *retail* y *servicios* en el Perú con la expansión de los centros comerciales.¹⁴

⁷ Loc. Cit. AMÉRICA ECONOMÍA.(2011)

⁸ Ibíd.

⁹ Ibíd.

¹⁰ Penetración de mercado: Grado de captación de visitantes dentro del mercado relevante definido de cada centro comercial.

¹¹ Loc. Cit. AMÉRICA ECONOMÍA. (2011)

¹² Ibíd.

¹³ ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES DEL PERÚ-ACCEP (2011). *Shopping Center Development and Perspectives in Peru*. Lima. Disponible en <<http://www.accep.org.pe/shopping-centers-mexico-2011.pdf>>

¹⁴ OTTO Regalado. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Lima: ESAN Ediciones. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf> p. 45.

La concepción de los centros comerciales ha variado: “Antes, ir a un centro comercial estaba más asociado a la idea de entrar a una tienda determinada a comprar algo. Hoy en día, los *malls*¹⁵ no sólo están pensados en ello, sino también en ser un centro de entretenimiento familiar y crear necesidades de compra conforme la clientela camina e identifica las ofertas”.¹⁶ Por ende, los centros comerciales se han convertido en espacios que congregan a las familias peruanas, donde se puede encontrar una oferta variada de acuerdo a los gustos y preferencias de cada miembro del hogar.¹⁷ Ello favorece a que los negocios ubicados dentro de los *malls* puedan obtener un incremento interesante en sus ventas al tener un fácil acceso al público de influencia cercano y ser una *vitrina* para su expansión futura en otras locaciones.¹⁸

El público objetivo de los negocios que albergan los centros comerciales se puede segmentar en niños, adolescentes, jóvenes, y personas adultas.¹⁹ Dentro de estos segmentos, uno de los que más ha crecido es aquel enfocado en el público infantil.²⁰ Óscar Pacheco, gerente de ventas de Mattel Perú²¹, refiere que “en el 2010 este sector facturó US\$160 millones y que para este año se estima que ese monto crecerá entre 10% y 12%”.²² Además, en el presente año, las visitas promedio en entretenimiento por familia ha sido aproximadamente del 11% respecto al total de visitas en centros comerciales;²³

¹⁵ *Malls* es referente a los centros comerciales. Es un término adaptado del mercado norteamericano.

¹⁶ Loc. Cit. AMÉRICA ECONOMÍA. (2011)

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ Ver Anexo N°2: Entrevista con Gerente General de empresa *Mis Peluchitos*. Página 69.

¹⁹ Segmentación propuesta por Brenda Aching, Analista Comercial de Parque Arauco Perú. El rango de edad de los niños fluctúa entre los 0 y 11 años, adolescentes entre 12 y 17 años, jóvenes entre 18 y 35 años y adultos de 35 años a más.

²⁰ Ver Anexo N°3: Entrevista realizada a Gerente Comercial de Open Plaza Angamos. Página 72.

²¹ Mattel Perú es una de las firmas de juguetes para niños más importantes a nivel mundial y cuenta con inversiones en el Perú desde el 2010. Guy Weisenburger, VP & General Manager de esta firma señaló que los juguetes que venden “crean conexiones emocionales que duran una vida, ya que alientan a los niños a extender su imaginación, creando alegría y permitiéndoles perderse en el juego”.

RPP NOTICIAS. (2010). “Mattel inicia operaciones en Perú”. *RPP Noticias*. Agenda Empresarial. Lima, 6 de Mayo del 2010. Consulta: 1 de Setiembre de 2011. < http://www.rpp.com.pe/2010-05-06-mattel-inicia-operaciones-en-peru-noticia_262852.html. >

²² SÁNCHEZ, Fabiana. (2011). “Peruanos juegan y ventas aumentan”. *Economía*. Lima, 26 de Marzo del 2011. Consulta: 20 de Agosto del 2011. < <http://peru21.pe/impres/noticia/peruanos-juegan-ventas-aumentan/2011-03-26/300106.>>

²³ Loc. Cit. ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES DEL PERÚ-ACCEP (2011).

siendo el segundo rubro de gasto en importancia, luego de aquel destinado a las necesidades básicas (vestido y alimentación).

Paralelo a ello, los consumidores peruanos se han vuelto más exigentes en la calidad de los bienes y servicios que consumen y la experiencia unida al producto o servicio.²⁴ Es así que ahora podemos verlos consumiendo productos y/o servicios que antes adquirirían con poca frecuencia o simplemente no lo hacían, tal como señala José Wakabayashi²⁵, experto en tendencias de consumo. Por lo tanto, el valor agregado que busca el consumidor peruano ya no es un bien o un servicio, sino una compra convertida en una experiencia totalmente diferente.²⁶ El mercado demanda una nueva forma de consumo - *las experiencias* - optando por la oferta del entretenimiento y las emociones que pueden generarles.²⁷

En resumen, el crecimiento económico de nuestro país ha traído como consecuencia el ensanchamiento de la clase media por la mayor capacidad adquisitiva de los consumidores.²⁸ Producto de ello, el mercado peruano ha seguido una tendencia de mayor consumo en retail y servicios, propiciando un alto crecimiento de los centros comerciales. Dentro de los negocios ubicados en estos centros, uno de los más significativos en cuanto a su crecimiento ha sido el relacionado al entretenimiento para niños, generando un mayor abanico de posibilidades de diversión familiar.

²⁴EL COMERCIO. (2010). “El consumidor peruano se vuelve más especializado”. *El Comercio*. Economía. Lima, 9 de Setiembre del 2010. Consulta: 3 de Agosto de 2011. < <http://elcomercio.pe/economia/636388/noticia-consumidor-peruano-se-vuelve-mas-especializado-compra-marcas-mas-caras-prefiere-salir-comer-que-cocinar> >

²⁵ Prado G., A. (2011). “Arequipeños gastan más en diversión y cultura y trujillanos en salud”. *Gestión*. Opiniones. Lima, 25 de Marzo del 2011. pp. 2-3.

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ ARELLANO, Rolando. (2010). *Al medio hay sitio, el crecimiento social según los estilos de vida*. Primera Edición. Lima: Editorial Planeta. Cap. VII: Estilos de Vida, Cultura, Política y Sociedad, p. 185.

²⁸ La actual estructura social peruana según Rolando Arellano es en forma de rombo y no de pirámide, debido al ensanchamiento de la clase media. Ello denota cambios en las costumbres de los consumidores y sus estilos de vida, produciendo una reconfiguración de la concepción que se tiene en cuanto a la segmentación de los consumidores.

Adicionalmente a ello, los consumidores peruanos se han vuelto más exigentes buscando una experiencia de compra diferente e innovadora. Es así que ahora demandan un nuevo tipo de servicio: *Las experiencias*. Todo esto permite considerar que el entorno favorece un negocio centrado en brindar un servicio que ofrezca una *experiencia de compra* dirigida a los niños y que se encuentre ubicado en un centro comercial.

Por tanto, el presente plan de negocios buscará abordar esta potencial idea de negocio con el objetivo de analizar su viabilidad y sostenibilidad, considerando 5 puntos esenciales que se desarrollarán en el texto:

- 1. Formulación de la Idea de Negocio:** En este primer acápite se realizará un análisis del entorno para poder identificar la oportunidad de negocio y definir la idea central de negocio. A partir de ello, se explicará la propuesta de valor planteada y el modelo de negocio relacionado a esta idea.
- 2. Plan Comercial:** Se desarrollará un estudio del cliente potencial de la idea de negocio. En base a ello, se realizará un estudio de mercado para validar la idea de negocio en los consumidores y clientes. Luego, se hará un estudio del entorno específico para analizar el nivel competitivo y, finalmente, definir la estrategia de negocio y de marketing y definir las acciones promocionales.
- 3. Plan Operativo:** Se comenzará enunciando la estrategia de operaciones que será la que guíe el plan operativo propuesto. Dentro de él, se explicará el ciclo operativo del negocio, el *layout* de la ubicación propuesta y los procesos claves de negocio. Tomando esto como base, se analizará la capacidad instalada y la estructura organizacional para el desarrollo de la operativa del

negocio, así como los recursos necesarios en el ciclo operativo. Todo ello será resumido en un balance general proforma.

4. **Evaluación económica:** Esta evaluación se iniciará explicando los supuestos generales y de proyección de ventas. En base a este nivel de ventas, se proyectarán los costos y gastos operativos para hacer una proyección general de los estados financieros. En relación a ellos, se hará una evaluación económica - que sustente su viabilidad. Finalmente, se esbozará un cuadro de mando integral como parte del control de gestión del negocio.
5. **Conclusiones:** Se detallarán las conclusiones de los capítulos anteriores, resumiendo los puntos más esenciales que se obtuvo como resultado del plan de negocio desarrollado.

Todo esto bajo la asesoría de una serie de expertos relacionados a cada aspecto del negocio²⁹.

²⁹ Ver Anexo N° 4: Listado de expertos participantes en el desarrollo del Plan de Negocios por etapas. Página 81.

CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1 La existencia de la oportunidad de negocio en el entorno peruano

El boom de la economía peruana ha producido cambios muy importantes en el comportamiento del consumidor.³⁰ Actualmente, los peruanos valoran más la experiencia de compra asociada a un producto o servicio que se ofrezca en el mercado.³¹ Ya no es suficiente ofrecer un producto por su utilidad, sino que se espera que esté unido a una experiencia pensada en lo que valora el cliente.³² Esto no sólo se circunscribe a los niveles socioeconómicos más altos, sino que se extiende hacia los niveles de la clase media³³ y ha hecho que nuevos negocios destinados hacia el entretenimiento familiar se inicien y desarrollen con éxito en Lima y provincias³⁴.

En este sentido, algunas de estos nuevos negocios de entretenimiento infantil basados en vivir la experiencia son:

1. Divercity, donde los niños pueden jugar a ser grandes tomando roles que desarrollarán en la vida adulta³⁵.
2. Kilimanjaro, donde los niños y adultos tienen la sensación de vivir una aventura en la jungla degustando algún plato de comida³⁶.
3. City Toys, una ciudad hecha a escala de los niños para que puedan jugar libremente³⁷.

³⁰ Loc. Cit. ARELLANO, Rolando. (2010).

³¹ *Ibíd.*

³² Loc. Cit. EL COMERCIO. (2010).

³³ Loc. Cit. ARELLANO, Rolando. (2010).

³⁴ Loc. Cit. ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES DEL PERÚ-ACCEP (2011).

³⁵ Página institucional Divercity.: www.divercity.com.pe

³⁶ Página institucional Kilimanjaro.: www.kilimanjarorestaurant.com

³⁷ Página institucional City Toys: www.cititoys.com.pe

4. Tajmani's, "un lugar especial donde el menú es la invitación y los padres pueden disfrutar de un lonche con sus hijos, rodeados de colores y juguetes"³⁸.
5. Ciudad Feliz, "un lugar donde, al igual que Divercity, los niños pueden jugar tomando roles de la vida adulta"³⁹.
6. Wannabe, "un espacio donde los niños pueden imaginar y soñar jugando"⁴⁰.

Como se puede observar, las familias no van a estos lugares por el producto en sí que se ofrece; sino por la experiencia que encuentran asociada a la compra.⁴¹ Asimismo, el crecimiento⁴² y éxito que vienen desarrollando estos negocios en el último año ha provocado que se expandan en distintas locaciones.⁴³ Ello permite deducir que existe un amplio mercado de familias que valoran este tipo de experiencias.

En relación, al ámbito geográfico de influencia, Lima es un lugar atractivo para negocios de este tipo. Pedro Gómez Barrero, Presidente del Directorio de EduParques⁴⁴, señaló que "en la primera etapa de expansión de Divercity, se eligió la ciudad de Lima por su gran atractivo comercial y empresarial".⁴⁵ Y es que, la capital peruana, concentra el mayor

³⁸ EL COMERCIO. (2011). "Diversión y delicias para niños en Tajmani's Café". *El Comercio*. Gastronomía. Lima, 12 de Diciembre del 2010. Consulta: 1 de Octubre de 2011. < <http://elcomercio.pe/gastronomia/683132/noticia-diversion-delicias-ninos-tajmanis-cafe> >.

³⁹ PERÚ RETAIL. (2011). "Mega Plaza inaugura Ciudad Feliz". *Perú Retail*. Noticias. Lima, 20 de Setiembre del 2011. Consulta: 1 de Noviembre del 2011. < <http://noticiasretailperu.blogspot.com/2011/09/mega-plaza-inaugura-ciudad-feliz.html> >.

⁴⁰ Página institucional Wannabe Perú: <http://www.wannabeperu.com/>

⁴¹ CONSUMER INSIGHTS. (2011) "Nuevos consumidores y nuevo marketing: Tendencias 2011". *Consumer Insights*. Desnudando la mente del consumidor. Lima, 5 de Enero del 2011. Consulta: 1 de setiembre del 2011. < <http://consumer-insights.blogspot.com/2011/01/nuevos-consumidores-y-nuevo-marketing.html> >

⁴² Divercity alcanzó más de 100,000 visitas en sus dos primeros meses de operación en el Jockey Plaza, logrando tener en un día más de 2,800 visitas como pico. DIVERSITY. (2011). "¡Divercity superó los 100,000 visitantes". *Divercity*. Notas de prensa. Lima, 4 de Marzo del 2010. Consulta: 1 de Setiembre del 2011.< <http://www.divercity.com.pe/notasprensa/nota1.html> >

⁴³ Citoys cuenta con espacios en centros comerciales de Lima, Arequipa y Trujillo, mientras que Kilimanjaro se ha expandido a otras locaciones en Mega Plaza (Lima) y Parque Lambramani (Arequipa). Ver Anexo N°5: Ventas de Tiendas de Entretenimiento en centros comerciales. Página 76.

⁴⁴ Firma colombiana dueña de Divercity.

⁴⁵ RPP NOTICIAS. (2011). "Divercity abrió sus puertas en el Jockey Plaza". *RPP Noticias*. Agenda Empresarial. Lima, 6 de Enero del 2010. Consulta: 4 de Setiembre de 2011. < http://www.rpp.com.pe/2011-01-06-divercity-abrio-sus-puertas-en-el-jockey-plaza-noticia_324964.html >

porcentaje de comercio del país.⁴⁶ Asimismo, dentro de esta ciudad, se observa que los negocios de este tipo tienden a ubicarse en grandes tiendas o centros comerciales⁴⁷, debido al mayor flujo de personas que genera dicho canal de ventas.⁴⁸ Y que a su vez, favorece su expansión a futuro, pues permite entrar en otras locaciones comerciales.⁴⁹

1.2 Identificación de la oportunidad de negocio

A partir de una comparación de los negocios centrados en la experiencia para niños en centros comerciales, se puede observar que se encuentran asociados a tres tipos de experiencias:⁵⁰

1. Espacios de juego (tipo guardería): Cititoys, Wannabe
2. Espacios temáticos: Kilimanjaro, Tajmani
3. Espacios de educación mediante el juego de roles: Divercity, Ciudad Feliz.

Sin embargo, aún no existe *un espacio donde la experiencia permita crear un vínculo emocional con el producto o servicio de manera permanente*. De acuerdo a estudios psicológicos, una de las necesidades más importantes para el desarrollo afectivo de los niños es el vínculo emocional durante su etapa preescolar⁵¹ y; para ello es necesario un *elemento transicional*⁵² en el descubrimiento de la realidad cuando se separa de la madre⁵³. Por lo tanto, siguiendo una estrategia de océano azul, se identificó una

⁴⁶Loc. Cit. ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES DEL PERÚ-ACCEP (2011). De los 39 centros comerciales en el país, Lima concentra el 59% en total; lo cual denota el mayor porcentaje de actividades comerciales en la capital.

⁴⁷ Ver Anexo N°6: Cuadro comparativo de negocios centrados en experiencias. Página 84.

⁴⁸ Loc. Cit. OTTO Regalado. (2009).

⁴⁹ Ver Anexo N°2: Entrevista realizada a Gerente de empresa *Mis Peluchitos*. Página 69.

⁵⁰ Ver Anexo N°6: Cuadro comparativo de negocios centrados en experiencias. Página 84.

⁵¹ ROSELLI, Mónica. (2010). *Neuropsicología del desarrollo infantil*. Primera Edición. México: Editorial Manual Moderno. p.28.

⁵² WINNICOTT, Donald Woods. (2009). *Acerca de los niños*. Primera Edición, sexta reimpresión. Buenos Aires: Paidós, 1998. Pp. 431.

⁵³ Ver Anexo N°7: Entrevista a psicóloga experta en desarrollo infantil. Página 85.

oportunidad de negocio, mediante la creación de una experiencia que no existe en el mercado.⁵⁴

1.3 La idea de negocio

Se considera que existe la posibilidad de concretar esta oportunidad de negocio a través, de una experiencia donde el niño arme y personalice un peluche⁵⁵, ya que este producto cuenta con un *alto valor emocional*⁵⁶ y se considera un *elemento transicional*⁵⁷ durante la primera etapa de la niñez⁵⁸. Además que, asociado a una experiencia de compra, ha tenido éxito en otros países.⁵⁹

El peluche, entonces, tiene un vínculo emocional con el niño que no lo tienen otros productos. Según Pierina Traverso, experta en desarrollo infantil de la Pontificia Universidad Católica del Perú, “los peluches asumen un rol importante en su desarrollo, pues es el elemento que los acompaña y los ayuda a trascender esa etapa donde se separan de la madre al tener que ir al jardín de niños”⁶⁰. Además, el componente lúdico es relevante en su desarrollo psicomotriz⁶¹ y puede asociarse al juego con el peluche⁶².

⁵⁴KIM W., Chan & MAUGHBOURNE, René. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Editorial Norma. Cap. 7. Dentro del océano azul estaría un negocio centrado en brindar una experiencia de compra unido a un producto que denote un significado emocional y que lo pueda personalizar desarrollando su creatividad, mientras que en el mar rojo estarían todas las tiendas de diversos productos que existen actualmente en centros comerciales y que no tienen un valor agregado.

⁵⁵ Peluche: Juguete hecho de felpa u otro tejido con pelo por el haz. (RAE 2011)

⁵⁶ DESAI, Sreedhari (2011). “Los adultos se comportan mejor cuando hay osos de peluche en la sala”. *Harvard Business Review*, Septiembre 2011.

⁵⁷Loc. Cit. WINNICOTT, Donald Woods. (2009). El elemento transicional refiere a aquel que permite dar al infante el poder comenzar a internalizar otros objetos diferentes a su yo. Cuando los niños comienzan a desprenderse de la madre, durante ese período de transición que se produce entre la unión y la separación de ella, se experimentan procesos angustiosos que necesitan de un tiempo para elaborarse y, para ello, el objeto transicional cumple un papel importante en este avance hacia la autonomía.

⁵⁸ Ver Anexo N°7: Entrevista a psicóloga experta en desarrollo infantil. Página 85.

⁵⁹ Ver Anexo N°8: Desarrollo del Benchmarking Internacional. Página 88.

⁶⁰ Ver Anexo N°7: Entrevista a psicóloga experta en desarrollo infantil. Página 85.

⁶¹ CAÑEQUE, Hilda. (1991). *Juego y Vida: La conducta lúdica en el niño y el adulto*. Buenos Aires: El Ateneo, 1991. Capítulo 6: Funciones del Juego.

⁶² Ver Anexo N° 7: Entrevista a psicóloga experta en desarrollo infantil. Página 85.

La combinación de ambos – la experiencia lúdica y el peluche - está relacionada con un determinado perfil de consumidores que valoran este tipo de producto y servicio. Por tanto, el público objetivo de esta potencial idea de negocio estaría compuesto por *niños que se encuentran en su primera etapa de desarrollo*⁶³ y que comienzan a interrelacionarse en mayor medida con el juego.⁶⁴

Por lo tanto, la idea de negocio propuesta es:

Brindar, en un espacio adecuado, una experiencia distinta de compra que mezcle la personalización y armado de peluches con un componente lúdico.

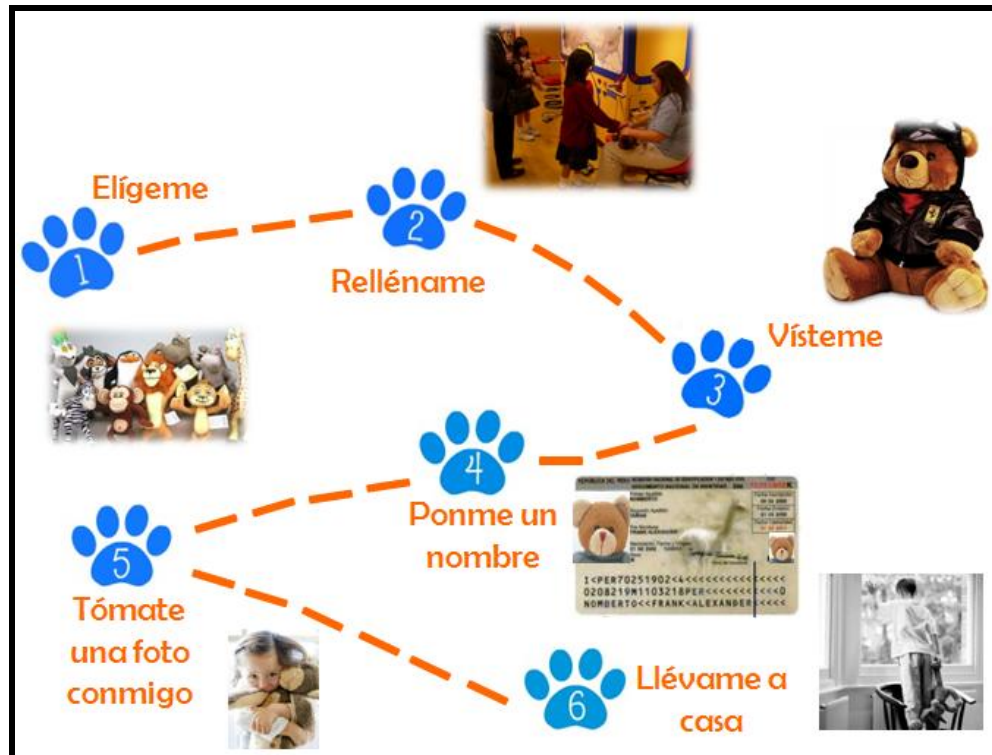
La experiencia propuesta está compuesta por un recorrido de 6 etapas, en la que el niño podrá diseñar y armar su propio peluche:

- **Elígeme.-** El niño escoge entre los distintos modelos de peluche propuestos.
- **Relléname.-** Luego, se dirige a la estación donde deberá rellenar el abdomen de su nuevo amigo, ponerle el corazón mientras pide un y asegurar que esté listo para ser vestido.
- **Vísteme.-** Después, el niño escogerá el vestuario que más le guste y lo vestirá de acuerdo al estilo que quiere desarrollar en él.
- **Ponme nombre.-** Le pondrá el nombre que más le guste, retratándolo en su partida de nacimiento que será el documento oficial.
- **Tómame una foto conmigo.-** Para tener un recuerdo gráfico de este momento especial, los niños se podrán tomar una foto con su nuevo amigo de peluche.
- **Llévame a casa.-** Finalmente, el niño se llevará a casa a su nuevo amigo.

⁶³ Etapa preescolar de desarrollo del niño (0-6 años)

⁶⁴ Óp. Cit. ROSELLI, Mónica. (2010). pp.28-29.

Gráfico N°1: Experiencia Mon ami! esquematizada



El espacio de desarrollo que se propone para esta idea negocio es dentro de un centro comercial, por ser uno que congrega al potencial consumidor y está asociado al entretenimiento familiar.⁶⁵ Dentro de la amplia gama de centros comerciales, se eligió el *Centro Comercial Open Plaza Angamos*, pues es uno que:

1. Tiene preferencia por proyectos innovadores centrados en experiencia⁶⁶ con altas expectativas de rentabilidad.
2. Es gestionado por el Grupo Falabella, grupo empresarial con mayor posicionamiento en ventas totales dentro del subsector *retail*⁶⁷.

⁶⁵ Loc. Cit. AMÉRICA ECONOMÍA. (2011)

⁶⁶ Ver Anexo N°3: Entrevista realizada a Gerente Comercial de Open Plaza Angamos. Página 72.

⁶⁷ Loc. Cit. AMÉRICA ECONOMÍA. (2011)

3. Ha tenido un crecimiento muy alto en los últimos meses⁶⁸.
4. Es visitado por consumidores que valoran la experiencia de compra asociada al entretenimiento en familia⁶⁹.
5. Cuenta con espacios disponibles.⁷⁰

Así, Milagros Jiménez, Gerente Comercial de este centro, señala que “el público que abarcan es esencialmente buscador de experiencias y de estilo de vida más que de precio; por lo que el centro comercial busca tener una oferta para toda la familia”. Asimismo, José Jaramillo, Gerente General del mismo centro, menciona que “no existe ninguna restricción o inconveniente en poder abrir una nueva marca que pueda ser atractiva para el público del centro comercial y que esté sustentada en un proyecto y estudio de mercado relevante”. Por lo tanto, el negocio que se propone se acoplaría a la amplia oferta de este centro comercial.

1.4 Propuesta de valor

A través de este negocio, se trasciende la función utilitaria del peluche para dotarle de significado emocional. De esta forma, la propuesta de valor al consumidor se relaciona con la siguiente pirámide de marca a desarrollar:⁷¹

1. *Atributos*: Infraestructura, variedad de peluches, vestuario y accesorios.
2. *Beneficios*: Espacio exclusivo, gama de opciones y personalización del peluche.

⁶⁸ Según José Jaramillo, Gerente General de Open Plaza Angamos, el centro estaría llegando a 800,000 visitas para el presente mes y que espera para fin de año 1 millón de visitas mensuales. Ver Anexo N° 9: Entrevista a Gerente General de C.C. Open Plaza Angamos. Página 91.

⁶⁹ Ver Anexo N° 3: Entrevista realizada a Gerente Comercial de Open Plaza Angamos. Página 72.

⁷⁰ Dato provisto por Víctor Cisneros Arata, Gerente Financiero de Plaza San Miguel y validado por Milagros Jiménez, Gerente Comercial de Open Plaza Angamos S.A.

⁷¹ Ver Anexo N° 10: Brand Pyramid Mon ami! Página 101.

3. *Gratificación emocional*: A través de la alegría, libertad y emoción durante el proceso.
4. *Valores*: Participación activa, seguridad y creatividad.
5. *Rasgos de personalidad* Centrados en innovación, entusiasmo y diversión.

La generación de valor se realiza en el proceso creativo de armado y personalización del peluche y todo el cúmulo de emociones producidas en el niño. Con ello, se plantea una nueva forma de compra:

Una experiencia unida a un producto que se recuerde como un momento feliz de su niñez. Una experiencia que llamaremos:

*Mon ami!*⁷²

1.5 Modelo de Negocio

El modelo de negocio estará enfocado en ofrecer una experiencia de compra que *sea valorada por el consumidor y desee volver a repetirla*.

Para hacer sostenible esta idea, se ofrecerán distintos modelos y tamaños; además de una reposición de stocks de la vestimenta de los peluches por temporadas. Los consumidores podrán volver para repetir su experiencia mediante la personalización de otros modelos de peluches, vestimentas y accesorios. Adicionalmente, se ofrecerán servicios externos para motivar el consumo en el local o en evento especiales.⁷³

⁷² *Mi amigo* o *amigo mío* en francés. Para la elección de este nombre se realizó una encuesta preliminar al público objetivo mostrando 4 opciones de posibles nombres del negocio. La gran mayoría (40% de los encuestados aproximadamente) optó por este nombre ya que les parecía un nombre auténtico.

⁷³ El modelo de negocio esquematizado se encuentra detallado en el Anexo N°11: Modelo de negocio Mon ami! Página 102.

CAPÍTULO 2: PLAN COMERCIAL

2.1 Cliente Potencial

El cliente potencial de Mon ami! es *todo aquel padre de familia que tiene algún hijo en etapa pre-escolar*⁷⁴ con quien visita el centro comercial, que puede convertirse -en determinado momento- en un cliente efectivo⁷⁵; ya sea por necesidad de entretenimiento familiar o interés en conocer la propuesta, y que adicionalmente dispone de los medios económicos suficientes.

En este sentido, identificar las necesidades, características y hábitos de compra del cliente potencial resulta clave para:

1. Definir la oferta a brindar
2. Elegir el mensaje y canal adecuado
3. Generar la repetición de compra.

2.2 Segmentación y mercado meta

Mon ami! se basa -principalmente- en ofrecer una experiencia de compra innovadora. Por ello, es importante enfocarse en un público que valora o estaría dispuesto a experimentar una propuesta diferente de entretenimiento, priorizando las emociones que pudieran generarles antes que el costo asociado.

⁷⁴ La etapa pre-escolar comprende a los niños entre los 0 y 6 años.

⁷⁵ La diferencia entre cliente potencial y cliente efectivo radica en el cierre de la compra. Es decir, mientras que el cliente potencial es toda familia visitante del C.C.; el cliente efectivo es aquella familia que sube al tercer nivel, ingresa al mundo Mon ami! y vive por completo la experiencia brindada.

Justamente, el mercado está compuesto por consumidores que difieren entre sí, ya sea en *sus gustos, recursos, localización, actitudes o prácticas de compra*⁷⁶. Por lo que a través de la segmentación, se puede identificar un nicho de mercado⁷⁷ al cual se podría llegar con mayor eficiencia y brindarle -al mismo tiempo- una oferta que se ajuste mejor a sus necesidades específicas.

Si bien el centro comercial elegido tiene un mercado cautivo⁷⁸, se realizó una nueva segmentación para Mon ami! con el fin de conocer el mercado y diseñar una experiencia que responda a las preferencias, necesidades y deseos del consumidor de hoy.

Para el presente plan de negocios, se realizó una segmentación multivariable⁷⁹ basada principalmente en cuatro aspectos o variables, cuya combinación permitió obtener un grupo meta bien definido.

⁷⁶ Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. Decimoprimer Edición. México: Pearson. p. 199

⁷⁷ Según Kotler, cuando se habla del nicho de mercado, se hace referencia a un grupo reducido (dentro del segmento de mercado) con necesidades o deseos específicos, y con capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

⁷⁸ Se considera que el C.C. tiene un público cautivo ya que su estrategia de posicionamiento basada en sus 3 tiendas anclas y la variedad de oferta, asegura una constante afluencia de personas.

⁷⁹ Loc. Cit. Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Pp. 208

Cuadro N° 1: Segmentación del mercado

Variable de Segmentación	Sub-variable de segmentación	Descripción	Mercado meta
Psicográfica	Estilos de vida ¹	<p>(a) Afortunado.- Les gusta comprar, pero no son compradores compulsivos, son racionales al momento de decidir. El precio es indicador de calidad y la marca es un símbolo de diferenciación y de pertenencia.</p> <p>(b) Adaptado.- Su nivel de ingresos es variado. Es el segmento más interesado en ahorrar y en educarse. Tienen una autopercepción de bienestar relativo.</p> <p>(c) Conservador.- Son ahorrativos. Son tradicionales en su consumo, no suelen adquirir productos de marca ni artículos de "lujo". Lo más importante para ellas es el precio y en segundo lugar, la calidad de los productos que adquieren.</p> <p>(d) Modestos.- El dinero es muy importante para ellos. Son tradicionales en su consumo. Tiene menos preferencias por comprar productos de marca. Hacen sus compras diariamente y buscan productos nutritivos y baratos.</p> <p>(e) Progresista/ Aspiracional.- Son modernos en su consumo pero muy racionales, al momento de decidir la compra, analizan bien el costo/beneficio. Adicionalmente, visitan centros comerciales buscando una experiencia distinta que demuestre el status que desean lograr, por lo que estará muy dispuesto a gastar.</p> <p>(f) Moderno.- Pertenecen a los NSE B/C/D/E. Dan gran importancia a la calidad de lo que adquieren y en segundo lugar consideran importante el precio. Buscan hacer sus compras en un solo lugar y no dudan en gastar en entretenimiento para su familia, sobre todo, para los más pequeños, siempre que la calidad esté garantizada.</p>	<i>Estilo de vida aspiracional y/o moderno</i>
	Niveles socioeconómicos ²	<p>Nivel Socioeconómico A: Ingreso mensual promedio es de S/. 9,242. Destinan 14% a entretenimiento.</p> <p>Nivel Socioeconómico B: Ingreso promedio familiar mensual de S/. 3,103. El 44% gana entre 2,000 y 4,000. El 20% supera los S/. 4,000. Destinan entre 8% y 10% (promedio) en entretenimiento.</p> <p>Nivel Socioeconómico C: Ingreso promedio familiar mensual de S/. 1,332.</p> <p>Nivel Socioeconómico D: Muy bajo pobre Ingreso promedio familiar mensual de S/. 817.</p> <p>Nivel Socioeconómico E: Ingreso promedio familiar mensual de S/. 585.</p>	<i>Del nivel socioeconómico A y B.</i>
Geográfica	Distritos (de Lima Metropolitana) ³	<p>Lima Norte: Carabayllo, Puente Piedra, Comas, Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia.</p> <p>Lima Antigua: Rímac, Cercado de Lima, Breña, La Victoria y San Luis.</p> <p>Lima Este: San Juan de Lurigancho, El Agustino, Santa Anita y Ate.</p> <p>Lima Moderna: San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Isidro, <u>Miraflores, Surquillo, San Borja</u>, Barranco, <u>Santiago de Surco</u> y La Molina.</p> <p>Lima Sur: Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Chorrillos.</p> <p>Callao: Ventanilla, Callao, Carmen de la Legua, Bellavista, La Perla y La Punta.</p>	<i>De los distritos (pertenecientes a Lima Moderna) de Miraflores, Surquillo, San Borja y Santiago de Surco</i>
Conductual	Beneficio generado ⁴	<p>Calidad.- Del producto o servicio adquirido.</p> <p>Servicio.- Atención completa.</p> <p>Economía.- Posibilidad de ahorro.</p> <p>Comodidad.- Le genera un confort.</p> <p>Rapidez.- Solución efectiva.</p> <p>Emoción.- <i>Generada por el producto, servicio o experiencias</i></p>	<i>Buscadores de experiencia (emociones)</i>
Demográfico	Ciclo de vida familiar ⁵	<p>Joven, soltero</p> <p>Joven, casado, sin hijos</p> <p><u>Joven, casado con hijos</u></p> <p>Maduro, casado con hijos</p> <p>Maduro, casado sin hijos menores de 18</p> <p>Maduro, soltero</p> <p>Otro</p>	<i>Familias jóvenes</i>
	Edad ⁶	<p><u>Menores de 6</u></p> <p>entre 6 y 11 años</p> <p>entre 12 y 19 años</p> <p>entre 20 y 34 años</p> <p>entre 35 y 49 años</p> <p>entre 50 y 64 años</p> <p>más de 65</p>	<i>Con niños entre los 2 y 6 años</i>

Elaboración Propia

¹ Arellano, R. *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los estilos de vida*. (2010). Planeta

² Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). *Niveles socioeconómicos. Total Perú y Lima Metropolitana*. (2011)

³ APOYO. *Distribución de la población limeña*. (2008)

⁴ Kotler. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (2007) Pp. 200

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

Así, el mercado meta de Mon ami! está compuesto por:

Familias limeñas jóvenes, con un estilo de vida aspiracional y/o moderno del nivel socioeconómico A y B, que tienen hijos entre 2 y 6 años. Son buscadores de experiencia y viven en Surquillo, Surco, Miraflores y San Borja, distritos aledaños al centro comercial elegido⁸⁰.

2.3 Perfil del consumidor

A partir del mercado meta descrito, se definió el perfil del consumidor Mon ami!. Para ello, se realizó una diferenciación entre el cliente y el consumidor del negocio. Así, los consumidores con los niños y niñas para quienes se diseña la experiencia Mon ami!. Sin embargo, son de igual importancia sus padres quienes, como clientes, tienen la decisión final de compra.

Cuadro N° 2: Perfil del consumidor Mon ami!

	Cliente/Público indirecto	Usuario/Consumidor/Público directo
Lugar de Residencia	Surquillo, Santiago de Surco, Miraflores y San Borja.	Surquillo, Santiago de Surco, Miraflores y San Borja.
Edad o Rango de edades	De 25 a 38 años	De 2 a 6 años
Sexo	Hombres (papás) y mujeres (mamá)	Niños y niñas
Nivel Educativo	Profesionales y emprendedores	Educación inicial (hasta 5 años) y primaria (1º grado).
Ocupación laboral u ocupacional	Independientes o dependientes en diversas organizaciones	Estudiantes
Nivel Socioeconómico	A y B.	Comparten el de su familia
Estilo de vida	Moderno/a y aspiracional	Buscan divertirse, jugar y tener muchos amigos.
Perfil	Exigente (en calidad e innovación) y sensorial (valora atributos intangibles). Visitante del CC. Open Plaza Angamos de 2 a más veces al mes junto a su familia.	Influenciable pero con poder de decisión.
Decisión de compra	50%	50%
	100%	

Elaboración propia

⁸⁰ El mercado meta elegido, al ser buscador de experiencia, es también exigente (en calidad e innovación), y sensorial (pues valora atributos intangibles). Asimismo, el público objetivo serían aquellas familias que visitan regularmente el centro comercial más cercano a su hogar.

Cabe mencionar, que el perfil del consumidor Mon ami! estará alineado con el perfil del visitante del C.C. Open Plaza Angamos. Por lo que, la oferta a brindar deberá estar acorde a las necesidades y deseos de los visitantes del *mall*⁸¹.

2.4 Tamaño de mercado y potencial de crecimiento⁸²

Para definir el tamaño del mercado en el que operará Mon ami!, se utilizaron datos provistos por la gerencia general del C.C. Open Plaza Angamos (en adelante el C.C.)⁸³.

Así, el C.C. recibe -en promedio- un millón de visitas al mes, de las cuales el 90% son personas que viven en los distritos elegidos en el perfil del consumidor⁸⁴. La gran mayoría, visitan en promedio 3 veces al mes el C.C.⁸⁵, de lo que se deduce que recibe 323,000 visitantes al mes aproximadamente⁸⁶. De estos visitantes, el 70% lo hace en familia por lo cual dentro del C.C. estarían 226,000 personas aproximadamente que visitan este espacio junto con sus hijos o padres.⁸⁷ Asimismo, según el INEI⁸⁸, las familias en promedio están compuestas por 4.4 personas, por lo que en un mes promedio, se estima que 51,360 familias visitan el C.C.

Por último, el 25% de las familias que visitan el C.C. cumplen con el perfil planteado al ser del nivel socioeconómico A2 y B⁸⁹ y tener hijos con edades hasta los 6 años (edades a

⁸¹ Aspecto indispensable para obtener un espacio en el C.C. Para mayor detalle sírvase ver anexo N° 9: Entrevista realizada al Gerente del CC. Open Plaza Angamos. Página 91.

⁸² El tamaño de mercado hace referencia -en este caso- al número de familias que cumplen con el perfil de público objetivo, considerando el área relevante (C.C.). Asimismo, el potencial de crecimiento se basa en data del C.C. Cabe mencionar que se toma como principal referente el crecimiento de visitas al C.C., pues guarda una relación directa con la variación de las ventas.

⁸³ Para mayor detalle ver Anexo N° 9: Entrevista a José Jaramillo, gerente general C.C. Página 91.

⁸⁴ Surco, Miraflores, San Borja y Surquillo

⁸⁵ Para mayor detalle ver Anexo N° 3: Entrevista realizada a la gerente comercial del C.C. Open Plaza Angamos. Página 72.

⁸⁶ Monto aproximado descontado de visitas repetitivas.

⁸⁷ Dato provisto por la Gerencia Comercial de Open Plaza Angamos.

⁸⁸ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI). (2001) *Estimaciones de Poblaciones 1950-2050*. Lima: INEI. p. 23. Disponible en: <<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>>

⁸⁹ ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO (APEIM). (2007). *Niveles Socioeconómicos 2007-2008*. Lima: APEIM. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/images/APEIMNSE2007_2008.pdf>. Se asume que 16.1% de

las cuales Mon ami! va dirigida). Por lo tanto, *el tamaño de mercado estaría compuesto por 13,000 familias* aproximadamente.

En relación al potencial de crecimiento del mercado, este es creciente, ya que, en palabras del gerente general del C.C., se proyecta un crecimiento del 10% anual durante los próximos 5 años⁹⁰. Reafirmando esta posición, de acuerdo a Oscar Pacheco, Gerente de Ventas de Mattel⁹¹, el mercado de entretenimiento infantil en el Perú crecerá en 10 % y 12 % en el próximo año.

2.5 Estudio de Mercado

El estudio de mercado implicó el diseño, recopilación, análisis y síntesis de datos relevantes sobre los potenciales clientes y consumidores. Dicho estudio se enfocó principalmente en validar la idea de negocio y conocer el segmento de mercado al cual se dirige Mon ami!

2.5.1 Objetivos del estudio de mercado

El estudio se basó en una investigación descriptiva⁹², pues se orientó a resultados:

A. Sobre las características demográficas

1. Validar el perfil del visitante del C.C.

B. Sobre el negocio

1. El nivel de aceptación de la idea de negocio en el mercado.
2. Las características del producto/servicio valoradas por el cliente/consumidor.

las familias del nivel socioeconómico B cuenta con hijos de las edades definidas en el perfil del consumidor. Este porcentaje se mantuvo constante ya que la tasa de fecundidad proyectada para padres de estas edades fluctúa entre 7.0% y 10.9% para el periodo 2010-2020 según las proyecciones del INEI y los que ingresan varían entre 6.3% y 9.2%, existiendo una diferencia de 0.1% anual.

⁹⁰ Datos basados en estudios de mercado realizados por el C.C., y proyectados en un escenario conservador.

⁹¹ Biz News. (2011). "Lima es el principal mercado para productos Mattel". *Biz News*. Noticias empresariales nacionales. Lima, 25 de Marzo del 2011. Consulta: 20 de Junio del 2011. < <http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/lima-es-el-principal-mercado-para-productos-mattel> >

⁹² Óp. Cit. Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). p. 110. Según Kotler, la investigación descriptiva busca describir mejor el potencial de mercado para un producto, las características demográficas y las actitudes de los consumidores.

3. Percepción del valor del producto para el cliente⁹³.
4. El comportamiento y actitudes del consumidor.
5. Información relevante del mercado.

Así, estos cinco puntos, permitirán sustentar la viabilidad comercial del negocio.

2.5.2 Diseño metodológico (Técnicas utilizadas)

Para efectos del estudio, se utilizaron:

- Herramientas cuantitativas: Encuestas.
- Herramientas cualitativas: Entrevistas, *Focus group* y Observación.

De esta forma, cada herramienta se utilizó para analizar específicamente a:

- ✓ El cliente.- A través de encuestas con preguntas abiertas y de opción múltiple.
- ✓ El consumidor.- Mediante el *Focus Group* a niños entre 2 y 6 años, que viven en los 5 distritos elegidos.
- ✓ El mercado.- Con las entrevistas a expertos y la observación dentro del C.C.

2.5.3 Análisis e interpretación de resultados

2.5.3.1 Encuestas⁹⁴

Se aplicaron 404 encuestas⁹⁵ a padres de familia, visitantes del C.C., programadas y autorizadas por el Gerente General. Así, con un margen de confianza del 95%⁹⁶, los resultados fueron los siguientes:

- a. Resultados demográficos

⁹³ Concepto propuesto por la empresa de estudio de mercado Arellano Marketing para hacer referencia a la disposición a pagar, entendida como cuánto valora el cliente el producto o servicio.

⁹⁴ Ver Anexo N°12: Ficha técnica de encuesta Mon ami! Página 103.

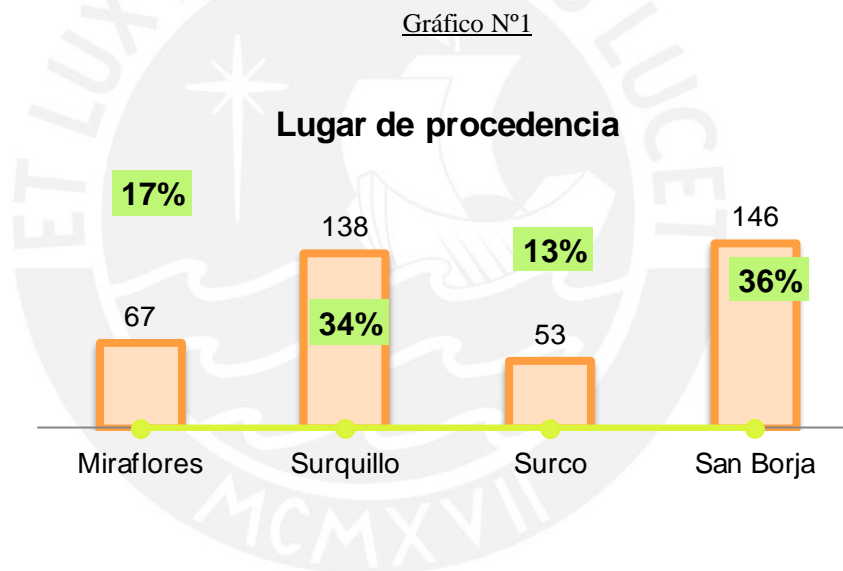
⁹⁵ Ver Anexo N°13: Modelo de encuesta Mon ami! Página 104.

⁹⁶ Ver Anexo N°14: Validación de muestra representativa. Página 106.

A continuación, se presenta información relacionada a la procedencia distrital por familias encuestadas y la edad promedio de los niños (cuyos padres fueron encuestados).

a.1 Procedencia distrital

Al iniciar la encuesta, se realizó una primera pregunta filtro⁹⁷. Así, como se puede observar en el Gráfico N°1, la mayoría de los visitantes encuestados (70%), provienen de los distritos de San Borja (36%) y Surquillo (34%), quienes se caracterizan por tener predominantemente un estilo de vida *moderno* y *aspiracional* respectivamente⁹⁸.



Fuente: Encuesta Mon ami!

Elaboración propia

En seguida, se les planteó la segunda pregunta filtro⁹⁹ que valide que la edad de los niños debía oscilar entre 2 y 6 años¹⁰⁰. Los resultados mostraron que la mayoría de los clientes

⁹⁷ ¿De qué distrito viene?

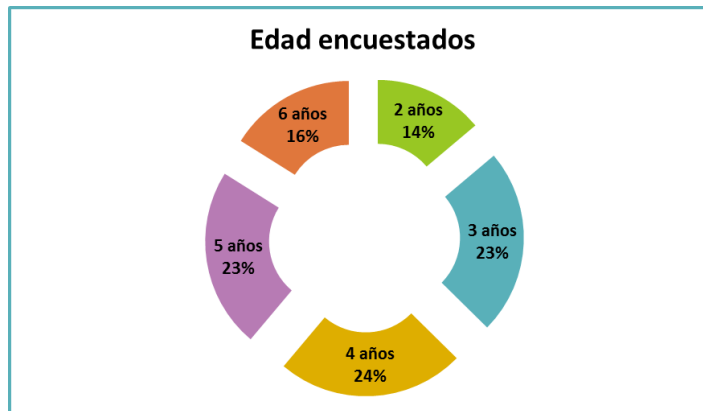
⁹⁸ Loc. Cit. ARELLANO, Rolando. (2010).

⁹⁹ ¿Cuántos años tiene su niño o niña?

¹⁰⁰ Cabe mencionar que ante un encuestado que tuviera más de un hijo, se tomó como dato válido la edad del hijo mayor, siempre y cuando estuviera dentro del rango de edades en estudio. Se buscó que la información recopilada sea lo más real posible -en un escenario conservador- donde existe el riesgo de no adquirir el producto/servicio. Pues, a mayor edad, la posibilidad de adquirir un peluche unido a una experiencia disminuye, tal y como lo señala Pierina Traverso (Ver anexo N°7, página 85).

potenciales encuestados tienen hijos entre 3 y 5 años (70% del total), siendo éste el rango de edad más representativo.

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta Mon ami!

Elaboración propia

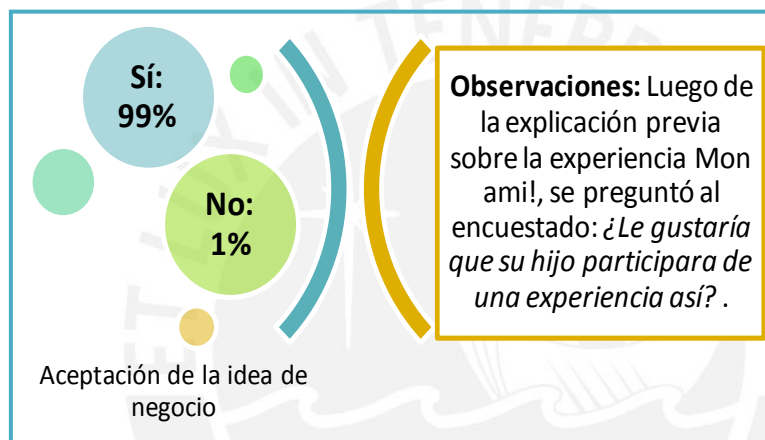
b. Resultados sobre el negocio

Los siguientes resultados muestran información sobre la aceptación de la idea de negocio por el potencial cliente, los rasgos primordiales en el producto a adquirir, su gusto en modelos de peluches, el valor percibido por el producto/servicio y su costumbre al visitar el centro comercial. A partir de dicha información, se definirá finalmente los componentes claves de la experiencia y los precios finales al público.

b.1 Aceptación de la idea de negocio

La tercera y última pregunta filtro¹⁰¹ pretendía validar la intención de consumo ante la explicación de la experiencia de compra innovadora y lo que significa *personalizar un peluche*.¹⁰² El resultado fue que al 99% de los visitantes encuestados indicaron que les gustaría que sus hijos participaran de esta experiencia.

Gráfico N°3



Fuente: Encuesta Mon ami!
Elaboración propia

b.2 Características del producto

Se continuó con preguntas referentes a la experiencia de personalización de un peluche. Independientemente de la experiencia, se consultó a los padres sobre su apreciación a las características del producto.

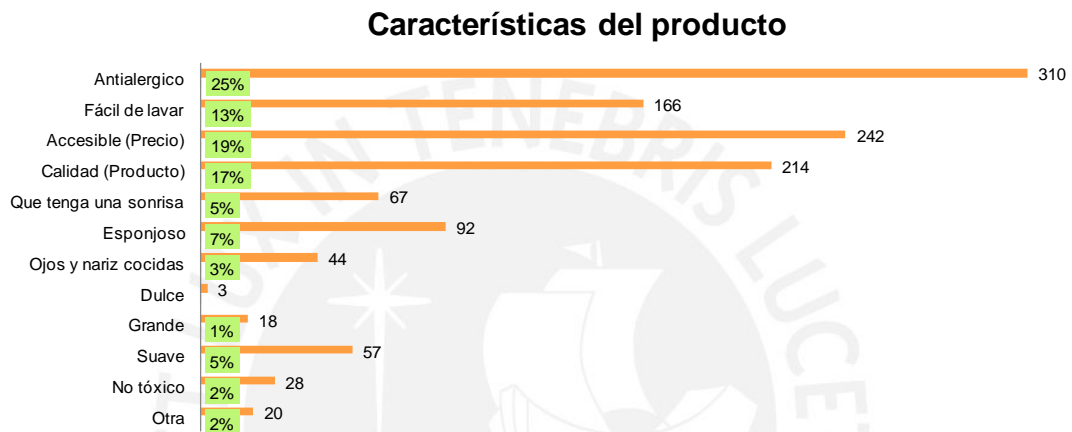
En el gráfico N° 4, se pueden observar las características consideradas como las más importantes por los clientes al momento de escoger un peluche para sus hijos: el material

¹⁰¹ ¿Le gustaría que su hijo/a participara de una experiencia así?

¹⁰² La explicación previa que se le dio al encuestado fue: *Imagínese que existiera un lugar donde su hijo/a pudiera vivir una experiencia de personalizar su propio peluche, es decir, escoger el peluche que más le guste, rellenarlo, vestirlo, ponerle un nombre, tomarse una foto y mientras lo hace, pudiera jugar con él.* (sin mencionar el nombre de la marca)

de peluche antialérgico (25%), precio accesible (19%), calidad del producto (17%) y facilidad en el lavado (poder realizarlo en casa, 13%). Cabe mencionar, que algunos encuestados hicieron hincapié en la seguridad que debe tener el producto a través del cocido de ojos y nariz (3%)¹⁰³.

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta Mon ami!
Elaboración propia

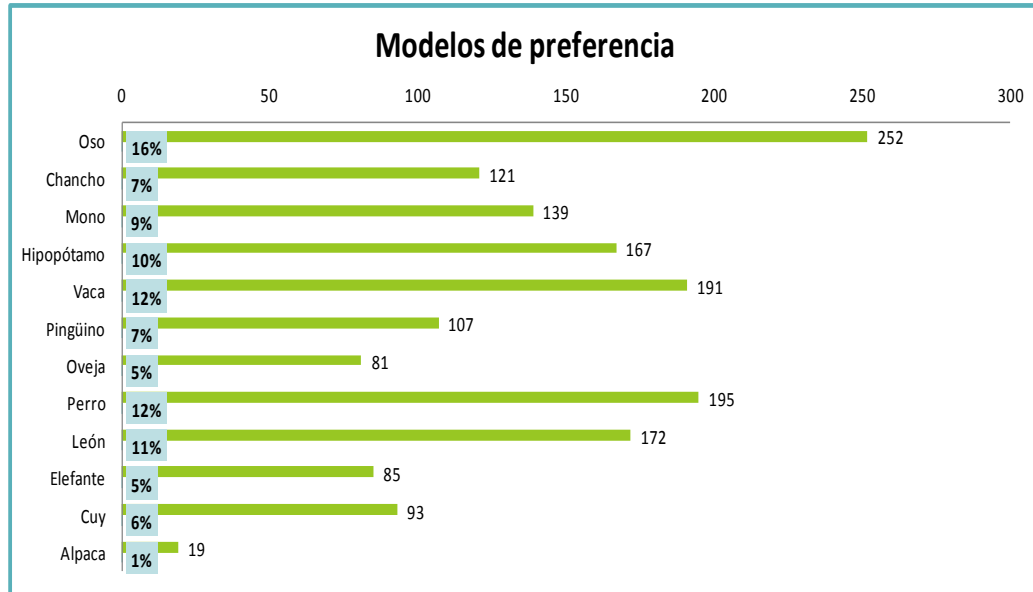
b.3 Gusto en modelos de peluches

Asimismo, al preguntarles sobre los modelos de peluche preferidos, que estarían unidos a la experiencia brindada, los encuestados eligieron con mayor frecuencia al oso (16%), perro (12%), vaca (12%), león (11%) e hipopótamo (10%). Sin embargo, como se muestra en el gráfico N°5, la dispersión de preferencias es compacta, es decir, en promedio, todos los modelos gustan. Cabe precisar, que al aplicar la encuesta, se les dio

¹⁰³ A pesar de obtener un porcentaje menor, quienes lo mencionaron le dieron un mayor nivel de importancia que a las demás características.

la opción de escoger hasta 4 modelos; por lo tanto, el resultado consolidado es por frecuencia de elección.

Gráfico N°5



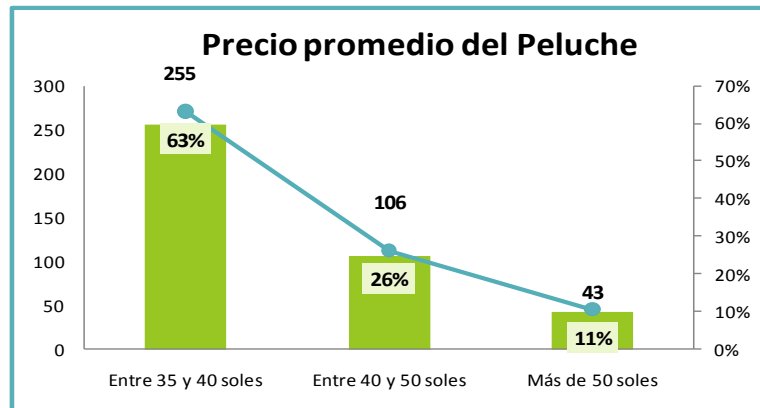
Fuente: Encuesta Mon ami!
Elaboración propia

b.4 Valor percibido por el cliente

Tras haber conocido sus gustos en modelos de preferencia, se procedió a preguntarles sobre el valor percibido por un **peluche** unido a la experiencia de compra¹⁰⁴. Como puede verse en el gráfico N°6, el 89% de los padres encuestados están dispuestos a pagar – de acuerdo a los rangos mencionados en la encuesta- entre S/.35 y S/.50 por un peluche de tales características, unido a la experiencia brindada.

¹⁰⁴ Al plantearles la pregunta, se les enseñó un peluche de muestra: león de 30x15 cm.

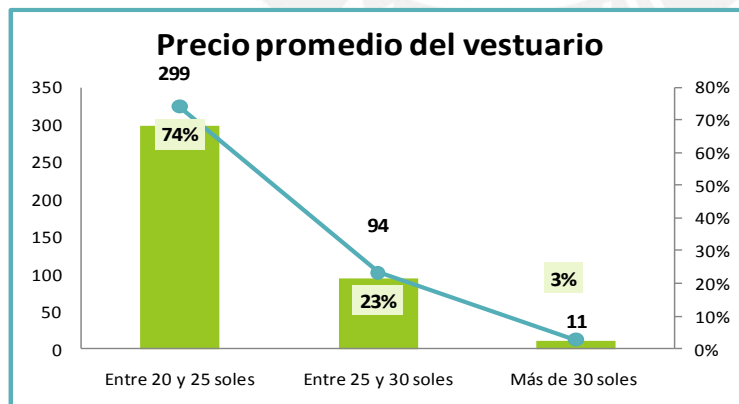
Gráfico N°6



Fuente: Encuesta Mon ami!
Elaboración propia

En seguida, se hizo la consulta sobre el valor percibido por un **vestuario diseñado exclusivamente para los peluches**, como parte del proceso de personalización. Así, resultó que el 97% de los encuestados estaría dispuesto a pagar –de acuerdo a los rangos mencionados en la encuesta- entre S/.20 y S/. 30, tal como se muestra en el gráfico N°7. Cabe añadir que los encuestados hicieron hincapié que dicho precio podría variar según la calidad y modelo de la prenda¹⁰⁵.

Gráfico N° 7

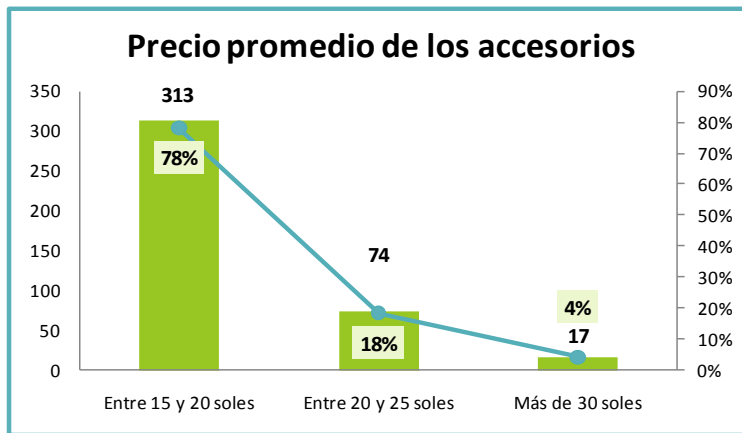


Fuente: Encuesta Mon ami!
Elaboración propia

¹⁰⁵ Por ejemplo, si se ofreciera una casaca de cuero o un poncho peruano, la disposición sería mucho mayor.

Asimismo, se les preguntó cuánto más estarían dispuestos a pagar por **accesorios para los peluches**, elemento adicional al proceso de personalización. Como muestra el gráfico N°8, el 96% de los visitantes encuestados pagarían entre S/.15 y S/. 25 más por un accesorio¹⁰⁶.

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta Mon ami!

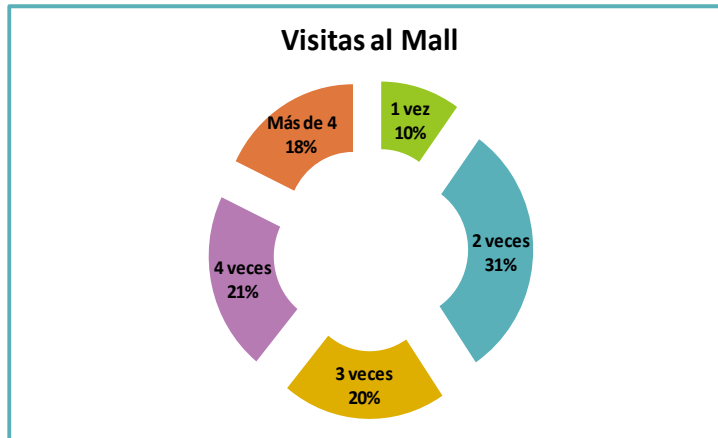
Elaboración propia

b.5 Costumbre en la visita del C.C.

Para conocer la frecuencia de visita, se les consultó cuántas veces al mes se dirigen al C.C. junto a su familia. Como se puede observar en el gráfico N° 9, el 59% de los encuestados lo visitan más de 3 veces al mes, lo cual confirma el tamaño de mercado.

¹⁰⁶ Nuevamente se hace la acotación de que si el accesorio fuera un juguete muy real, sobre todo, con el que pudiera jugar el niño, como un carrito o una mochila, la disposición a pagar sería mayor.

Gráfico N°9

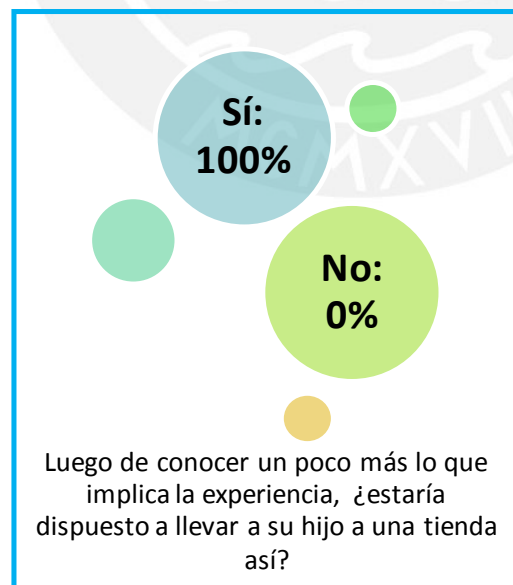


Fuente: Encuesta Mon ami!

Elaboración propia

Finalmente, se planteó una pregunta de cierre que ratificara la disposición -de los padres encuestados- a visitar, junto a sus hijos, un espacio donde se desarrolle la experiencia. Así, como puede verse en el gráfico N° 10, el 100% confirma que si existiera un lugar donde se hiciera realidad la experiencia planteada, estarían dispuestos a vivirla junto a sus hijos.

Gráfico N°10



Fuente: Encuesta Mon ami!

Elaboración propia

En conclusión, el análisis de la encuesta aplicada muestra resultados favorables en la aceptación de la idea de negocio y permite conocer las preferencias de potenciales clientes en las características más importantes, que han sido utilizados en la definición de la estrategia comercial.

2.5.3.2 Entrevistas

Las entrevistas realizadas, como parte del estudio de mercado, se enfocaron en recabar información sobre:

1. Las características y el perfil del visitante del C.C. Open Plaza Angamos.
2. La validez de un modelo de negocio basado en las emociones, vinculado a un producto.
3. El comportamiento de un sustituto en el mercado *retail*.
4. Las características del peluche en el mercado actual.

Para cada una de las entrevistas, se contactó a expertos en la materia, quienes brindaron información valiosa para el presente plan de negocios. Las principales conclusiones en cada entrevista fueron:

1. Las características y el perfil del visitante del C.C. Open Plaza Angamos.

- Entrevista al Gerente General del C.C. Open Plaza Angamos¹⁰⁷

El Open Plaza Angamos se ha convertido en un espacio comercial realmente atractivo al público que vive a los alrededores. A través de sus 3 tiendas anclas (Saga Falabella, Tottus y Sodimac), han logrado obtener un público cautivo que busca, principalmente, *satisfacer todas sus necesidades en un solo lugar*. Así, toda

¹⁰⁷ Ver Anexo N° 9: Entrevista con José Jaramillo, gerente general del C.C. Open Plaza Angamos. Página 91.

la oferta brindada por el Open Plaza Angamos, está diseñada para *las necesidades de toda la familia*:

- Entrevista a la Gerente Comercial del C.C. Open Plaza Angamos¹⁰⁸

El centro comercial está interesado en apostar por emprendimientos, pues el público al cual se dirigen (familias jóvenes) son principalmente *modernos* pero también *aspiracionales*. Asimismo, cuando una nueva tienda entra al Open Plaza Angamos se pone a su disposición facilidades para sus acciones promocionales de entrada¹⁰⁹.

2. La validez de un modelo de negocio basado en las emociones, vinculado a un producto.

- Entrevista al Gerente General Bear in the box¹¹⁰

Las emociones se han convertido en la clave del éxito de varios negocios como Bear in the box, donde los clientes valoran lo especial, personalizado y único que puede ser el producto que se ofrece. En ese sentido, la emoción generada es valorada por el cliente, quien llega a pagar hasta US\$ 80 por el producto.

3. El comportamiento de un sustituto en el mercado *retail*.

- Entrevista a la Gerente General Mis Peluchitos (Mall Aventura Plaza)¹¹¹

La importancia de estar dentro de un centro comercial radica en la constante exposición del negocio, es decir, existen varios tipos de visitantes, entre ellos, los que van con el propósito de pasear, pero al pasar por ahí, se deciden o simplemente se enteran que se abrió una nueva propuesta. Por ello, la *vitrina*

¹⁰⁸ Ver Anexo N° 3: Entrevista a Milagros Jiménez, gerente comercial del C.C. Open Plaza Angamos. Página 72.

¹⁰⁹ Por ejemplo, volanteo sin costo durante los 2 primeros meses de operación, tarifas preferenciales para eventos centrales y estrategias comerciales conjuntas con el centro comercial (tickets para autos, banners, video balls, etc.).

¹¹⁰ Ver Anexo N° 16: Entrevista a Gerente General de Bear in the box. Página 109.

¹¹¹ Ver Anexo N° 2: Entrevista a Gerente General de Mis Peluchitos (Mall Aventura Plaza). Página 69.

generada es realmente positiva. Adicionalmente, los peluches son adquiridos en un 80% por niñas y mujeres, mientras que el tamaño con mayor demanda (70%) oscila entre 25 y 32 cm.

4. Las características del peluche en el mercado actual.

- Entrevista a la Gerente General Corporación Raben (confeccionista de peluches)¹¹²

Las campañas atendidas se destinan a la venta durante los meses de Febrero (San Valentín), Mayo (Día de la Madre), Agosto (Día del niño) y Diciembre (Navidad)¹¹³. Asimismo, al momento de confeccionar peluches se tienen que considerar 3 aspectos vitales:

- a) El diseño: expresiones faciales reales y de ternura, medidas proporcionales y colores divertidos.
- b) La seguridad del producto: material antialérgico, que en el mercado es el *peluche plush* y los ojos con seguro, la técnica más moderna.
- c) La calidad de los materiales: certificación avalada por DIGESA¹¹⁴.

2.5.3.3 Focus Group¹¹⁵

El *focus group* se realizó con 6 niños¹¹⁶ alrededor de una mesa con peluches, ropa para los peluches (tanto masculina como femenina) y accesorios/juguetes. El *focus group* se enfocó en un trabajo de observación y descripción del comportamiento de los niños en relación a la personalización del peluche. Las principales conclusiones fueron:

¹¹² Ver Anexo N° 17: Entrevista a Gerente General de Corporación Rabén. Página 112.

¹¹³ Para la atención de los pedidos de estas campañas, se debe considerar un mes de antelación para la orden de pedido.

¹¹⁴ Dirección General de Salud Ambiental

¹¹⁵ Ver Anexo N° 18: Ver ficha técnica del Focus Group. Página 114.

¹¹⁶ Grupo integrado por 3 niñas y 3 niños en un rango de edades entre los 3 y 6 años, cuyas familias viven en los distritos de San Borja, Surco, Surquillo y Miraflores.

1. Se observó que en general los niños y las niñas disfrutaban jugar con los peluches, a quienes personalizan y tratan como una persona real.
2. Las niñas fueron, en su mayoría, las que se detuvieron en los detalles del vestuario.
3. Los niños, por el contrario, se concentraron en que los accesorios fueran divertidos y útiles para el juego.
4. Finalmente, tanto las niñas como los niños le pusieron un nombre propio e interactuaron con ellos, estableciendo un vínculo emocional.

2.5.3.4 Observación¹¹⁷

Esta última herramienta utilizada implicó la observación de los visitantes del C.C. en el tercer nivel¹¹⁸. Dicha observación se realizó un sábado, pues es el día de mayor afluencia de público objetivo y, tuvo una duración de cuatro horas. Los principales resultados obtenidos pueden resumirse de la siguiente manera:

1. De las familias observadas, 8 de cada 10, se detuvieron al menos por 1 minuto (promedio) a observar las tiendas de entretenimiento: ya sean por los modelos que estaban en vitrina o las actividades en sí.
2. El 50% de aquellos que se detuvieron, llegaron a entrar a las tiendas comerciales para saber un poco más de la oferta brindada. En el caso de la tienda de peluches y juguetes, el 25% llegó a adquirir alguno. Sin embargo, en las tiendas de entretenimiento, el porcentaje se duplicó.

¹¹⁷ Ver Anexo N° 19: Ficha de observación. Página 115.

¹¹⁸ El tercer nivel del C.C. alberga todos los negocios que ofrecen entretenimiento familiar, productos y servicios dirigido a jóvenes y niños. La distribución de tiendas en cada nivel tuvo una planificación intencional basada en la segmentación del visitante. Ver Anexo N° 9: Entrevista a José Jaramillo, Gerente General de Open Plaza Angamos. Página 91.

3. Asimismo, del total de familias que llegan a entrar a la tienda, el 70% lo hace por pedido de sus hijos (ya que éstos los llevan de la mano), mientras que el 30% restante es porque los mismos padres lo deciden así.

Por lo tanto, 8 de cada 10 familias que visitan el C.C. en el tercer nivel pasan por las tiendas y permanecen al menos un minuto observando las vitrinas. Así, 4 de ellas llegan a entrar a observar o conocer un poco más oferta. Finalmente, 1 de esas 4 familias llegan a adquirir un producto/servicio.

2.6 Análisis del Entorno Específico

El estudio y análisis del entorno resulta vital para el negocio puesto que, el conocerlo, comprenderlo y sobre todo dar respuesta al mismo, se convierte en un componente determinante para el éxito. En ese sentido, se pretende identificar las tendencias del mercado, oportunidades existentes e información relevante para la posterior definición de las estrategias de negocio.

2.6.1 Benchmarking internacional¹¹⁹

Para realizar el benchmarking internacional, se escogieron 2 casos de éxitos: Build a bear© y Animaland©, ideas de negocio similares con presencia en otros países. El principal objetivo fue identificar factores claves del éxito en otros mercados internacionales, además, de conocer la respuesta del mercado.

¹¹⁹ Ver Anexo N° 8: Desarrollo del Benchmarking internacional. Página 88.

2.6.2 Benchmarking nacional¹²⁰

Adicionalmente, se realizó un benchmarking del mercado nacional de experiencias de entretenimiento más representativos para niños. Ello con el fin de conocer el modelo de negocio, los resultados obtenidos y el mercado al cual están dirigidos. Para este análisis se escogió a Divercity, City Toys, Kilimanjaro y Tajmani's.

2.6.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter analizadas se utilizó como herramienta principal para identificar la intensidad con la que fuerzas competitivas pueden afectar la operatividad y estabilidad del negocio. Es preciso señalar que se delimitó el análisis al mercado relevante¹²¹: C.C. Open Plaza Angamos. Así pues, bajo el análisis detallado en el anexo N°22¹²², se definió la siguiente intensidad para cada fuerza competitiva:

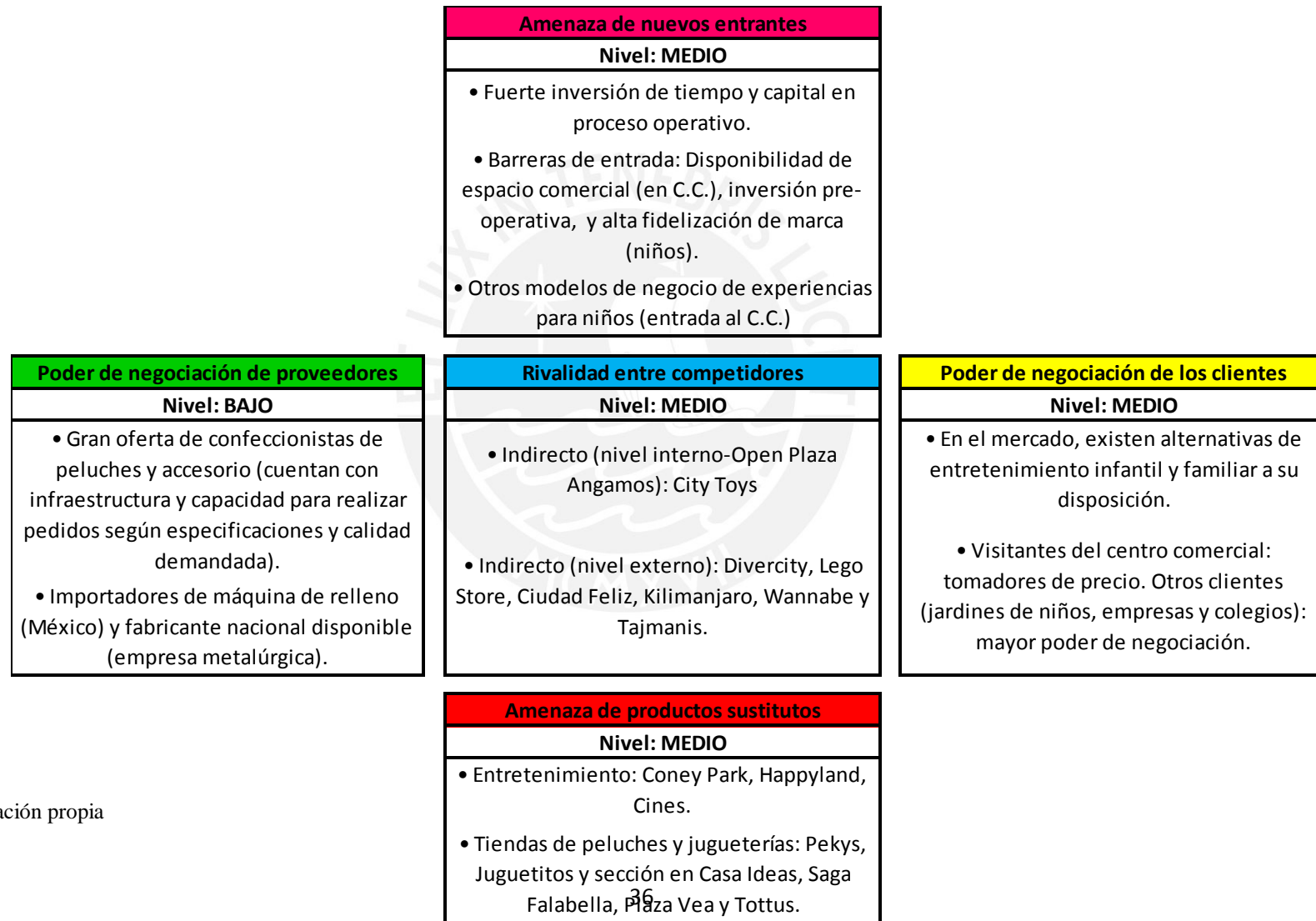
- **Rivalidad entre los competidores.-** Medio
- **Amenaza de nuevos entrantes.-** Medio
- **Amenaza de productos sustitutos.-** Medio
- **Poder de negociación de los compradores o clientes.-** Medio
- **Poder de negociación de los proveedores.-** Bajo

¹²⁰ Ver Anexo N° 6: Cuadro Comparativo de negocios centrados en experiencia. Página 84.

¹²¹ En este caso, el mercado relevante hace referencia al área geográfica donde el cliente podría acudir bajo las mismas o similares condiciones de mercado. Es decir, el mercado donde efectivamente el negocio opera. Por lo tanto, dado que el espacio comercial elegido está ubicado dentro del C.C. Open Plaza Angamos, es dicho *mall* el mercado relevante para efectos del análisis.

¹²² Ver Anexo N° 20: Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Página 117.

Gráfico N° 11: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.



Elaboración propia

2.6.4 Análisis FODA

A través del análisis FODA, se busca identificar las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa; así como, las amenazas y oportunidades que presenta el entorno en el que se desempeñará. Dicha información es relevante para establecer la estrategia con la cual Mon ami! entrará y se mantendrá en el mercado.

Cuadro N°3: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventaja competitiva innovadora: Experiencia Mon ami! ▪ Máquina de relleno de peluches única en el mercado nacional. ▪ Diseño de peluches humanizados (flexibilidad para vestirlo). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos diseñados para la personalización del producto. ▪ Ubicación estratégica en el centro comercial (tercer nivel). ▪ Alianza estratégica con proveedor de peluches y vestuario (exclusividad). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Público objetivo bien definido. ▪ Infraestructura con diseño lúdico. ▪ Personal capacitado para atender a niños. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda creciente por experiencias. ▪ Protagonismo de los niños en decisión de compra. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de visitas a centros comerciales. ▪ Disponibilidad de espacio en C.C. Open Plaza Angamos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio en el comportamiento de compra (mayor exigencia). ▪ Crecimiento económico del país (mayor capacidad adquisitiva). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensanchamiento de la clase media limeña. ▪ Espacio de crecimiento de los C.C. en el Perú. ▪ Alto porcentaje/mayor propensión a gastar en entretenimiento familiar. ▪ Vigencia del Tratado de Libre Comercio con México.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Know how de la máquina externa (importada de México). ▪ Nuevos en el mercado (no existe reconocimiento ni asociación del público con la marca). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia de proveedores (no somos confeccionistas). ▪ Multiplicidad de funciones (sobre carga laboral). ▪ Horario de atención amplio que implican tiempos muertos (Lunes a Domingo de 11 am. a 10 pm.). ▪ Posible capacidad instalada ociosa (máquina pequeña). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto costo operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible recesión de la economía (a nivel mundial que afectaría la economía nacional). ▪ Cambios en Política laboral (incremento del sueldo básico). ▪ Variación de precios de materia prima (material para peluches y vestuario). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de tecnologías para mercado infantil. ▪ Ingresos al mercado de propuestas de experiencia diferentes. ▪ Disponibilidad de alternativas de experiencia y/o entretenimiento en C.C.

Elaboración propia

2.7 Planeamiento Estratégico

2.7.1 Filosofía organizacional¹²³

La filosofía organizacional del negocio se basa en *una misión* -que refleja lo que verdaderamente significa vivir la experiencia Mon ami!-; *una visión* -que pretende mostrar el deseo de los creadores de esta experiencia y finalmente, *los valores* -que complementan toda la propuesta. Con ello, se obtiene un pilar de negocio basado en la coherencia entre lo que se ofrece y cómo se ofrece.

2.7.2 Estrategia Genérica

Se eligió la *estrategia genérica de diferenciación* puesto que el negocio propuesto se centra en la idea de ofrecer a los clientes una *experiencia única, inolvidable y diferente, a través de la personalización del peluche dentro de un circuito lúdico*.

Mon ami! propone crear un espacio donde los niños y niñas se sientan los protagonistas, libres de demostrar lo que sienten y piensan. Además, de crear un vínculo emocional al encontrar un nuevo amigo, que se convertirá en un recuerdo especial de su niñez para siempre¹²⁴. Por lo que se puede sostener que, la diferenciación radica en las emociones que se generan durante la experiencia y lo divertido que resulta pasar momentos en Mon ami!.

2.7.3 Estrategia Comercial

La estrategia comercial de Mon ami! se basa en brindarle a los clientes, una *variada gama de productos disponibles en tienda*; y a los consumidores, *una experiencia tan divertida*,

¹²³ Ver Anexo N° 22: Filosofía Organizacional. Página 129.

¹²⁴ CAPODAGLI, Bill y JACKSON, Lynn. (2007). *La gestión al estilo Disney*. Primera Edición. Barcelona: Editorial Planeta Colombiana. Pp. 215. Estrategia similar a Disney, donde los clientes son los invitados.

que quiera volver a repetirla. Es decir, se pretende manejar una variedad de productos, modelos y precios para ofrecerle distintas opciones al consumidor. Ello le permitirá escoger la combinación que mejor se acomode a sus necesidades, posibilidades y gustos, para que viva una experiencia grata y quiera volver a repetirla.

2.8 Plan de Marketing

2.8.1 Objetivos del Plan de Marketing

Con el fin de desarrollar un plan de marketing completo, se definieron previamente los siguientes objetivos:

- ✓ Dar a conocer la experiencia Mon ami!
- ✓ Acercar al público objetivo la propuesta
- ✓ Diseñar acciones promocionales y de post-venta que permitan introducir la experiencia Mon ami! y posicionarla en el mercado¹²⁵
- ✓ Atraer, captar y mantener la preferencia del público

2.8.2 Producto/Servicio

Mon ami! va más allá de los bienes y servicios tradicionales que se ofrecen en el mercado, para crear una experiencia única, divertida e inolvidable. Dicha experiencia está compuesta por momentos que han sido diseñados exclusivamente para divertir y emocionar al visitante del mundo Mon ami! que se resumen en 6 pasos:¹²⁶

1. Elígeme

¹²⁵ Ver Anexo N° 24: Mapa de posicionamiento. Página 133.

¹²⁶ La secuencia de pasos a seguir será como un circuito de juego. Para ello, se ha dispuesto de un área exclusiva para la interacción de los niños con sus peluches mientras los personalizan. Cabe mencionar en este punto, Mon ami! brindará una garantía de por vida a sus peluches, de esa forma se pretende asegurar la calidad y transmitir confianza en todos los productos. Para mayor detalle ver Anexo N° 17: Experiencia Mon ami! esquematizada desarrollada en el cap. 1 del presente plan de negocio.

2. Relléneme
3. Vísteme (personalízame)
4. Ponme un nombre
5. Tómate una foto conmigo
6. Llévame a casa

Esta experiencia mediante un recorrido lúdico se ofrecerá al público mediante diversas opciones: Paquete básico, Premium, y accesorios¹²⁷. Adicionalmente, los cumpleaños Mon ami!¹²⁸, donde se recreará la experiencia en casa.

2.8.3 Precio¹²⁹

Para fijar los precios al público se tomaron en cuenta cuatro factores:

- La percepción del valor del producto/servicio para el cliente (información del estudio de mercado).
- El precio comparativo respecto a otras ofertas de entretenimiento del mercado.
- Los costos asociados al producto/servicio.
- El valor agregado generado por la experiencia Mon ami!

¹²⁷ Ver Anexo N°25: Desarrollo de productos Mon ami! Página 134.

¹²⁸ Ver Anexo N° 26: Costeo de cumpleaños Mon ami! Página 140.

¹²⁹ Ver Anexo N° 27: Estructura de precios. Página 141.

2.8.4 Plaza¹³⁰

La decisión de poner a disposición del público la experiencia Mon ami! en el centro comercial Open Plaza Angamos se basó, por un lado, en la disponibilidad del espacio comercial. Por otro lado, el visitante del C.C., quien se caracteriza por ser buscador de experiencias de compra asociados al entretenimiento familiar¹³¹. Cabe mencionar que el espacio a arrendar se encuentra ubicado en el tercer nivel, donde la mayoría de negocios están dirigidos al público infantil y al entretenimiento familiar. Asimismo, dicho espacio cuenta con una ubicación estratégica pues se encuentra entre el *food court* y las principales escaleras eléctricas (acceso a estacionamiento) del nivel, por lo que el paso en esa zona es de mayor afluencia.

2.8.5 Promoción¹³²

Las estrategias promocionales de Mon ami! buscan acercarse al público, atraerlo con la propuesta y convencerlo de volver pronto; en otras palabras, lograr el deseo de conocer la experiencia, a través de la visita efectiva. Asimismo, una vez vivida la experiencia Mon ami!, se pretende obtener la recomendación a amigos, compañeros, vecinos, colegas, etc.¹³³ En ese sentido, el mensaje pretende captar la atención, mantener el interés, provocar el deseo y originar la acción por parte del consumidor.

¹³⁰ Ver Anexo N° 28: Los centros comerciales y la elección del C.C. Open Plaza Angamos. Página 142.

¹³¹ Ver Capítulo 1: La idea de negocio.

¹³² Ver Anexo N° 39: Costeo de acciones promocionales y de post-venta. Página 144.

¹³³ Desarrollo del marketing boca a boca.

Todas las acciones promocionales¹³⁴ y de post-venta¹³⁵ tendrán una base emocional, es decir, buscan despertar emociones positivas que motiven la compra y visita del cliente y el consumidor.



¹³⁴ Ver Anexo N° 30: Desarrollo de acciones promocionales centrales. Página 148.

¹³⁵ Ver Anexo N° 31: Desarrollo de acciones post-venta. Página 155.

Cuadro N° 4: Acciones promocionales centrales

	Programación	Acción	Medio	Mensaje	Presencia	Objetivo	Observaciones
Antes de apertura (pre-operativo)	Mes 0 (durante 60 días, 2 meses antes de apertura)	Anuncio "En construcción"	Cortina "Proximamente" (letrero que cubre la obra en ejecución)	¿Quieres descubrir el nuevo mundo hecho para jugar y crear?... Ven a conocer la experiencia Mon ami!	Local 3er nivel CC. Open Plaza Angamos	Aprovechar la visita diaria al centro comercial y crear <i>consciencia de marca</i> (dar a conocer que existe una nueva marca)	Diseño de la cortina donde se muestren dibujos de lo que será el mundo Mon ami!
	Mes 0 (durante los 2 sábados anteriores a la apertura)	Elenco de baile Mon ami!	Coreografía (Danza Kuduro, versión Alvin y las ardillas) interpretada por los colaboradores y muñeco Mon ami!	"Ven pronto a divertirse con nosotros, visita Mon ami!"	Patio de Comidas del C.C. Open Plaza Angamos	Generar conocimiento de marca, mostrándoles lo divertido que será visitar la tienda Oficial y vivir la experiencia Mon ami con sus padres y amigos	La coreografía deberá ser divertida, interpretada por los colaboradores y el muñeco oficial. Asimismo, los globos deberán tener impreso el logo y la fecha de apertura.
	Mes 0 (durante 2 domingos, anteriores a la apertura)	Dar a conocer la nueva experiencia Mon ami!	Stand Mon ami!	"Te invitamos a conocer un poquito de la experiencia Mon ami!"	Patio de Comidas del C.C. Open Plaza Angamos	Generar conocimiento de marca mostrándoles lo divertido que será visitar la tienda Oficial y vivir la experiencia Mon ami con sus padres y amigos	Donde se hará demostraciones de la experiencia Mon ami, se regalarán souvenirs e invitaciones especiales.
	Mes 0 (1 semana antes de la apertura)	Compartir la nueva experiencia Mon ami!	Publicación de sesión de fotos con personajes conocidos del medio, quienes también son padres de familia.	"No te pierdas la oportunidad de vivir esta experiencia diseñada para tu hijo"	Facebook Oficial Mon ami!	Mostrar visualmente la experiencia y apoyar la idea de negocio con papás famosos	Producir la sesión fotográfica de la experiencia, con papa y mamá y niños super felices por haber encontrado a su nuevo amigo.
Apertura Oficial	Día 1	Lanzamiento oficial tienda <i>Mon ami!</i>	Evento Oficial	" <i>Mon ami!</i> , diseñado por ti."	Tienda <i>Mon ami!</i>	Presentar oficialmente la marca, atender a nuestro primeros clientes.	Implica una invitación exclusiva

	Programación	Acción	Medio	Mensaje	Presencia	Objetivo	Observaciones
Durante operatividad (operativo)	Mes 1, 2, 4, 5, 6, 7, y 10.	Campañas publicitarias	Volanteo y notas de prensa.	"Lo único que queremos es robarle una sonrisa a tu engreído"	Flyers, Web y notas de prensa.	Apoyar las acciones promocionales con publicidad	Diseño de marca y transmitir el objetivo principal de Mon ami: robarle una sonrisa a los niños.
	Mes 8 (mes del niño, central: 3º domingo) y Mes 12 (navideño, central: 2º domingo)	Campañas Especiales Mon ami!	Volanteo (muñeco oficial) y descuentos especiales en tienda.		Día del niño y Navidad, en pasillo del CC. Open Plaza Angamos	Celebrar con nuestros pequeños grandes clientes fechas especiales para ellos	Ofrecer un show auspiciado por Mon ami, donde los juegos como parte del show tendrán como premio cupones de descuento.
	Permanente	Gestión del Facebook oficial de Mon ami!	Cuenta de Facebook		Redes Sociales	Mantener el contacto permanente con clientes y potenciales consumidores	Actualizaciones diarias
	Durante Domingos de 4 a 7 pm.: meses 1, 2 y 3	Descuento para visitantes en automóvil	Vales Desglosables		En cartilla de descuentos para visitantes en autos	Llegar al público que normalmente sube al 3º nivel, estaría dispuesto a conocer Mon ami!	Del total de vales entregados, solo el 40% se harán efectivos, sin embargo, el fin principal es hacer notar la existencia de marca.
	Permanente (por contrato)	Cumpleaños <i>Mon ami</i>	Mini experiencia <i>Mon ami</i>		Cumpleaños de clientes	Llevar más cerca la experiencia Mon ami	Ofrecer el servicio de organizar el cumpleaños de algún cliente con sus amigos con la temática de la experiencia Mon ami
	Permanente (por contrato)	Corners <i>Mon ami</i>	Mini experiencia <i>Mon ami</i>		Eventos corporativos	Llevar más cerca la experiencia Mon ami	Presencia en ferias con el stand de Mon ami, y ofrecer la experiencia Mon ami para los invitados

Cuadro N° 5: Acciones de Post-venta

	Acción	Medio	Mensaje	Presencia
Generar recompra	Cupones Dscto. en mi próxima compra	Registro en el DNI del Mon ami	"Por compras superiores a S/.100, tienes 10% de descuento en tu próxima compra".	En caja, luego de realizar la compra se realiza la entrega.
	Ofrecer descuentos por traer a más amigos	Descuentos en el DNI de tu Mon ami y en la compra de tu amigo	"Si traes contigo un amigo que también quiera tener su Mon ami, accedes inmediatamente a un descuento de 10% en tu compra del día y un 5% en la compra del amigo que trajiste"	En caja, al realizar la compra.
	Concurso virtual para Dscto. especial en nueva colección	Página web oficial (cupones virtuales Nueva Colección)	"Ponle nombre a la colección, los 2 nombres con más votos ganarán una prenda o accesorio de la nueva colección".	Página web <i>Mon ami</i>
Fidelizar clientes	Registro y entrega Mi <i>Mon ami</i> Card	DNI Oficial del Mon ami adquirido	"Accede a la tarjeta que te permite acumular puntos y canjear a un menor precio prendas y accesorios para tu <i>Mon ami</i> "	Atención al Cliente (Tienda <i>Mon ami</i>)
	Sorteos <i>Mon ami</i>	Prendas y accesorios para tu <i>Mon ami</i>	"Solo por ser nuestro cliente tienes opción de ganarte las prendas y accesorios que sortearemos al fines de mes, a mayor compra, más posibilidades"	El sorteo se realizará el último sábado del mes en la tienda <i>Mon ami</i> a las 6pm (hora de mayor tráfico)
	Cumpleaños de mi <i>Mon ami</i>	Tarjeta virtual de cumpleaños y Dscto. Oficial por cumpleaños	"Celebramos contigo el cumpleaños de tu <i>Mon ami</i> por ello te enviamos una tarjeta cumpleañosera y te regalamos un descuento del 10% solo en su día".	Vía web (a correos personales registrados)

2.8.6 Personal

Los colaboradores Mon ami! son una parte vital en la experiencia a brindar. Por ello, el personal deberá compartir los valores de la empresa¹³⁶, y poseer características personales relacionadas al servicio de los niños¹³⁷.

2.8.7 Presencia Física

El mundo Mon ami!¹³⁸ busca generar una estimulación sensorial y psicomotriz en los niños. Así, a través del contacto con el peluche, tendrán en sus manos un material suave y colorido (tacto y vista). Por ello, en el espacio diseñado dentro del C.C., predominará el color blanco con el fin de proyectar un espacio mucho más amplio, además de utilizar colores vivos como el verde, que permitirá estimular la vista. La música que acompañará la tienda en todo momento, será música para niños, divertida de moda (como los singles de Alvin y las Ardillas). Con dicha combinación, se busca ser parte del desarrollo físico y emocional de los niños que visiten Mon ami!

2.8.8 Procesos

El desarrollo de los 6 pasos de la experiencia Mon ami!, planteados anteriormente, se ejecutarán a través de una serie de procesos operativos y de apoyo cuyo desempeño oportuno es vital para obtener una vivencia especial. Cada proceso fue diseñado pensando en cada detalle necesario y velando por un resultado óptimo. A continuación, se desarrollan a mayor detalle en el plan operativo.

¹³⁶ Para mayor detalle ver Anexo N° 22: Filosofía Organizacional. Página 129.

¹³⁷ En el plan operativo se desarrollará con mayor detalle.

¹³⁸ Se hace referencia al espacio donde se desarrolla la experiencia: la tienda.

CAPÍTULO 3: PLAN DE OPERACIONES

El plan de Operaciones de Mon ami!, detalla los aspectos técnicos y organizativos del proyecto, desde el proceso de planeamiento pre-operativo hasta la gestión de los recursos, procesos e infraestructura necesarios para el ciclo operativo.

3.1. Objetivos Operativos de Mon ami!

Los objetivos operativos de la empresa se describen en la perspectiva de procesos del Balance Scorecard (BSC) de la empresa¹³⁹.

3.2. Estrategia de Operaciones

Mon ami! seguirá una estrategia de operaciones enfocada en la **calidad del servicio y flexibilidad**¹⁴⁰.

3.3. Definición del ciclo operativo del negocio

Mon ami! considera el período de un mes como ciclo operativo, principalmente por cuatro razones:

- La gestión de inventarios: La reposición de stocks de los modelos de peluche será cada fin de mes.
- El pago mensual de alquiler del local.
- El pago de salarios a todos los colaboradores, el cual se efectuará el día 30 de cada mes.

¹³⁹ Ver Anexo N°32: Balance Scorecard Mon ami! Página 158.

¹⁴⁰ Ver Anexo N°33: Estrategia de operaciones. Página 162.

- Los indicadores de gestión deben tener una frecuencia mensual para monitorear correctamente el desempeño del negocio y la satisfacción de los clientes.

3.4. Especificaciones y Lay out del local comercial

La locación elegida para abrir la tienda es el local MC: 81, ubicado en el tercer nivel del CC Open Plaza Angamos¹⁴¹. El local cuenta con un área de 80.25 m², cuya totalidad será destinada para implementar la tienda. Adicional a ello, aprovechando la altura del local¹⁴², la tienda contará con un mezanine¹⁴³ de 21.6 m², destinado para las oficinas del Gerente General y el Jefe de tienda.

3.5. Estructuración de los procesos claves¹⁴⁴

3.5.1. Sistema de Abastecimiento

Los procesos clave de abastecimiento han sido identificados con el propósito de gestionar y monitorear el desempeño de aquellas actividades que son previas al desarrollo de la experiencia Mon ami! En ese sentido, facilitan las condiciones necesarias para que el cliente viva una experiencia al máximo durante su estadía en la tienda.

3.5.1.1. Proceso clave 1: Diseño creativo de las nuevas colecciones de ropa y complementos de los peluches¹⁴⁵

¹⁴¹ Para mayor detalle, revisar:

Anexo N°34: Cotización formal del local comercial. Página 163.

Anexo N°35: Imágenes 2D del local comercial Mon ami!. Página 164.

Anexo N°36: Imágenes 3D del local comercial Mon ami. Página 171.

Anexo N°37: Ubicación de la tienda en el Centro Comercial. Página 172.

Anexo N°38: Carta de intención de Mon ami! a Open Plaza Angamos. Página 174.

Anexo N°39: Contrato de arrendamiento del local comercial. Página 176.

¹⁴² La altura del local es de 6.5 m.

¹⁴³ Entrepiso: Subnivel de baja altura entre un piso y otro.

¹⁴⁴ Ver Anexo N°42: Distribución de responsabilidades del Plan Operativo. Página 187.

El diseño de nuevas colecciones de vestimenta y complementos de peluches representa la herramienta clave que permite la renovación periódica de la oferta y fortalece la imagen moderna de la marca. El diseño de las nuevas colecciones será tercerizado. El servicio estará a cargo de un diseñador que creará las piezas durante el periodo de diseño dentro del ciclo operativo¹⁴⁶.

3.5.1.2. Proceso clave 2: Control de Calidad de la Mercadería¹⁴⁷

El control de la calidad de los productos Mon ami! es un proceso clave para mantener los estándares establecidos por la empresa y ofrecer a los consumidores un producto seguro y de buena calidad¹⁴⁸. El Jefe de tienda será el responsable de controlar y supervisar la calidad de la mercadería recibida.

3.5.1.3. Proceso clave 3: Selección y capacitación del personal¹⁴⁹

Para que el niño pueda disfrutar plenamente la experiencia Mon ami!, es vital que los colaboradores comprendan la importancia que ella representa como ventaja comparativa. En ese sentido, se necesita un staff de colaboradores adecuadamente seleccionado y bien capacitado, que no sólo guíe a los clientes durante su recorrido en la tienda, sino también que interactúe con ellos y se vuelva *un compañero*.

¹⁴⁵ Ver Anexo N°41: Flujograma del proceso clave de abastecimiento *Diseño creativo de las nuevas colecciones*. Página 188.

¹⁴⁶ Dicho periodo de diseño durará aproximadamente 3 semanas previos a la fecha de producción en escala, el cual incluye el testing del producto final antes del lanzamiento comercial.

¹⁴⁷ Ver Anexo N°42: Flujograma del proceso clave de abastecimiento *Control de calidad de la mercadería*. Página 189.

¹⁴⁸ La calidad estará definida porque el material sea antialérgico y que el producto no contenga fallas de fábrica, mientras que la seguridad estará referida al correcto ajuste de los ojos del peluche (ojos con tornillo).

¹⁴⁹ Ver Anexo N°43: Flujograma del proceso clave de abastecimiento *Selección y capacitación de personal*. Página 190.

3.5.2. Sistema de Transformación

La Experiencia Mon ami! se esquematiza a través de las actividades de transformación de este negocio. En ese sentido, su supervisión y apoyo es clave para el éxito de la empresa. Ella está dividida en 3 etapas, las cuales se describen a continuación¹⁵⁰:

3.5.2.1. Proceso clave 1: Armado del peluche¹⁵¹

La primera etapa de la experiencia Mon ami! abarca la selección y armado del peluche por el consumidor. El proceso inicia cuando el niño, junto a su padre, entra a la tienda para adquirir un peluche. Un colaborador los recibe para explicarles la dinámica de la experiencia Mon ami! y acompaña al niño al área de selección del peluche, donde él elige el modelo de animal que quiere tener como amigo.

Luego, el niño es conducido a la estación de relleno donde -con ayuda de un colaborador- ubica al peluche en la válvula de la máquina. Ambos sostendrán al peluche durante el tiempo de relleno, para que el niño experimente el proceso de armado. Esta actividad culminará cuando la máquina alcance el tope de relleno por pieza.¹⁵² Seguidamente, el niño escogerá e introducirá el corazón de su elección y finalmente el colaborador de la tienda coserá el peluche.

¹⁵⁰ Las 3 etapas de los procesos de transformación representan los 6 pasos de la Experiencia Mon ami! descritos en el Plan comercial.

¹⁵¹ Ver Anexo N°44: Flujograma del proceso clave de transformación *Armado del Peluche*. Página 191.

¹⁵² Los peluches pequeños y grandes tendrán un tope distinto. El modelo grande tendrá un tope de 150 gr, y el modelo pequeño tendrá un tope de 125 gr.

3.5.2.2. Proceso clave 2: Personalización del peluche¹⁵³

En la segunda etapa de la experiencia Mon ami!, el niño tendrá en sus manos el peluche recién armado y desnudo, listo para ser personalizado. Esta etapa resulta clave porque le permite al niño transmitir e impregnar su personalidad en la imagen del peluche. Al elegir el vestuario y accesorios, el niño definirá cómo quiere que sea su peluche y cómo será su personalidad¹⁵⁴.

El proceso comienza cuando el niño es acompañado por un colaborador a la repisa de vestimenta y accesorios. Elegido el vestuario, el niño se dirigirá al área *Personalizame*,¹⁵⁵ un área con pequeñas mesitas donde los niños se sientan para vestir a sus peluches. Esta área le permite al niño jugar con sus padres o con otros niños, facilitando que el cliente se mantenga entretenido y contento.

3.5.2.3. Proceso clave 3: Identificación del peluche¹⁵⁶

La tercera etapa de la experiencia Mon ami! tiene como objetivo crear un vínculo emocional entre el niño y el peluche.

Para ello, en primer lugar, el niño deberá darle una identidad propia, poniéndole un nombre que lo identifique de manera única. Este será registrado en una partida de nacimiento que detalle la fecha de la ocasión. En segundo lugar, se le tomará una foto con

¹⁵³ Ver Anexo N°45: Flujograma del proceso clave de transformación *Personalizado del Peluche*. Página 192.

¹⁵⁴ La oferta de personalización de vestuario dependerá del paquete elegido por el padre. El paquete básico incluye un polo o un conjunto básico, mientras que el paquete Premium es abierto a todos los conjuntos en tienda (menos accesorios, los cuales se venderán por separado). Asimismo, la talla del vestuario y accesorios dependerán del tamaño del peluche elegido.

¹⁵⁵ Imágenes 2D del Local Comercial Mon ami!

¹⁵⁶ Ver Anexo N°46: Flujograma del proceso clave de transformación *Identificación del Peluche*. Página 193.

el peluche, reforzando el lazo afectivo entre ambos, pues representan un momento grato y divertido de la experiencia¹⁵⁷.

3.5.3. Sistema de Distribución

Las actividades del sistema de distribución representan las actividades que complementan la oferta de servicios Mon ami!, dándole mayor diversidad y confiabilidad a la marca.

3.5.3.1. Proceso clave 1: Empaquetado y pago del producto¹⁵⁸

Ella representa la etapa final del proceso de compra en la tienda. Los clientes serán acompañados por un colaborador a Caja para que el peluche sea envuelto (frente al niño) y cobrado. El cajero será el encargado de envolver el peluche frente al niño. Este le explicará que, si bien el peluche incluye una bolsa de tocuyo Mon Ami!, el cliente tiene la opción de adquirir una mochila para llevar el peluche u otros accesorios. Finalmente, el cajero factura la compra y se hace entrega del peluche.

3.5.3.2. Proceso clave 2: Uso de garantía de por vida¹⁵⁹

La garantía de por vida es un servicio adicional que consiste en ofrecer reparación gratuita de los peluches Mon ami!. El servicio contribuye a la estrategia de ampliar la oferta de servicios complementarios para el cliente y brindarle la seguridad que el producto que adquiriera podrá estar siempre bien conservado.

¹⁵⁷ La partida de nacimiento llevará la firma y huella digital del niño.

¹⁵⁸ Ver Anexo N°47: Flujograma del proceso clave de distribución *Empaquetado y pago del peluche*. Página 194.

¹⁵⁹ Ver Anexo N°48: Flujograma del proceso clave de distribución *Uso de garantía de por vida*. Página 195.

3.5.3.3. Proceso clave 3: Cambio del vestuario y accesorios¹⁶⁰

El proceso está diseñado para aquellos clientes que desean cambiar su compra por otro producto. Se tomará la política de solo efectuar cambios de vestuario y accesorios luego de 48 horas de haber realizado la compra.

3.5.3.4. Procesos secundarios

Los procesos secundarios de Mon ami! son aquellas actividades que brindarán soporte al desarrollo de las actividades operativas de la tienda. Estos se detallan en el anexo N°52¹⁶¹.

3.6. Definición del tamaño de la oferta a pleno empleo

3.6.1. Aforo de la tienda

El aforo de la tienda es de 29¹⁶² personas, cifra calculada según lo normado por el Artículo 8 de la *Modificación de la norma técnica A.070 Comercio* del Reglamento Nacional de edificaciones¹⁶³.

3.6.2. Capacidad máxima de la máquina de relleno de peluches

La tienda importará 3 máquinas de relleno:

- 2 equipos MRC-3, de tamaño mediano, que estarán en la tienda de manera permanente.
- 1 equipo MRC-2, de tamaño pequeño, que será utilizado exclusivamente para llevar a eventos y campañas¹⁶⁴.

¹⁶⁰ Ver Anexo N°49: Flujograma del proceso clave de distribución *Devolución/Cambio del vestuario y accesorios*. Página 195.

¹⁶¹ Ver Anexo N° 50: Detalle de Procesos Secundarios. Página 196.

¹⁶² Anexo N°51: Aforo de la tienda comercial. Página 199.

¹⁶³ Anexo N°52: Páginas 5 y 6 de la *Modificación de la norma técnica A.070 Comercio* del Reglamento Nacional de edificaciones. Página 200.

¹⁶⁴ Para mayor detalle ver Anexo N°53: Ficha Técnica de las máquinas de Peluche. Página 202.

Anexo N° 54 y 55: Cotizaciones de máquinas rellenas de peluche: MRC-2 y MRC-3. Páginas 204-205.

De esta manera, la capacidad de armar peluches de la tienda se puede definir a partir de la capacidad máxima de relleno de la máquina MRC-3¹⁶⁵:

Tabla N°1: Resumen Ficha Técnica del Modelo MRC-3

Ficha Técnica del Modelo MRC-3:

País de Origen: México

Empresa Provedora: Tecno Industrial

Capacidad de almacenamiento: 3kg de Napa siliconada (relleno del peluche)

N° válvulas de expulsión de relleno: 2

Tiempo de relleno de cada peluche Grande (42cm x 20cm): 1 minuto.

Tiempo de relleno de cada peluche pequeño (25cm x 13cm): 40 segundos.

Fuente: Empresa Tecno Industrial

En ese sentido, el tiempo de estadía estimado de una persona en la estación de relleno¹⁶⁶ será aproximadamente de 4 minutos y 40 segundos para el modelo pequeño y; 5 minutos y 20 segundos para el modelo grande¹⁶⁷. Con ello, a pleno empleo, la máquina de relleno podrá atender a 40 niños por hora; 440 por día y 13, 273 niños por mes¹⁶⁸.

Anexo N° 56: Costeo de máquina puesto en Tienda. Página 206.

¹⁶⁵ Los 2 equipos MRC-3 se ubican de manera permanente en la tienda.

¹⁶⁶ Desde que el cliente se acerca con el peluche elegido a la máquina de relleno hasta que se retira con el peluche cosido a la siguiente estación.

¹⁶⁷ Anexo N°57: Tiempo de permanencia en la estación de relleno. Página 207.

¹⁶⁸ *Ibíd.*

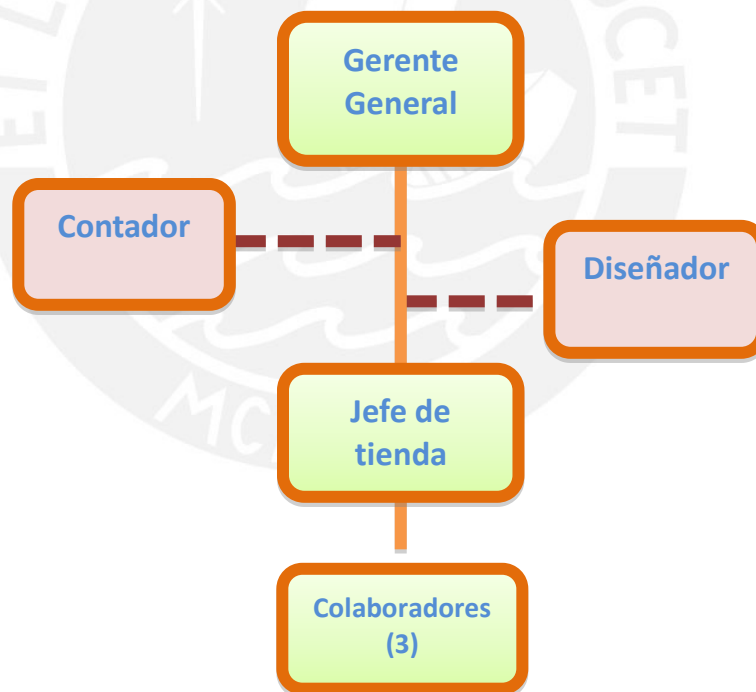
3.6.3. Duración de la experiencia Mon ami!

La experiencia Mon ami! tiene un tiempo estimado de 17 minutos y 30 segundos para el modelo pequeño y 19 minutos y 30 segundos para el modelo grande.¹⁶⁹ En ese sentido, se podrá atender a 39 niños por hora; 427 por día y 12, 875 por mes¹⁷⁰.

3.7. Estructura organizacional

La estructura de personal de Mon ami! determina las responsabilidades y tareas del equipo de trabajo. A continuación se detallan los recursos humanos necesarios para brindar la oferta propuesta.

3.7.1. Organigrama Mon ami!¹⁷¹



Elaboración Propia

¹⁶⁹Anexo N°58: Tiempo estimado de duración de la experiencia Mon ami!. Página 210.

¹⁷⁰Ibíd.

¹⁷¹ En el 3er año se contratará a un nuevo colaborador.

3.7.2. Detalle de recursos humanos¹⁷²

Mon ami! sigue una estrategia de asignar múltiples responsabilidades y funciones al Gerente General y el Jefe de tienda debido que, al tratarse de un nuevo negocio, la empresa no necesita de mayor complejidad organizacional¹⁷³. Las responsabilidades y funciones principales de cada puesto de trabajo de la tienda se detallan en el Anexo N°25.

3.8. Recursos necesarios para el ciclo operativo

Los recursos necesarios permiten que el negocio desarrolle sus procesos y actividades relacionadas durante el ciclo operativo. Estos se pueden dividir en recursos de actividades principales y recursos de actividades de apoyo.

3.8.1 Definición de los recursos de las actividades principales

3.8.1.1. Recursos Humanos

El costo de los Recursos Humanos detallados en el apartado 3.7 tiene un costo mensual de S/. 6, 540¹⁷⁴.

3.8.1.2. Materiales necesarios

Los materiales claves para la experiencia Mon ami! en el ciclo operativo están compuestos principalmente por la mercadería (peluches, vestuario y accesorios) y la napa

¹⁷² Para mayor detalle, revisar:

Anexo N°23: Manual de Operaciones y Funciones (MOF) de Mon ami!. Página 130.

Anexo N°59: Políticas de Gestión Mon ami!. Página 212.

Anexo N°60: Políticas de Recursos Humanos. Página 215.

Anexo N°61: Horario de los Colaboradores y estructura de remuneraciones. Página 217.

¹⁷³ No obstante, conforme se vaya dando el crecimiento del negocio, dichos roles serán asumidos por otros profesionales en el rubro.

¹⁷⁴ Ver Anexo N°61: Horario de los Colaboradores y estructura de remuneraciones. Página 217. El monto incluye 40% adicional por concepto de ESSALUD, gratificaciones y compensaciones.

siliconada (relleno del peluche). El gasto promedio mensual asociado a los materiales necesarios asciende a S/. 19, 401¹⁷⁵.

3.8.1.3. Costos diversos de operación

Los costos diversos de fabricación incluyen principalmente el alquiler mensual del local, gastos de servicios básicos, la depreciación y mantenimiento de las máquinas. El gasto promedio mensual asciende a S/. 12, 677¹⁷⁶.

3.8.2 Definición de los recursos de las actividades de apoyo

El gasto promedio mensual asociado a las actividades de apoyo asciende a S/. 10,150¹⁷⁷ e incluyen gastos administrativos y gastos de marketing.

3.9. Balance General Proforma

El Balance General Proforma muestra todos los recursos operativos y de apoyo necesarios para la apertura del negocio. La empresa muestra una relación de 52.8% en activos fijos y 47.2% en activos corrientes, con un total de activos de S/. 294,768. Ello se encuentra detallado en el anexo N° 67¹⁷⁸.

¹⁷⁵ Ver Anexo N°62: Proyección de Costo de Ventas Mensual y Anual. Página 219.

¹⁷⁶ Ver Anexo N°63: Proyección de Costos Operativos: Costos Indirectos de fabricación (CIF). Página 221.

¹⁷⁷ Ver Anexo N°64: Proyección de Gastos de Apoyo. Página 222.

¹⁷⁸ Ver Anexo N°65: Balance General Proforma. Página 224.

CAPITULO 4: EVALUACIÓN ECONÓMICA

Este acápite tiene como propósito analizar la viabilidad económica de la experiencia Mon ami!.¹⁷⁹ Con este fin, el presente capítulo inicia con los supuestos generales que se tomó en la elaboración del modelo económico y su evaluación. Luego, se enuncia los supuestos de proyección de ventas, así como las proyecciones de los estados financieros y los indicadores de rentabilidad del negocio. Finalmente, se detalla la forma de control de gestión que busca integrar todo lo desarrollado a lo largo del presente documento.

4.1. Supuestos del Modelo Económico-Financiero

4.1.1 Supuestos Generales

El horizonte de evaluación es de 5 años debido a la naturaleza del negocio y la necesidad de reinversión del negocio en el mediano plazo.¹⁸⁰ En relación a otros supuestos generales se tomaron en cuenta supuestos económicos detallados en el Anexo 69.¹⁸¹ Todos ellos siguen una lógica de tomar un escenario conservador de proyección económica y financiera para poder medir de una manera más exigente la experiencia Mon ami!¹⁸²

4.1.2 Supuestos de Proyección de Ventas

Para el cálculo de la demanda proyectada de Mon ami! se siguió el siguiente proceso:

¹⁷⁹WEIBENGER, Karen. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Primera Edición. Lima: Editorial Universidad del Pacífico. Pp.93.

¹⁸⁰ Ver Anexo N° 66: Entrevista a experto en Finanzas para emprendedores. Página 225.

¹⁸¹ Se considera que si el proyecto es viable en un escenario conservador, la posibilidad de sostenibilidad y éxito es mayor

¹⁸² Ver Anexo N° 67: Supuestos Generales de la evaluación económica. Página 228.

1. Se inició considerando el tamaño de mercado –definido en el plan comercial - de los potenciales clientes, los cuales representan 13,000 familias que visitan el C.C. de manera mensual.¹⁸³
2. Luego, se multiplicó este número por un porcentaje de personas que pasarían por la tienda; los que entrarían a ella y, finalmente, los que realizarían una compra convirtiéndose en cliente efectivos. Bajo este esquema se asume que de cada 10 familias que van al C.C., 8 pasan por la tienda, 4 llegan a entrar y 1 llega a vivir la experiencia Mon ami!¹⁸⁴
3. Finalmente, este número se multiplicó por un factor de estacionalidad de acuerdo a cada mes.¹⁸⁵ Ello fue validado por expertos en el negocio, la gerencia comercial del Open Plaza Angamos y la observación realizada en el C.C.¹⁸⁶

4.2. Desarrollo de Evaluación Económica

4.2.1. Inversión y Gastos Pre-operativos

Inversión: En el aspecto de inversión se consideró todos los aspectos detallados en el plan operativo, siendo la inversión más importante la implementación del local y las máquinas de relleno (52.8% del total de inversiones y gastos pre-operativos).

¹⁸³ Ver Tamaño de mercado y potencial de crecimiento. Cap 2: Plan Comercial. Asimismo, se consideró la demanda mensual de visitas del centro comercial. Ver Anexo N°70, Página 222.

¹⁸⁴ Ver Anexo N° 19: Ficha observación. Página 115.

¹⁸⁵ El factor de estacionalidad toma en cuenta una mayor venta en julio agosto y diciembre. Asimismo, se asume una estacionalidad adicional de acuerdo al número de visitas del centro comercial. Para mayor información ver Anexo N° 68: Estacionalidad de Ventas de Tienda y visitas al C.C. Open Plaza Angamos. Página 229.

¹⁸⁶ Entrevista a Clarissa Victorio y Observación realizada en el tercer piso del C.C. Open Plaza Angamos. Ver Anexo N° 2 y N°19 para mayor información. Páginas 69 y 115, respectivamente.

Gastos Pre-operativos: En relación a los gastos pre-operativos, los más relevantes fueron otros gastos del local comercial y el material necesario para el desarrollo de las actividades operativas y de apoyo (26.3% de total de inversión y gastos pre-operativos).

El monto total por ambos conceptos ascendió a S/. 291,718 aproximadamente¹⁸⁷.

4.2.2. Ingresos del Negocio

Los Ingresos del presente plan de negocio se proyectaron en base a:

Cantidad de Ventas.- La cantidad de peluches se consideró bajo el esquema detallado de la demanda potencial en los supuestos de proyección de ventas.¹⁸⁸

Los porcentajes por producto – tanto tamaño como tipo de paquete -se tomaron en base a una estimación de expertos del negocio¹⁸⁹.

En relación al tipo de paquete se mantuvo un rango promedio que:

- 89% adquiere el Paquete Básico
- 11% opta por el Paquete Premium
- 18% adicional de ventas de accesorios.¹⁹⁰

Precio.- Los precios se obtuvieron en base a la valoración de la experiencia Mon ami! por parte de los encuestados en el estudio de mercado bajo un escenario

¹⁸⁷ Ver Anexo N° 65: Balance General Proforma. Página 224. Y anexo N°71: Detalle de Inversión y Gastos Pre-operativos. Página 223. Para el análisis financiero se excluyó el IGV de compra. Sin embargo, es necesario incluirlo dentro de la inversión requerida ya que será destinada a pagos que se realizarán en la etapa previa al inicio de operaciones. Con ello el monto ascendería a S/. 336,320.

¹⁸⁸ Esquema detallado en el Plan Comercial. Cap. 2.

¹⁸⁹ El porcentaje de peluches grandes es de 70% y de peluches pequeños de 30% en una venta regular en un centro comercial; mientras que en lo referente en tipo de producto/servicio ofrecido se espera un 89% de venta de Paquetes Básicos y un 11% de Paquetes Premium, siguiendo un escenario conservador. Ver Anexo N°2: Entrevista a Gerente General *Mis Peluchitos*. Página 69.

¹⁹⁰ Porcentajes basados en la disposición a pagar del estudio de mercado del Plan Comercial. El 89% mencionó que pagaría hasta S/50.00, mientras que el 11% señaló que pagaría un precio mayor por un paquete de experiencia más personalizado. Ver Encuesta a clientes en el Plan Comercial.

conservador,¹⁹¹ el precio comparativo respecto a otras ofertas de entretenimiento del mercado, los costos asociados al producto/servicio y el valor agregado generado por la experiencia Mon ami!¹⁹². Con ello, la venta neta para el primer año da como resultado S/ 717,035 teniendo un ticket promedio de S/. 47.0¹⁹³. A esta venta se le restó los descuentos promocionales y el monto de comisiones por pago con tarjeta de crédito o débito.¹⁹⁴

4.2.3. Proyección de Costos y Gastos Operativos

4.2.3.1. Costos de Ventas

El costo de ventas se proyectó bajo la siguiente división:¹⁹⁵

1. **Materiales:** Se proyectó en base a la cantidad de ventas y el costo unitario asociado al tipo de producto.¹⁹⁶ Este representa el 31.8% de las ventas totales.
2. **Recursos Humanos:**¹⁹⁷ Respecto a los recursos humanos, se consideró el costo empresa de los salarios del Jefe de Tienda y los 3 colaboradores que trabajarán inicialmente en la tienda comercial¹⁹⁸. Adicionalmente se consideró un costo incremental en horas para cubrir los cumpleaños, *corners* y otros eventos a realizarse. Esto representa el 10.7% de las ventas totales.
3. **Costos indirectos:** En este acápite se consideró la depreciación y amortización, el alquiler mensual de la tienda, arbitrios, los servicios básicos

¹⁹¹ Los consumidores regularmente no muestran su total disposición a pagar. Se hizo el análisis sin considerar el IGV de Venta. Para mayor detalle ver Precio en el presente Plan Comercial

¹⁹² Ver Plan Comercial. Cap. 2, p. 40 del presente documento.

¹⁹³ Ver Anexo N°70: Proyección de Ventas. Página 231. Se consideró una venta mensual marginal de S/1,000 por cumpleaños, *corners*, servicios a empresas u otros. Para el cálculo de este nivel de ventas se consideró la capacidad del local comercial a nivel diario. Para mayor información de ello ver Anexo N° 71: Dimensionamiento de Ventas y Capacidad del Local Comercial. Página 235

¹⁹⁴ Se trabajará con estas dos empresas para este tipo de pagos por POS: Visa y Mastercard.

¹⁹⁵ Ver Anexo N°62: Proyección de Costo de Ventas. Página 219.

¹⁹⁶ Se proyectó tomando en cuenta el tamaño y tipo de paquete. Este costo incluye el etiquetado, relleno de peluche, corazón, bolsas de la Tienda (o papel de regalo) y la toma fotográfica que se observa en proceso de compra.

¹⁹⁷ El detalle de los salarios se encuentra en el anexo N°61: Estructura de Remuneraciones. Página 217.

¹⁹⁸ Para poder atender la mayor demanda se contratará un colaborador más en el tercer año de operación.

y el mantenimiento de las máquinas. Los costos indirectos representan el 20.8% de las ventas totales.

4.2.3.2. Gastos Operativos

Los gastos operativos – destinados a las actividades de soporte del negocio - se separaron en gastos administrativos (9% de las ventas), gastos de marketing (7.6% de las ventas) y gastos financieros (2.2% de las ventas). Ellos se encuentran detallados en el anexo N°66.¹⁹⁹

4.2.4. Financiamiento del negocio

El análisis se hizo considerando un 100% de inversión de accionistas en el negocio, sin tomar deuda.

4.3. Análisis de Estado de Ganancias y Pérdidas

Para analizar el estado de ganancias y pérdidas se siguió una metodología *de análisis vertical*, mostrando los ratios más importantes para la gestión financiera del negocio. Este análisis se hizo a nivel mensual durante el primer año y a nivel anual para los próximos 5 años. Los resultados a nivel anual fueron los siguientes:

Tabla N° 2: Ratios Financieros

PRINCIPALES RATIOS	1	2	3	4	5
Utilidad Bruta/Ventas	36.7%	37.9%	37.6%	38.7%	40.0%
Utilidad Operativa/ Ventas	20.0%	21.9%	22.2%	23.9%	25.8%
EBIT/ Ventas	20.0%	21.9%	22.2%	23.9%	25.8%
EBITDA/ Ventas	22.5%	24.1%	24.1%	25.6%	26.9%
U.N. / Ventas	12.5%	13.9%	14.1%	15.3%	16.6%
U.Operativa/ Gastos Financieros	9.3	10.8	10.9	11.7	12.7
Ticket Promedio	S/. 47.0	S/. 48.1	S/. 49.2	S/. 50.4	S/. 51.6
Costo de Ocupación	13.5%	13.5%	13.5%	13.5%	13.5%
Ventas por m2	S/. 762	S/. 858	S/. 966	S/. 1,088	S/. 1,225

¹⁹⁹ Ver Anexo N°62: Proyección de Costo de Ventas. Página 219.

Asimismo, Mon ami! refleja un payback contable de 2.7 años, recuperando la inversión nominal en dicho periodo de tiempo.²⁰⁰

Gráfico N° 11: Estado de Ganancias y Pérdidas Anual Mon ami!

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS ANUAL
"MON AMI"
En Miles de Nuevos Soles

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	732	824	928	1,045	1,177
Costo de Ventas	463	512	579	641	707
Utilidad Bruta	269	312	349	404	470
Gastos Administrativos	66	68	71	74	76
Gastos de Marketing	56	63	71	80	90
Utilidad Operativa	147	181	206	250	304
Gastos Financieros	16	17	19	21	24
Utilidad antes de Impuestos	131	164	187	228	280
Impuesto a la Renta (30%)	39	49	56	69	84
Utilidad Neta	92	115	131	160	196
Utilidad acumulada	92	206	337	497	693
EBITDA	147	181	206	250	304
Margen EBITDA	20%	22%	22%	24%	26%

Inversión Total S/. 295 K

Payback contable 2.7 años

²⁰⁰ Ver Anexo N° 72: Proyección de Estado de Ganancias y Pérdidas. Página 238.

4.4. Análisis del Flujo de Caja

En relación al flujo de caja proyectado del primer año se reportan pérdidas en un inicio producto de la estacionalidad de la demanda. No obstante, a partir de mitad de año, el ingreso de flujo de efectivo se incrementa notoriamente, produciendo un flujo del primer año positivo (S/. 109,279). En los 5 años subsiguientes se muestra un incremento proporcional, obteniendo S/.219,709 de entrada de flujo neto en el quinto año²⁰¹.

Gráfico N° 12: Flujo de Caja Anual Mon ami!

**FLUJO DE CAJA ANUAL
"MON AMI"**
En Miles de Nuevos Soles

FLUJO DE CAJA ANUAL						
FLUJO DE INVERSIONES	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(156)	-	-	-	-	11
Gastos Preoperativos	(139)	-	-	-	-	-
FLUJO DE INVERSIONES	(295)	-	-	-	-	11
FLUJO OPERATIVO						
FLUJO OPERATIVO	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	732	824	928	1,045	1,177
Costo de Ventas	-	463	512	579	641	707
Utilidad Bruta	-	269	312	349	404	470
Gastos Administrativos	-	66	68	71	74	76
Gastos de Marketing	-	56	63	71	80	90
Utilidad Operativa	-	147	181	206	250	304
Gastos Financieros	-	16	17	19	21	24
EBITDA	-	164	198	224	267	317
Impuesto a la Renta (30%)	-	39	49	56	69	84
Utilidad Neta	-	92	115	131	160	196
(+Depreciación/Amortización)	-	18	18	18	18	13
FLUJO ECONÓMICO	(295)	109	132	149	178	220
Amortización	-	-	-	-	-	-
Intereses (Escudo Fiscal)	-	-	-	-	-	-
FLUJO FINANCIERO	(295)	109	132	149	178	220

TIR Económica / Financiera

38.6%

²⁰¹ Ver Anexo N° 73: Proyección de Flujo de Caja. Página 240.

4.5. Rentabilidad del negocio

Tasa Interna de Retorno (TIR).- La TIR Económica y Financiera del presente proyecto es de 38.6%, mostrando el retorno sobre la inversión de la experiencia Mon ami! bajo un escenario conservador.

4.6. Control de Gestión

Finalmente, se realizó un análisis de control de gestión materializado en un Balanced Scorecard, el cual será de guía para medir la performance del negocio. Este cuadro muestra los 4 aspectos esenciales de la estrategia planteada: Aprendizaje y desarrollo, gestión de procesos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera. Todas estas perspectivas se desarrollarán a partir de los objetivos y estrategias planteadas por Mon ami! y se detallan en el Anexo N°34 .²⁰²

²⁰² Ver Anexo N° 32: Balanced Score Card Mon ami!. Página 158.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

1. Mon ami! es una experiencia única de compra que representa una propuesta innovadora, donde los niños llevarán un recuerdo imborrable y emotivo. Esta idea está centrada en la personalización y armado del peluche bajo un concepto divertido y lúdico.
2. Existe una oportunidad que esta experiencia se ubique dentro del C.C. Open Plaza Angamos como plaza estratégica, ya que este centro es considerado un espacio de entretenimiento familiar, cuenta con espacios disponibles y su público atendido es básicamente buscador de experiencia.
3. La idea de negocio fue aceptada por los clientes y consumidores. El 99% de las personas encuestadas en el C.C. y que cumplen el perfil del consumidor planteado mencionaron que les gustaría ir con sus hijos a un espacio donde se brinde la experiencia Mon ami! Asimismo, el 89% de ellos estaría dispuesto a pagar por lo menos el paquete básico a ofrecerse dentro del rango de precios ofrecido.
4. El plan de marketing fue centrado en promover estrategias promocionales y de post-venta. En relación a la primera, se detallaron en actividades destinadas a realizarse antes de la apertura, durante la apertura y luego de ella. Asimismo, se analizaron estrategias de post-venta que buscaron promover la fidelización de los clientes y generar la recompra de los clientes y consumidores.

5. El plan operativo planteó una estrategia centrada en la calidad e innovación de la experiencia: Esto facilitó el poder mantener estándares de calidad relacionados a la experiencia Mon ami! y las características de los productos, así como establecer una cultura de innovación constante.
6. Mon ami! ofrece una tasa interna de retorno de 38.6% y un payback contable de 2.7 años bajo un escenario conservador, brindando una oportunidad de negocio atractiva en el mercado.
7. La performance del negocio fue resumida en el Balanced Scorecard, que buscó integrar todos los aspectos de la experiencia Mon ami! bajo un enfoque holístico de medición y control.

ANEXOS CENTRALES**Anexo N° 1: Inversiones en Centros Comerciales 2010**

CUADRO 21 CENTROS COMERCIALES 2010			
Grupo Económico	Proyecto Comercial	Ubicación	Monto de inversión (Millones US\$)
Grupo Interbank	Real Plaza Arequipa	Arequipa	30,0
Open Plaza	Angamos Open Plaza	Lima	100,0
Los Portales	Lima Outlet Center (Faucett)	Lima	4,5
Grupo Brescia	Strip Center Paso Manco Cápac - La Victoria	Lima	3,5
Grupo Interbank	Ampliaciones Real Plaza Primavera	Lima	30,0
Aventura Plaza	Mall Aventura Plaza Arequipa	Arequipa	56,0
Open Plaza	Open Plaza	Piura	60,0
Grupo Romero (Multimercados zonales)	Ampliación de la Plaza del Sol Plaza del Sol Norte Chico	Piura Lima (Huacho)	5,0 19,0
Centros Comerciales del Perú	Boulevard Jockey Plaza	Lima	50,0
Parque Arauco	Mall Parque Lambramani	Arequipa	40,0

Fuente: Colliers International, Noticias en medios impresos.

FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú

Memoria Anual 2010

Anexo N° 2: Entrevista realizada a Gerente General de empresa “Mis Peluchitos”.**Entrevistado:** Clarissa Victorio**Cargo:** Gerente Mis Peluchitos EIRL**Contacto:** clarissa.victorio@pucp.edu.pe**Fecha de realización:** Viernes, 30 de Setiembre del 2011.**Lugar de realización:** Pontificia Universidad Católica del Perú

Entrevistador (E): Cuéntanos un poco acerca de tu empresa y tu experiencia en el negocio.

Clarissa Victorio (C.V.): Mis Peluchitos es la marca que manejamos en nuestra empresa. Es básicamente una empresa familiar y tenemos tiendas en dos centros comerciales en Lima y uno en Trujillo actualmente. Nuestro público objetivo son parejas y niños entre 2 y 8 años de edad. Estamos en la segunda generación y nuestro crecimiento ha sido muy interesante en los últimos 3 años. Actualmente estamos en un proceso de reorganización y mejoras.

Entrevistador (E): ¿En qué meses hay estacionalidad de ventas?

Clarissa Victorio (C.V.): La estacionalidad más importante se da en febrero por el día de los enamorados y por la campaña escolar. Allí hay un doble efecto. Dependiendo del segmento al cual te dirijas tendrás una estacionalidad mayor o menor. Luego en el Día de la Madre (Mayo), Fiestas Patrias (Julio), Día del Niño (Agosto) y Navidad (Diciembre) se dan otros picos. Podríamos decir que en diciembre se genera el doble de lo que vendes en un mes promedio y en julio y agosto un 50% más.

Entrevistador (E): ¿Cuántos peluches al mes se podría vender al entrar a un centro comercial con una nueva marca? ¿Qué días son aquellos que generan mayor venta?

Clarissa Victorio (C.V.): Aproximadamente podrías vender entre 500 y 1,000 peluches, aunque eso va a depender de tus estrategias de marketing y el segmento que elijas. En diciembre este número podría duplicarse. De estos peluches si quieres dividirlo por tamaños diría que un 70% de las ventas son por peluches pequeños y el 30% restante por peluches grandes aproximadamente.

Dentro de la semana se podría decir que lunes es bajo y puedes aprovechar en hacer inventario, martes sube un poco la venta por los “martes de cine” si es que hay un cine en el centro comercial. Las parejas y las familias asisten y pueden pasar por tu tienda y comprarte. Luego los demás días

fuerter son fines de semana: viernes, sábado y domingo. Estos dos últimos días son los de mayor demanda, ya que la mayoría sale a pasear y al existir más visitas al centro comercial, se incrementa tu posibilidad de poder generar ventas.

Entrevistador (E): De aquellas personas de tu segmento, ¿Qué porcentaje pasa por la tienda, entra a la tienda y finalmente compra?

Clarissa Victorio (C.V.): El porcentaje de personas que van a tu tienda a comprar varía mucho dependiendo de la zona en la que esté ubicado. Si estás cerca a un food court o al cine hay más posibilidad que la gente pase por tu tienda y pueda ser atraída por ella, generando una venta. Se podría decir que entre el 80% y 90% de las familias con hijos pequeños y que visitan el centro comercial podrían pasar por tu tienda. De ellas, el 50% puede entrar a tu tienda. Y de los que entran a mirar una cuarta parte termina comprando algún producto que ofrezcas. En el caso de los niños, lo visual impacta mucho y varias veces por hacer “la rabieta” el padre termina comprándole algo. Considero que te comprarán más niñas, porque, por ejemplo, en mi caso entre el 80% y 85% de mis clientes “pequeñitas” son mujeres. (risas)

Entrevistador (E): ¿Cómo haces el control de la mercadería de la tienda y almacén?

Clarissa Victorio (C.V.): El control se hace básicamente por los códigos de barras con los que cuentan los peluches. Una vez que llegan a tu almacén debes de ponerle etiquetas y códigos. También debes de hacer inventario para poder analizar que no se pierdan cosas. El responsable de la mercadería es el jefe de tienda. En caso se pierda algo, debería ponérsele una penalidad. No te recomiendo los sensores de seguridad (con alarma), ya que tienes que ponerle “pines” que resultan muy caros y demoran la operativa. Si estás iniciando, lo más recomendable es hacer inventario y que el jefe de tienda y los colaboradores sean los responsables de la operativa.

Entrevistador (E): ¿Qué calidad de relleno utilizas? ¿Cuánto es el costo promedio de peluches, vestimenta y accesorios?

Clarissa Victorio (C.V.): Te recomiendo la napa siliconada como relleno. Ese material es de buena calidad y en el caso de peluches el tipo “americano” es bueno. El costo promedio de peluches depende del tamaño. Uno de 40 cm. Aproximadamente te puede costar entre 15 y 20 soles si lo importas. El vestuario puede estar costándote entre 10 y 20 soles y los accesorios entre 5 y 10 soles. En mi caso, yo compro los peluches ya vestidos, pero mis proveedores podrían mandármelo por separado tomando en cuenta esos rangos de precios estimados.

Entrevistador (E): ¿Qué porcentaje de crecimiento hay en el mercado?

Clarissa Victorio (C.V.): El mercado de peluches está en crecimiento. Según las cifras de este año para el próximo año podría crecer entre 10% y 12. Aún hay mucho espacio por crecer. Esto va muy relacionado al nivel de penetración de los centros comerciales. Si comparamos con lo que se ve en Argentina o Chile en el Perú hay mucho espacio para crecer. El estar en un centro comercial es una vitrina y te abre puertas para poder entrar en otros centros comerciales. De esta forma, la llegada a tu público es más fácil. Creo que en Centros Comerciales incluso el crecimiento es mayor.

Entrevistador (E): ¿Qué recomendaciones darías a una persona que estuviera iniciando en este tipo de negocio?

Clarissa Victorio (C.V.): Les diría que deben de conocer muy bien a sus clientes. El hacer encuestas o focus es una buena herramienta. Al final, tu producto debe estar ajustado a lo que tus clientes esperan. Otra recomendación sería el hacer un control de las ventas y los costos. En el caso de las ventas más o menos un 30% se paga con tarjeta de débito o crédito y se paga una comisión por ello. En relación a los costos es importante hacer un buen costeo. El margen que deberías obtener en este tipo de negocio debería estar en 100%. Esto cubriría los costos de arrendamiento que son altos en un centro comercial, tu planilla y lo demás se reinvertiría. Estos puntos se deben tomar en cuenta en este tipo de negocio.

Entrevistador (E): Muchas gracias por tu tiempo y la información brindada.

Clarissa Victorio (C.V.): No hay de qué, un gusto apoyar iniciativas de nuevos emprendedores.

Anexo N° 3: Entrevista realizada a Gerente Comercial del Open Plaza Angamos.**Entrevistado:** Milagros Jiménez**Cargo:** Gerente Comercial y Desarrollo del CC. Open Plaza Angamos.**Contacto:** Av. Angamos Este N° 1805 Piso 8 OF-3B, Surquillo. Teléfono: (511)616 1000 Anexo 1273**Fecha de realización:** Viernes, 12 de Agosto del 2011.**Lugar de realización:** Oficinas administrativas del CC. Open Plaza Angamos

Entrevistador (E): ¿El centro comercial Open Plaza Angamos está interesado en emprendimientos?

Milagros Jiménez (M.J.): Claro que sí. Nosotros apostamos por emprendimiento, por ejemplo, Anelare es una chica que empezó a hacer helados artesanales, estuvo en Mixtura y ahora está comercializando a nivel retail. Aquí le va super bien. Después está Lisi Montoya, de Shatell, ella hace chocolates, básicamente para la exportación, está acá con un módulo de helados. A nosotros sí nos interesa mucho desarrollar, poder contribuir en lo que se pueda al tema de formación y de lanzamiento de nuevos productos, de nuevas cosas. Como bien tú dices, han recorrido el centro comercial, y básicamente todos los centros comerciales del grupo Falabella van destinados a un tema familiar, nosotros vamos muy enfocados a la familia peruana. Y eso es lo que nos interesa. Entonces siempre tratamos de posicionarnos en ello. Si vas al centro comercial verás un mix que va de la mano con lo que es variedad y entretenimiento. Siempre tratamos de poner el tema de entretenimiento para la familia, para el niño, es decir, siempre vas a ver algo de juegos para niños, acá tenemos a Coney Park, a City Toys, abarcan las dos edades. Cines, en los centros comerciales donde el espacio nos lo permiten, lugares de comida, una plaza de comidas bastante variada, con distintas ofertas, restaurantes. Entonces, tratamos de buscar el mix comercial adecuado para nuestros clientes. Acá, efectivamente, nos está yendo muy bien y nuestro público es básicamente público nivel B, también tenemos algo A y algo de C. Pero B es el público consolidado, nuestra área de influencia primaria son los distritos de San Borja, Surquillo, Miraflores, Surco y parte de San Isidro. Esa es nuestra zona de influencia primaria. Sin embargo, por la vías de acceso, es muy interesante que captamos mucha gente del cono Sur, también, tenemos un 10% de nuestros clientes que vienen del área de Villa María, de San Juan de Miraflores, que llegan muy fácil a través de la Tomás Marsano, y eso es porque, si bien nosotros tenemos Atocongo, y nos va muy bien. En esa zona, todavía falta un tema de entretenimiento, por ejemplo, nosotros por limitación de espacio no

hemos podido poner cines en ese centro comercial y es algo que la gente demanda. Y la variedad de oferta que tenemos en cuanto a patio de comidas, por lo limitado del espacio, también es pequeño. Entonces, tu ve los fines de semana que tienes mucha gente que viene de esas zonas al cine y a pasar un momento de entretenimiento, agradable con sus familias, con los niños. Además de los eventos. Nosotros hacemos muchas de esas cosas. Todos los fines de semana, si ves el cronograma de eventos, tenemos eventos para niños. Entonces creo que tienes ahí un mercado potencial muy interesante. Nosotros ahorita tenemos una tienda de peluches aquí, que le va bastante bien.

E: Al conocer el público visitante del centro comercial, ¿cómo describirías el estilo de vida de esas personas, qué les gusta, qué compran, qué buscan?

M.J.: Básicamente es un público bastante familiar, son familias jóvenes. Vemos acá familias entre 25, 35, 40 años, ese es nuestro público principal, primario. También tenemos un público secundario que para el negocio que ustedes van dirigidos no deja de ser interesante, que lo vemos mucho en las mañanas, por ejemplo, hay muchas abuelas jóvenes de la zona que vienen con los niños. Es verdad, si tú visitas en centro comercial por la mañana, ves la abuela que viene a comprar al Tottus o al Sodimac con la nana y el nieto, y eso también te puede crear un público interesante. Lo menciona también Arellano con su libro sobre el consumidor y los estilos de vida, si eres progresista, moderno. Entonces, aquí hay un público principalmente moderno, y también tienes un poco del público aspiracional. Es una mezcla de estos dos tipos de perfiles de consumidores. Porque como siempre tienes un mix, entre el A y el B consolidado, que es el consumidor moderno, que busca entretenimiento, el que a lo mejor viene a pasar un momento de poder hacer todo en un solo lugar, de poder hacer las compras y al mismo tiempo dejar al niño en City Toys con la nana, mientras que la mamá va a hacer las compras y luego le compra algo al niño, van al cine. Que es nuestro público objetivo. También tienes esta parte del público aspiracional, que viene de la zona de Surquillo, que viene de la zona de los conos, que te comenté. Que para ellos, su momento, su día, su fin de semana, es venir al centro comercial y poder gastar, tener una experiencia distinta, entonces, muchas veces es el público que está más dispuesto a gastar en algo distinto, o en algo de marca, o en algo que el niño o que el joven o que la madre, o la familia sienta que es algo distinto, y que le va a dar cierto nivel de estatus. Entonces es un cliente que está muy dispuesto a gastar, en el caso del A, el gasto destinado a entretenimiento aproximadamente es de 14% del total de sus ingresos mensuales, mientras que el B, ese gasto varía entre 8% y 10% aproximadamente. Que quiere lo último, ya sea en tecnología, en vestuario, o en comida. Que le gusta comer en “las marcas” digamos. Si va al cine, no le importa gastar en la sala XD o 3D, con tal de sentir que tiene cierto

status. Y que puede venir y que puede gastar en un centro comercial de nivel. Por eso es que nosotros tampoco hemos tratado de escatimar en el look del centro comercial, en los servicios. Hemos tratado de hacerlo, hemos hecho la inversión para que todos los niveles puedan venir aquí y sentirse en un lugar a gusto.

E: Explíquenos un poco más cómo funciona el tema comercial en los centros comerciales.

M.J.: Bueno, las condiciones económicas normalmente están en función del área del local que ocupas, del piso donde estás ubicado, me imagino que ustedes necesitarán 50 metros cuadrados. En promedio un local de 50 metros cuadrados, el alquiler debería estar entre 30 y 40 dólares mensuales. Esa es la renta mínima, y adicionalmente, a eso, los centros comerciales por estándar cobran una renta variable, que normalmente es el 8.5% de las ventas. Entonces, ¿cómo funciona? A tu inicio de mes, pagas tu renta mínima, entonces son 30 dólares por los 50, pagas 1500 dólares. Y a fin de mes, se te pide un reporte de las ventas. Digamos, que te fue muy bien, y vendiste 100 000 dólares, entonces ocho y medio, son ocho mil quinientos, entonces pagaste solo 1500, entonces la diferencia la tienes que pagar a fin de mes. Siempre pagas el mayor. Por lo menos la mínima, y si el variable es mayor, pagas el diferencial luego. Eso para que lo consideres en tus proyecciones. Adicionalmente, tienes una contribución a los gastos comunes del centro comercial, eso normalmente es a pro rata, es decir, se hace una bolsa entre el gasto común, el gasto total del centro comercial y se distribuye en función del área total de los locales.

E: ¿Ese gasto común qué abarca?

M.J.: Ese gasto común es por el tema del aire acondicionado de las zonas comunes, la seguridad, la limpieza, el uso del estacionamiento, la iluminación de las áreas comunes, del uso de los baños, todo eso. Mantenimiento de equipos, bomba de agua, nosotros tenemos grupos electrógenos en caso no haya luz. Todo eso está comprendido en el Gasto común. Como promedio para que lo uses en tus estimaciones, yo te diría que uses entre, no debe ser menor a 3 y no más de 5 voltios. Normalmente, un buen tope del gasto común es el 20% de toda la renta. No deberías pagar más de eso en gastos comunes en un centro comercial, si pagas mucho más que eso, tienes que renegociarlos porque no funciona. Otro gasto que tienes mensualmente es la contribución al fondo de promoción. Que lo tienen prácticamente todos los centros comerciales, para algunos es el 1% de la venta, para otros es el 10% de la renta, depende. Nosotros cobramos el 1% de la venta. Y eso es para toda la promoción, actividades, eventos, marketing, mailing, presencia en vía pública. Lo que sea que haga el centro comercial para promocionar. A ese fondo contribuyen todos los locatarios. Eso es todos los meses,

porque nosotros tenemos campañas siempre. Todos los meses, entonces, tú pagas tu renta. No necesariamente sale tu marca, no puntualmente. Es decir, por ejemplo, en Agosto es el día del niño, entonces un evento, la imagen del centro comercial es María Pía, de hecho la han visto en los banners. Entonces, ha habido, por ejemplo, firma de autógrafos, ha habido un sorteo, entradas gratis para el cine, todo eso es parte de la publicidad y la comunicación del centro comercial. Y está comprendido en el fondo de promoción. A veces hay mailing directo, por ejemplo, para el día del niño las compras en las tiendas de niños eran las únicas que participaban en la entrega de los cupones, entonces, son cosas especiales, o el mailing en el día de la madre con promociones especiales van direccionadas a público de algunas marcas. El día de la madre no va Pierre Cardin que venda ropa de hombre, por ejemplo, y ese tipo de cosas. Pero no es que sea un marketing específico para las marcas, es para el centro comercial.

E: Cuando por ejemplo llega la campaña del Día del niño, ¿el centro comercial exige a las tiendas relacionadas algún beneficio en productos?

M.J.: No, nosotros no exigimos nada, más allá del 1% que es tu contribución a la que estás obligado contractualmente. Hay mucha comunicación con los locatarios, hay mucha interacción. Si a lo mejor por ser el día del niño, ustedes quieren hacer un evento en el patio de comidas, se coordina con el área de marketing y se hace. Tenemos mucho de esas cosas, de que los locatarios sean los que participen o hagan algo.

E: ¿Cuál es el precio de hacer un evento en el patio central?

M.J.: Si es un tema de hacer canje, es decir, a lo mejor que le enseñes a los niños algo, como una clase, eso no tiene un costo. Se coordina con el área de marketing, ustedes serían quienes harían el show en el patio de comidas. Si ya es un tema ya de activación, que funciona mucho en centros comerciales, distintas marcas vienen y contratan espacios solo los fines de semana para hacer activaciones, que son campañas muy puntuales, por ejemplo, viene Huggies para hacer una campaña puntual con los niños, y hace el concurso del bebé gateando. En el patio de comidas tenemos como una placita, pequeñita que es verde, bueno, si quieres estar ahí, te puede costar, dependiendo del tamaño, las horas de duración, te puede costar 1000 dólares el fin de semana. Eso se negocia directamente con el área de marketing. De hecho, nuestros locatarios tienen un tarifa preferencial y tratamos de apoyarlos, colaborar con ellos. Esos son los gastos ordinarios, digamos, mensuales pero además para entrar al centro comercial tienes que pagar un derecho de llave que normalmente son 3 meses de renta mínima. Y una garantía que también se les pide. Que también

son 3 meses de renta mínima. Eso para que lo consideren en el flujo. La garantía puede ser una carta fianza, no tiene que ser efectivo necesariamente, valorizado en los tres meses de renta. Pero el derecho de llave sí se paga a la firma del contrato y no se recupera. La garantía cuando lo pongas en el flujo, una vez que te vas lo recuperas. El derecho de llave no, es un costo hundido, lo pierdes.

E: ¿La electricidad, es un gasto adicional?

M.J.: Sí, eso es aparte. Es un consumo propio del local. Es decir, adicionalmente a eso, tu local se te entrega con un punto de agua, si es que lo necesitas. Muchos locales no lo solicitan. Un punto de energía, un punto de aire acondicionado para que te conectes a la red del centro comercial y un punto de voz y data. Son medidores independientes, entonces, adicional a eso, el consumo que tengas de energía es el consumo que te da el medidor, el consumo de aire acondicionado que pueda tener un local como el tuyo, también se te cobra de acuerdo al medidor. En promedio, la energía será 100 soles, eso depende del área y qué tanta carga necesites, hay locales que usan 5KW porque tienen iluminación pero hay locales que tienen equipos, tienen máquinas más sofisticadas que les demandan más consumo. Todo el sistema de aire acondicionado es integrado Chillers, que es agua helada. Entonces yo te doy el punto de agua helada, tú solo tienes que conectarte a una UMA, el aparato que convierte el agua helada en aire. Pero no es muy caro, es más cara si tú pusieras tu propio SPLIT, que demandaría consumo de energía, esto es agua, es más barato.

E: ¿Cómo entregan el local?

M.J.: En casco. Te lo entregamos sin nada. Te lo entregamos con esos puntos de instalaciones y en casco. En cemento delgado o grueso. Tú tienes que hacer toda la implementación.

E: ¿Con cuánto tiempo de anticipación se entregan los planos?

M.J.: Por ejemplo, un contrato estándar, se firma el contrato y yo te entrego el local, digamos, a las 2 semanas. Para ese entonces, en la etapa previa, de negociación, tú ya has ido desarrollando tu proyecto. Entonces, una vez que firmamos el contrato, se te hace la entrega formal del paquete de planos. El paquete de planos tiene todas las especificaciones arquitectónicas, lineamientos de fachada, de qué tamaño puede ser tu letrero y todo lo demás. Y se te dan todas las especificaciones de donde están todos los puntos eléctricos, sanitarios. Y con eso tú desarrollas un anteproyecto, lo tienes que mandar a nuestros arquitectos, que lo aprueban o no, ya para que desarrollen el proyecto final. Recién puedes entrar a implementar cuando tengas tu proyecto final aprobado, entonces los plazos van a depender de qué tan rápido sea la gente con la que tú trabajes. Una vez que nosotros

recibimos los planos, es 1 o 2 días la revisión, es muy rápido, porque es un local pequeño, no debe tener mayor complicación.

E: ¿El primer mes desde cuándo comienza a correr?

M.J.: Desde que abres, es decir, a ti se te da, por ejemplo, firmamos contrato, y para un local de ese tamaño, te debemos dar entre 45 y 60 días para que implementes. Eso no se te cobra. Entonces, firmamos el contrato hoy, y hoy me pagas el derecho de llave, eso sí. El derecho de llave se paga a la firma. Y tienes 60 días para implementar, si pasó tu plazo y te demoraste más, a partir del día 61 ya empezamos a cobrar el alquiler, como si empezaras a operar.

E: En cuanto a la cercanía que tienen al Real Plaza, ¿consideran que comparten mercado con ellos?

M.J.: Sí y no. Es decir, para nosotros esta era una posición estratégica, por la confluencia que tiene de los 5 distritos principales de mayor poder adquisitivo de la ciudad, que son los que les mencioné. Nosotros estuvimos en busca de este terreno desde el 2005, más o menos. Ha sido un trabajo muy difícil porque fueron 10 lotes los que se tuvieron que comprar y que consolidar para poder hacer el proyecto realidad. Para nosotros este mercado, ya teníamos hecho todos los estudios, para las tiendas anclas, la ventaja de trabajar en un grupo como Falabella, es que accedes a mucha información a través de la tarjeta. Entonces se han hecho todos los estudios necesarios para ver el mercado dimensional al tamaño del mercado. Es cierto que el Real Plaza es una competencia, pero no es una competencia directa. Creas o no, si bien es cierto que estamos muy cerca, son públicos distintos. El Real Plaza es mucho más masivo. También por la ubicación que tiene, está en la avenida Aviación, ahora que va a estar la estación del tren eléctrico, entonces, es un público bastante más masivo, menos sofisticado, menos buscador de marca, más buscador de precio, de ofertas, de rebajas, entonces, son mercados distintos, que de alguna manera, más que competir, nos complementamos. Para Saga, como departamental, siempre prefiere estar con un Ripley cerca, y si es juntos, mejor porque la sinergia que te da el tener dos departamentales y que la gente fluya de un lugar a otro, buscando alternativas, te da mucho flujo. Entonces, eso nos gusta. Ahora, eso no quiere decir que nosotros no estemos siempre atentos a lo que pueda tener la competencia y buscando estrategias que nos hagan más conocidos. Pero sí consideramos que son un público muy poco segmentado. Como te decía aquí viene un público que a lo mejor va al Jockey, pero que para la compra diaria viene. Llegar al Jockey es todo un tema, tienes que llegar, pagar estacionamiento, dar mil vueltas, entonces este te queda mucho más cerca, de más fácil acceso y encuentras básicamente

lo mismo. Obviamente no pretendemos ser el Jockey Plaza, lo tenemos clarísimo, no competimos con el Jockey Plaza directamente, somos un mall mucho más chico, mucho más vecinal. El Jockey Plaza es un mall regional y abarca prácticamente todos los distritos de Lima, la zona de influencia del Jockey es inmensa, nosotros somos un mall bastante más vecinal.

E: ¿Por qué un negocio innovador debería optar por el Open Plaza Angamos y no el Real Plaza?

M.J.: Depende mucho de la marca, de la segmentación y del público al cual vas dirigido. Allá, hay muchos locales que están duplicados. El tema de comida, es básicamente lo mismo que tienes en todos los lugares pero nosotros tenemos restaurantes, está Crepes and Waffles, está Delicass, un poquito más de nivel que no tienes allá. Nuestros cines son mejores, tienes salas XD, tienes cosas distintas que tampoco tienes allá. Ellos han renovado el centro comercial pero igual el look de aquí es un poco mejor, entonces, dependiendo del público al cual tú vas dirigido, tú vas dirigido a un público donde el tema lúdico va hacia quienes les interesa un poco más darle experiencia a su hijo y no tanto una compra de impulso o una compra rápida, un público un poco más educado, no tanto un B o C que es el del Real Plaza, y eso mismo te lo hace la distribución del centro comercial. El hecho de que sea más masivo, allá tienes un público más adulto, parece mentira, pero la zona de Las Torres de Limatambo, el Metro, fue pues por años “el Metro de la zona”, y fue uno de los primeros de la cadena para Metro. Y mucha de la gente que ves ahí es gente que compra en Metro como mercado.

E: ¿Cuál es el ticket promedio del centro comercial?

M.J.: Es bien complicado. Los tickets promedio varían por rubro. En el área de niños, es variable también. En el negocio de los peluches, el ticket promedio puede ser 20 o 30 soles, pero es un muñequito o algo así. City Toys, un ticket promedio son 10 o 20 soles porque es lo que pagas por entrar que es lo mismo que pagas en el Coney, que es lo que gastas en 1 hora jugando. Ahora, la juguetería, el ticket promedio es mucho más alto. Porque los juguetes son más caros, hablamos entre 70 y 80 soles, y les va muy bien, es más, están ampliando.

E: ¿Se ofrecen almacenes adicionales o uno debe incorporar uno en el local?

M.J.: Nosotros alquilamos el espacio, por 50 o 60 metro, lo que tenga el local. Algunos locales tienen doble altura, lo que te da opción a tener un altillo y lo que hacen muchos locatarios es construir el altillo y ahí tienen sus almacenes, y se te cobra solo por los 50 metros, si tú, de esos 50,

haces 70, porque construyes un altillo de 20, eso es al costo de ustedes. Si necesitas un almacén adicional, tenemos espacio, se les cobra un adicional. Esos almacenes se construyen en base a las necesidades de los clientes, están en el estacionamiento, tenemos áreas muertas que quedaron libres por la distribución de los estacionamientos y ahí hacemos los almacenes. Ahorita tenemos 5 almacenes de La Habana, Payless, ChinaWok, Casa Ideas y uno más. Ahí, el precio es 15 dólares por metro cuadrado de almacén, también se te da el punto de energía, porque ahí no necesitas más que eso. Eso depende del negocio, porque si construyes un altillo, te conviene más, dependiendo el costo del altillo, y también es un tema de operación, en el caso de ustedes no sea tan drástico pero en el caso de los zapatos, tener el almacén fuera del local, no es nada eficiente, porque lo necesitan tener ahí mismo. En el negocio de zapatos, la mayoría hace altillo.

E: Si deseamos hacer volanteo, ¿también significa un costo?

M.J.: Sí, también se paga. Normalmente todas las actividades se tienen que coordinar con el área de marketing. Durante los 2 primeros meses, hay un apoyo por parte del centro comercial en el sentido de que se les permite volanteo sin costo pero después sí tiene un costo, aproximadamente 20 dólares el día. El material no necesita visto bueno, es su responsabilidad.

E: ¿Hay alguna otra especificación importante a tener en cuenta?

M.J.: Bueno, todas las especificaciones están estipuladas en el contrato. El horario de atención es el mismo del de la tienda departamental, que en este caso es Saga, entonces hablamos de 11 a 10 de la noche. Si quieres, puedes abrir antes pero no es obligatorio, porque en Tottus y Sodimac abren desde las 9 y 7.30 de la mañana respectivamente. Podrías abrir temprano, es decisión e ustedes. Los bancos también abren antes, depende de tu público. En tu caso, que es niños, abren de 11 a 10, de lunes a domingo, todos los días de la semana. Son solamente 3 días al año que el centro comercial no abre: Viernes Santo, Navidad (25 de Diciembre) y Año Nuevo (1 de Enero). Si es que abrieran la tienda tarde, hay penalidades, eso está estipulado en el contrato como te digo. Ustedes firman un contrato que tiene como anexo todo el reglamento y ahí están todas las penalidades. Obviamente la primera vez te llega una carta; la segunda, una carta; ya a partir de la tercera, se aplica la penalidad, se empieza a cobrar.

E: El control de llegada y salida de los trabajadores, ¿es por cuenta del negocio o el centro comercial también tiene un sistema de control?

M.J.: Todo lo manejan ustedes. Lo único que tiene el centro comercial es un registro del horario de apertura y cierre de todos los locales. El tema de quién abre la tienda, la seguridad dentro de la tienda, cómo manejan ustedes los turnos, eso lo hace cada locatario.

E: ¿Cuáles son las estacionalidades del mercado?

M.J.: La estacionalidad en las departamentales, diciembre es casi 2, es decir, si tu divides tu año entre 13, diciembre es dos veces, bien fuerte. La segunda campaña más fuerte es el Día de la madre, y la tercera, 28 de Julio.

E: ¿Cuáles son las visitas en promedio al mes, actualmente?

M.J.: Ahorita ya estamos llegando ya a 800,000 personas, y esperamos llegar al millón de visitantes para diciembre.

E: Los precios son diferenciados por niveles, ¿verdad?

M.J.: Sí. Normalmente, dependiendo, a menor área, mayor precio; las áreas más grandes, pagan menos. En el tercer nivel, por ejemplo, son 30 dólares; en el segundo, deberían ser 40.

E: En el tercer nivel, la mayoría de negocios están dirigidos a un público juvenil e infantil, ¿es adrede?

M.J.: Sí, ha sido intencional. Nosotros lo que hicimos fue segmentar el centro comercial, y tratamos de crear un mix por niveles. El primer nivel es básicamente servicios, hay farmacias, centros de atención de telefonía, hay ópticas, telecomunicaciones, principalmente servicios y hogar. En el segundo nivel es básicamente moda, y tienes las tiendas de ropa, tienes las zapaterías; y el tercer nivel era el juvenil, niños, y entretenimiento. Todo lo que es comida, cine, todo eso para nosotros va dentro de entretenimiento.

Anexo N° 4: Listado de expertos participantes en el desarrollo del Plan de Negocio por etapas

1. Idea de Negocio

- **Leticia Ponce:** Profesora asociada del IE University, emprendedora de diversos negocios.
- **Javier Cisneros:** Gerente Financiero Plaza San Miguel.
- **Felipe García Rosell:** Empresario, dueño de marca “Bear in the box”.
- **Pierina Traverso:** Psicóloga de la Pontificia Universidad Católica del Perú, experta en desarrollo infantil.

2. Plan Comercial

- **José Jaramillo:** Gerente General Open Plaza Angamos S.A.
- **Milagros Jiménez:** Gerente Comercial Open Plaza Angamos S.A.
- **Brenda Aching:** Analista Comercial Parque Arauco Perú, empresa propietaria de Larcomar.
- **Alberto Garro:** Experto en Marketing para emprendedores, docente en el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor.

3. Plan Operativo

- **Claudia Rasilla:** Gerente General Corporación Rabén, dueña de marca “Graciositos”, proveedora de peluches y conjuntos de ropa a medida.
- **Carlos Rodríguez-Fernández:** Gerente de Ventas de “Peluches Vida”, empresa mexicana encargada de fabricación de máquinas de relleno para peluches.
- **Clarissa Victorio:** Gerente General “Mis Peluchitos”, empresa de venta de peluches en Mall Aventura Plaza.
- **Maite Tasayco:** Diseñadora de empresa “Diseño de Interiores MAB Design”, especializada en diseño de locales comerciales.


- **Abigail Alvarez del Villar:** Diseñadora empresa “Diseño de Interiores MAB Design”, especializada en diseño de locales comerciales.
- **Jenny Fallaque:** Arquitecta Open Plaza Angamos.

4. Plan Financiero:








- **Bettina Gómez-García:** Experta en Emprendimiento, catedrática de la Universidad del Pacífico.























Anexo N° 5: Ventas de Tiendas de Entretenimiento en centros comerciales.

 El local no estaba abierto

Mega Plaza

	Venta 2009	Venta 2010	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	Venta 2011
CONEY PARK		230,481	22,091	22,294	18,717	20,992	19,982	17,671	27,614	24,904	174,265
KILIMANJARO							4,012	33,214	73,802	66,854	177,882
CONEY ISLAND	1,999,963	2,196,362	212,338	193,561	147,683	175,656	177,665	174,376	272,501	231,444	1,585,223

Parque Lambramani (Arequipa) No hay ventas 2009 y 2010. El mall abrió este año

	Venta 2009	Venta 2010	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	Venta 2011
KILIMANJARO									17,035	36,613	53,648
DIVERTICENTER				477	2,642	2,528	2,659	2,540	3,068	2,624	16,538
CONEY PARK			86,688	72,705	49,660	49,583	41,135	37,743	55,862	54,388	447,764
CITY TOYS								1,197	5,541	5,845	12,583

Larcomar

	Venta 2009	Venta 2010	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	Venta 2011
CONEY PARK	488,050	602,184	65,499	56,468	43,473	48,373	45,668	46,572	68,215	59,893	434,161
CONEY PARK PLAZA	181,499	211,396	29,223	26,047	20,145	20,580	20,556	18,327	26,095	21,681	182,655
CITY TOYS	114,542	202,248	14,809	14,374	14,864	12,609	16,379	18,839	22,174	25,515	139,562

Fuente: Parque Arauco Perú (2011)

Elaboración Propia

Anexo N° 6: Cuadro comparativo de negocios centrados en experiencias.

Características		Diversity	Cititoys	Kilimanjaro	Tajmani's	Mon ami
Precio promedio	Niños	S/. 35.00	S/. 20.00	S/. 50.00	S/. 20.00	S/. 47.00
	Padres	S/. 15.00	S/. 5.00	S/. 50.00	S/. 10.00	S/. -
Definición del Negocio		Ciudad para Niños donde juegan roles de vida adulta	Ciudad a escala con juguetes	Restaurante temático para niños	Restaurante de experiencia	Espacio de personalización de un peluche
Ubicación en C.C. De Lima		Jockey Plaza	Open Plaza Angamos Larcomar Jockey Plaza Plaza San Miguel Plaza Lima Sur Centro Comercial Chacarilla	Mega Plaza	Jockey Plaza Caminos del Inca	Open Plaza Angamos
Servicio en Eventos		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Edad de público objetivo		3-13 años	0-5 años	Todas las edades	Todas las edades	2-6 años
Servicio ofrecido		"Jugar a ser grandes"	"Un espacio de entretenimiento seguro a escala de los niños"	"Llevar entretenimiento familiar mediante un restaurante con un concepto temático"	"Disfrutar de la comida rodeado de colores y juguetes"	"Personalizar y armar un peluche a su gusto de manera creativa"
Nivel Socioeconómico		A y B	A y B	A y B	A y B	A y B
Producto/Servicio asociado		Juego de Roles (diversos productos de marcas asociadas)	Juguetes	Comida, postres y sandwiches	Comida, postres y sandwiches	Peluches

FUENTE: Información institucional de cada empresa (2011)
Elaboración propia

Anexo N° 7: Entrevista a psicóloga experta en desarrollo infantil.

Entrevistado: Pierina Traverso Koroleff

Cargo/Grados obtenidos: Docente en la Facultad de Psicología PUCP. Ph.D en Psicología por la Universidad Católica de Lovaina. Maestría en Consejo Psicológico en New York University (NYU). Licenciada en Psicología Clínica en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Miembro asociado de la Sociedad Peruana de Psicoanálisis. Práctica privada en psicoterapia psicoanalítica y psicoanálisis.

Contacto: ptraver@pucp.edu.pe

Fecha de realización: Miércoles 15 de Junio del 2011.

Lugar de realización: Oficina en el Departamento de Psicología, PUCP.

Entrevistador (E): Háblenos un poco sobre el rol que tienen los peluches en el desarrollo de los niños.

Pierina Traverso (P.T.): Para este tema, es importante mencionar la teoría de Winnicot, él nos dice que los niños utilizan elementos (como los peluches) como objetos transicionales. Pongamos, niños entre los 2, 4 y 5 años utilizan estos elementos porque les transmite calidez a través de la textura que a su vez le hace recordar a su mamá. Es, aunque no lo creas, un apoyo emocional importante pues le facilita la separación con la madre. Acuérdate que justamente es a esta edad en la que comienzan a ir al jardín de niños. Es más, la tendencia hoy en día es que los papás al ser más jóvenes, trabajan los 2, entonces los llevan a los centros de estimulación o al mismo jardín de niños a partir de los 2 años, muy pequeños, lo que antes era totalmente diferente. Si es bueno o no, es debatible pero finalmente la realidad que vivimos. Un uso adicional es al momento de ir a dormir, los papás les enseñan a dormir en sus camas entonces los niños pueden sentir que se quedan solos, por ello, el peluche también sirve como objeto transicional en ese escenario, es decir, lo ayuda a no sentirse solo y a pasar de dormir con mamá a dormir solo en su dormitorio. Entonces, estos objetos transicionales, como su mismo nombre lo dice, contribuyen, ayudan al niño a atravesar esta etapa de cambios.

E: ¿Y cuándo el peluche es considerado un juguete?

P.T.: A partir de los 6 y 7 años se convierte ya en un juguete, en este punto, ya los niños crecieron, maduraron (en cierta forma) y pasaron por esta etapa. El peluche no solo debe considerarse un juguete, yo creo que es más que eso, es un elemento donde el niño proyecta sus sentimientos, sus

deseos e incluso algo de él mismo. Recuerdo que alguna vez atendiendo un niño, jugaba mucho con su oso de peluche y me decía: “se llama Fabio, como yo, tiene 9 años y es muy inteligente, quiere jugar fútbol pero le da miedo la pelota”. Entonces te das cuenta que en realidad traslada lo que siente o piensa –muchas veces sin darse cuenta- a este objeto, que para ellos, en realidad, tiene vida. Los niños a través del juego proyectan, canalizan cualidades, fantasías que ellos mismos anhelan. Es más, pueden incluso considerarlos héroes porque en su cabecita es así, su creatividad aflora durante el juego y es importante permitirle esto, brindarle los elementos y el espacio para que lo haga. El mismo se encargará de explorar su mundo y controlar las cosas que hay en él.

E: ¿Cómo sugeriría usted que deba ser el peluche para los niños, qué características debiera tener?

P.T: Primero, debe tener rasgos amigables, neutrales (no exagerados), que le permita proyectar, cálido. Que le permita sentirse acompañado, que le permite conectarse con lo que siente y que lo ayude, le facilite separarse, finalmente es para eso que lo necesita.

E: ¿Cómo son los niños a esta edad, entre los 2 y 6 años?

P.T.: A ver, los niños entre los 2 y 3 años están en una etapa donde buscan autonomía, caminar, comer solos, están conociendo sus capacidades, sus habilidades motoras, entonces buscan esos elementos que les permitan desarrollarse a ese nivel, por ejemplo, juegos de correspondencia de formas, colores, música, etc. Entre los 4 y 5 años, es una edad en la que los padres comienzan a trabajar en los límites, los niños empiezan a ser independientes, por lo que fomentar la responsabilidad es clave. Mientras que los de 6 y 7 años, la responsabilidad es clave en esta etapa, comienzan el colegio, empiezan las tareas, enseñarles el valor del tiempo y la combinación de los estudios y el juego. Son etapas diferentes pero que el componente en común es que aún están en la etapa de desarrollo, por lo que los elementos de los que estamos hablando son importantes, quizás, en menor intensidad en los últimos años (es más fuerte entre los 3 y los 4 años) pero están presentes.

E: Considerando la importancia que tienen los peluches en esta etapa de desarrollo, ¿considera que está siendo reemplazado por la tecnología, los juegos virtuales, etc.? ¿es una amenaza preocupante?

P.T.: Bueno, eso en realidad es parte del desarrollo a nivel país. La importancia que está adquiriendo la tecnología en los niños es bárbara. Yo considero que es bueno que los niños tengan

acceso y sepan manejar a temprana edad las herramientas tecnológicas que están a nuestra disposición pero es vital, vital, que los niños no pierdan la inocencia y simpleza propia de la niñez. Es decir, los padres no deben olvidar que si bien los tiempos han cambiado y ahora la tecnología es parte de nuestras vidas, deben ofrecer a sus hijos la oportunidad de lo que significa ser niños, no solamente en el tema del objeto transicional del que estamos hablando sino el salir al parque, preparar galletas en casa, jugar a las escondidas, cada juego que pueda ser sencillo, en realidad transmite un mensaje muy importante al niño: la vida no es la computadora, es vivirla en realidad. Justo ayer leía un artículo sobre cómo algunos adolescentes viven a través de juegos virtuales, qué pasó, qué hizo que llegaran a ese punto donde para ellos la vida real es virtual. Entonces, démosle a los niños esa oportunidad que nosotros tuvimos, de disfrutar lo simple de la vida, como dice una frase: lo más bello en este mundo es gratis!



Anexo N° 8: Desarrollo del Benchmarking Internacional.

Cuadro resumen:

Empresa	Build a bear©	Animaland©
Procedencia	Estados Unidos	Estados Unidos
Presencia internacional	En los 5 continentes (más de 12 países)	Australia, Alemania, Indonesia, Canadá, Austria, España, Italia, Francia, Holanda, Bélgica, Costa Rica, México, United Kingdom y en todos los estados de U.S.A.
Nº Franquicias	64	14
Idea de negocio	Los niños armen sus propios osos de peluches	Los niños armen sus propios peluches
Ventas anuales	US\$ 460,000,000	No hay información pública
Cotiza en Bolsa	Sí	No
Plan de crecimiento	En proceso. Ejemplo: En México, 2010, abrieron su primera franquicia en uno de los centros comerciales más importantes de Santa Fé, y planifican abrir 34 tiendas más en el lapso de 5 a 7 años.	Buscan crecer y tener presencia en todos los países y ciudades del mundo.
Estrategia	Franquicia maestra (solo otorgan el permiso de uso de marca a un franquiciado por país).	Estructurado como un autoservicio (los objetos están al alcance de los niños), además de enfocarse a eventos privados
Inversión requerida (por tienda)	US\$ 1,000,000 por cada punto de venta sin contar la franquicia.	Formato de tienda de 25 m ² , menor inversión
Público objetivo	80% de sus clientes son niños y niñas, mientras que el 20% restante, compradores que arman su peluche para obsequiarlo a novios/novias, maestros, amigos y familiares.	Niños y niñas
Ventaja competitiva	Alianzas estratégicas con marcas reconocidas como Skechers y Disney para la venta de productos edición limitada	Alianza estratégica con Nanco, es un proveedor líder y especialista en productos de felpa para el entretenimiento (proveedor más importante).
Precio al público	150 a 800 pesos (México) equivalente a 42 y 410 nuevos soles (Perú)	US\$ 25 (equivale a 67 nuevos soles) en tienda y US\$ 100 más (equivalentes a 270 nuevos soles más) por evento.

FUENTE: Información institucional de cada empresa

Elaboración propia

Build a Bear© (Estados Unidos)

Build a Bear© es una marca americana con éxito en los países del mundo donde se encuentra. Hoy en día está en países como Brasil (presencia en Latinoamérica), México, Canadá (presencia en América), Francia, Alemania (presencia en Europa), Japón, Tailandia (presencia en Asia) y Sudáfrica (presencia en África), entre otros países (más de 12 en total) de los 5 continentes a través de sus 64 franquicias¹.

Esta firma que permite a los niños armar sus propios osos de peluche, cuenta con 240 tiendas propias y maneja ventas anuales de 460 millones de dólares, de acuerdo a la información de la Bolsa de Nueva York. Operando desde 1997, tienen una proyección de crecimiento bastante positiva, ya que solo en México, en el año 2010, abrieron su primera franquicia en uno de los centros comerciales más importantes de Santa Fé, y planifican abrir 34 tiendas más en el lapso de 5 a 7 años².

Su estrategia se basa en franquicia maestra, es decir solo otorgan el permiso de uso de marca a un *franquiciado* por país, pues consideran que son los mismos empresarios del país los que conocen el mercado además de tener la experiencia³. La inversión requerida es de aproximadamente US\$ 1,000,000 por cada punto de venta sin contar la franquicia. Victo Hugo Peña, director de Build a Bear México, estima que el 80% de sus clientes son niños y niñas, mientras que el 20% restante, compradores que arman su peluche para obsequiarlo a novios/novias, maestros, amigos y familiares⁴.

Build a Bear se concentra en ofrecer osos de peluches, sus prendas de vestir y accesorios, sin embargo, su posicionamiento es tan alto que ha logrado trabajar con marcas reconocidas como Skechers (zapatillas para sus osos) y Disney (a través del cual ofrece otros peluches como el efelante de Winnie Pooh y los Pitufos mediante ediciones limitadas. El precio de los peluches oscila entre 150 y 800 pesos (que equivale entre 42 y 140 nuevos soles).

¹ Revista virtual Tormo.com México. En:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KVYDI9I_OWAJ:www.tormo.com.mx/noticias/2238/Abrira_la_firma_Build_A_Bear_35_tiendas.htm+ventas+build+the+bear&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=pe Consulta realizada: Lunes, 19 de Setiembre del 2011.

Hora: 1.45 pm.

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

Animaland© (Estados Unidos) ⁵

Animaland© es también una idea americana con más de 40 locales a nivel mundial. Tiene presencia en Australia, Alemania, Indonesia, Canadá, Austria, España, Italia, Francia, Holanda, Bélgica, Costa Rica, México, United Kingdom y en todos los estados de U.S.A. A diferencia de Build a Bear, Animaland ofrece una variedad de modelos de peluche, maneja más de 40 nuevos animales y prendas de vestir.

La estrategia que sigue Animaland es de lanzar cada semana 4 modelos nuevos de peluches así como de prendas de vestir. Asimismo, ofrecen la franquicia y la maquinaria a utilizar con mayor flexibilidad que Build a Bear, en ese sentido, antes de tener una estrategia de franquicia maestra, simplemente buscan crecer y tener presencia en todos los países y ciudades del mundo.

Una de las fortalezas de Animaland es su alianza estratégica con Nanco, quien es un proveedor líder y especialista en productos de felpa para el entretenimiento. Es decir, su negocio se ha especializado en la confección de productos de felpa y sus complementos (prendas, disfraces, accesorios, y sistemas de sonido). Con ello, es su aliado estratégico quien se encarga del diseño y ejecución de su material más importante (los peluches, las prendas y accesorios).

El formato de la tienda es mucho más pequeño, incluso está estructurado como un autoservicio (los objetos están al alcance de los niños) por lo que la inversión es menor de la que representa la franquicia Build a bear, asimismo, la penetración de marca también es mucho menor. Ofrecen además la compra on-line, por lo que su enfoque es la venta de peluches y sus accesorios antes que la visita a sus tiendas.

Animaland se enfoca principalmente a eventos privados como escuelas, guarderías, eventos corporativos, además de cumpleaños. El precio por peluche junto a su prenda básica es de US\$ 25 (equivale a 67 nuevos soles), por lo que en su página de Facebook⁶ se promocionan como una alternativa a Build a bear más económica. Adicionalmente, si el cliente desea la máquina en el lugar del evento para tener el proceso completo, cuesta US\$ 100 más (equivalentes a 270 nuevos soles más).

⁵ Página oficial Animaland: <http://www.animaland.com/>

⁶ Página de Facebook oficial: <http://www.facebook.com/group.php?gid=54313421886&v=wall>

Anexo N° 9: Entrevista a Gerente General del CC. Open Plaza Angamos**Entrevistado:** José Jaramillo**Cargo:** Gerente General del Centro Comercial Open Plaza Angamos**Contacto:** Av. Angamos Este N° 1805, Surquillo. Teléfono: (511)652 8692 Cel.: 993557731**Fecha de realización:** Lunes 8 de Agosto del 2011.**Lugar de realización:** Oficinas administrativas del CC. Open Plaza Angamos**Entrevistador (E):** Nos podría hablar del centro comercial y del público al cual van dirigidos.

José Jaramillo (J.J.): Primero que nada, el centro comercial hoy en día tiene tres niveles como espacios de venta: en un primer nivel -digamos- tenemos venta de carros, SODIMAC, TOTTUS, y el primer piso de SAGA FALABELLA. Y SAGA FALABELLA sí viene hasta el tercer piso, es decir está en todos los niveles. TOTTUS y SODIMAC sí quedan en el primer nivel. El segundo nivel es un poco más de ropa, bancos. Y en el tercer nivel, tenemos patio de comidas, cines y un poco más “tirado” a lo que es jóvenes y niños. Inclusive está el gimnasio en el tercer nivel. El público objetivo del centro comercial va dirigido básicamente a todo lo que es B y A- porque – digamos- la zona de influencia, lo más cercano que podamos estar, la gente que pueda trasladarse hasta acá, es gente de Miraflores, Chama, San Borja, algo de Santa Cruz –de repente- algo de San Isidro, pero por eso no estamos en un sitio donde haya A+, entonces va por ahí.

E: Solo hasta ahí, ¿no llegan a abarcar C?

J.J.: Definitivamente C va a venir, viene como en cualquier sitio pero hay una diferencia entre los que vienen y el público objetivo, es decir, yo preparo un centro comercial para que sea atractivo a este grupo de personas, y todos los que vengan adicional, son bienvenidos igual.

E: Del total del público que visita Open Plaza Angamos, ¿cuál es la proporción entre A y B?

J.J.: A ver, el centro comercial ahorita tiene menos de un año, por lo tanto en este momento no podríamos todavía decir exactamente cuánto es lo que estás captando de cada uno. Hay varios factores aquí: tienes el primer factor de que cualquier centro comercial como cualquier local comercial toma un tiempo para consolidar su posición, si bien es cierto el centro comercial comenzó en setiembre del año pasado, vino setiembre, octubre, noviembre, y campaña navideña, y de ahí digamos que recién, después de la campaña navideña, la gente ha comenzado a conocer el centro

comercial, ha comenzado a venir, siempre se ha pensado que esta esquina, es una esquina extremadamente peligrosa, cosa que de alguna manera se está cambiando esa percepción. Pero definitivamente eso la gente no lo percibe inmediatamente, toma su tiempo, toma un tiempo, tiene que venir, entrar, comprar, salir y darse cuenta que no tiene ningún contratiempo ni para venir ni para salir. Entonces como les digo, eso lleva un tiempo. Nosotros debemos estar consolidando ya el centro comercial como tal a fin de este año, ya con un año completo después de pasado los tres, cuatro meses de entrar al mercado, la campaña navideña, después que ya hemos empezado, digamos, un periodo completo, cronológico anual, así que nosotros ya para diciembre ya podríamos estar sacando una serie de cifras estadísticas con mucho más valor, para que no estén afectados por estos factores, que son exógenos, no puedes controlarlos.

E: ¿Cómo se ha manejado el tema de seguridad?, para que las personas ya no tengan ese sentimiento de que salen y puedan robarles

J.J.: Bueno, la solución ha sido muy fácil. El cruce de Angamos con Tomás Marsano cuando uno viene de Miraflores, Surquillo, en Tomás Marsano uno no puede voltear a la izquierda, por ejemplo. Porque hay una señal que dice No voltear a la izquierda. Pero la gran mayoría de carros que venían, volteaban a la izquierda. Entonces lo único que hemos hecho es una coordinación con la comisaría y hace dos meses hemos empezado con tres policías de tránsito de 6 de la tarde a 9 de la noche, que eran las horas de los robos y la hora en que había un congestionamiento increíble en esta esquina. Entonces lo que hace la policía es asegurarse de que los vehículos no deben voltear y por lo tanto se agiliza el tránsito. La presencia policial agilizó el tránsito y ha ayuntado a los ladrones en esta esquina. Ya no están los carros estacionados mucho tiempo. Una solución sencilla. Hay muchos problemas que las soluciones son sencillas, no complicadas, eso es lo que debemos buscar. La gente ahora viene y dice: “llego bien y me voy bien, sin problemas, y no pasa nada”.

E: ¿Cómo funcionan las tiendas ancla como Saga Falabella y Tottus?

J.J.: Definitivamente, las tiendas ancla son de alguna manera los pilares de un centro comercial. Estas tiendas ya vienen con un *know-how*, y vienen con toda una cartera de clientes que donde arman una tienda, ya hay un público, digamos, por mencionar algo, alguien que venga a comprar algo a Saga estando cerca aquí o se iba a San Isidro, o se iba a Miraflores, o se iba al Jockey, no había algo *más a la mano*, por decirlo de alguna manera. Cuando abren los locales como estos, definitivamente la gente dice: “bueno, lo tengo acá al costado, si podemos conseguir lo mismo que conseguimos allá”. Los centros comerciales lo que tienen que buscar es satisfacer todas las

necesidades que tenga una persona o una familia. La idea es que acá venga la familia y encuentre cosas para el papá, la mamá y los hijos. Si tiene mascota, hasta para la mascota. Por eso es que ves tiendas para animalitos, es decir, tiene un porqué.

E: con el estilo de vida de sus consumidores, ¿ustedes buscan llegar a la familia, que las personas vengan con sus hijos?

J.J.: La idea del centro comercial, en términos generales, no es que venga el comprador solo. Porque muchas de las cosas que se venden en los centros comerciales, es venta por impulso. Uno tiene módulos que venden caramelos, globitos, ese tipo de cosas novedosas que no vienes a comprar. Es decir, tu no vienes al centro comercial a comprar un globo. Pero cuando vienes con el hijo que el globo, que el helado, tengo tiempo, nos metemos al cine, vemos el cine y después como algo. Entonces los centros comerciales lo que buscan es justamente ser un lugar donde la familia pueda satisfacer las necesidades que tienen, ellos como familia y como individuo evidentemente. Vamos a comprar ropa, entonces imaginemos que no existiera el centro comercial, entonces te tienes que ir a una avenida como Larco, entonces entras a una tienda para que encuentres cosas para la mujer, entras a otra tienda para ver cosas del hijo hombre, otra tienda para las cosas de la hija mujer, otra tienda para el papá, cuando llega al papá, los hijos ya están aburridos. Al centro comercial vienen, y dicen ya, tú anda mira, tú anda miran, se abren y se vuelven a juntar. Digamos, tu vas caminando y la tienda está ahí nomás, no tienes que caminar mucho y en el caso de tiendas como Saga, por ejemplo, tiene variedad para todos.

E: En cuanto a la cercanía que tiene el Open Plaza con el Real Plaza de Primavera, ¿Cómo manejan la competencia?

J.J.: El Real Plaza ya existía, en base a Metro, nada más. De ahí apareció algunos locales chicos como zapaterías, Payless, y otras tiendas chicas. Y sobre eso ha crecido Oeschle y el food court. Definitivamente cualquier tienda nueva va a jalar al curioso, es más, yo he ido a mirar porque me interesa saber cómo está funcionando el tema. Pero digamos ese local tiene un público cautivo que es la gente de Las Torres (de Limatambo). Es decir, la gente de Las Torres y el porqué ahí esta el Metro es por el mercado del día. Todo el día está lleno de gente que va y compra un kilo de azúcar, un kilo de arroz, cinco tarros de leche, y uno ve que entra y sale gente con –digamos- menudencia. No es que vayas y veas gente que sale como en otros locales que sale gente (que también hay) con carretillas y carretillas. No. Ahí es un poco más el “mercado” de Las Torres. Definitivamente la tienda en el caso de Oeschle también jala algo de público pero como te digo, pero siempre hay el

tema de la fidelidad en algunos casos. Hay gente que dice: no, yo voy y compro a Tottus”. Y compra en Tottus. Hoy día tu quieres comprar herramientas y tienes dos tiendas: Ace o Sodimac, como tiendas grandes. Entonces, cada uno tiene su público, es como hablar de supermercados, hay gente que va a Wong y va a Wong, no va a cambiar su elección. Hay gente que va a Metro, otros van a Plaza vea, y no cambian el lugar que han escogido. A la ciudad de Lima aún le faltan muchos centros comerciales para poder abastecer el mercado completo. Le falta. La cantidad que tiene hoy en día no abastece a la demanda que hay. Entonces por ahí hay un poco de que no tienes que estar peleando por los clientes mucho hoy en día. Va a llegar un momento en que sí. Va a llegar un momento que tendremos 25 o 27 centros comerciales grandes, entonces ya la gente va a estar cerca, va a tener un centro comercial cerca a su casa. Ya no va a tener que desplazarse largas distancias, salvo para conocer pero poco. Ya no va a ser un tema de vamos a un centro comercial, y lo va a tener a la mano. Entonces, nosotros sí hemos tenido en los últimos meses, seis, siete meses, un incremento constante, no muy grande pero sí constante, en cantidad de público que está viniendo al centro comercial.

E: ¿Cuánto es el promedio de visitantes al mes y cuál es el crecimiento en porcentaje?

J.J.: Haber, nosotros en el mes de Julio hemos tenido la misma cantidad de visitas que tuvimos en Diciembre del año pasado. Y diciembre es campaña. Es decir, ya en este mes de Julio hemos tenido prácticamente la misma cantidad de visitas. Estamos hablando de más de 700,000 personas. Y en cuanto al crecimiento hablamos, por ejemplo, si el mes anterior hubieron 680,000, habremos tenido 705,000. Es decir, como te digo, no es que sea hoy día vinieron 100 y mañana 200. No. Pero lo que sí es que ese incremento de alguna manera se mantiene. Y eso básicamente es por el tema de que la misma gente se da cuenta de que es el espacio y las vías, hoy por hoy, son seguras, que es la primera percepción que había. Se decía que el centro comercial estaba en una zona peligrosa, a los carros les reventaban las lunas, robaban a la gente, entonces, mucha gente decía: “No ya no, que es peligroso”. Entonces eso estamos tratando de erradicarlo por completo.

E: El ticket te compra de una persona, en promedio, ¿cuánto es?

J.J.: Todavía no lo tenemos. Como les digo, son estadísticas que recién a fin de año vamos a poder manejar.

E: ¿Por qué el público debe venir aquí y no ir al Real Plaza?

J.J.: A ver, si vives a la mitad y necesitas una herramienta, el único sitio que tienes para venir a conseguirla, es acá. Porque el otro no tiene. Lo único que tiene el otro lado (Real Plaza) es un mercado (Metro) que competiría en este caso con Tottus. Y una tienda por departamento, que es Oschle y competiría con Saga. Más de eso tienen Payless, que aquí también hay. Un food Court chiquito, una sala de cine que aquí es muchísimo mejor. Es decir, si nos ponemos a ver así, como competencia uno por uno, realmente aquí tienes mayor cantidad de diversidad de oferta. Por ejemplo, tú dices: “quiero ir a comprar una herramienta y tengo que hacer mercado”. Vas a venir a comprar la herramienta y después te vas a Metro. Es decir, es un poco como diciendo, qué te llevaría a moverte tanto para comprar dos cosas en dos lugares diferentes. Es un atractivo también para una empresa que quisiera estar aquí, hay mayor variedad oferta, más afluencia de público.

E: El tercer piso del centro comercial, la mayoría de los negocios son para niños, ¿existe alguna razón especial por lo que esto es así?

J.J.: Aunque parezca mentira, los negocios se van acomodando, y no es que uno pretenda o quiera poner todos (los negocios de) los niños acá. Porque a mí me convendría salpicar (a los negocios) en todos los pisos. Pero lo que ocurre es que viene un local y tiene que escoger entre primer, segundo y tercer nivel, donde veo el Food Court, Coney Park, veo City Toys, no? Entonces me tengo que poner en este piso. Es más por el negocio (el que toma la decisión) que por el Centro comercial. Pero, por ejemplo, si nos ponemos a ver, en el tercer piso, tenemos a Crisol que es una librería bastante seria, no solamente es niños. Pero funciona y funciona bien. Hay tiendas como Ecco que son para mayores, es decir, digamos entre juvenil y adultos, no hablemos solo de niños.

E: ¿Existe algún proyecto de apertura en el rubro infantil?

J.J.: Ahorita está por abrir Pinkberry que es de jugos, comidas, ese tipo de cosas. Y por el momento no. No hay proyectos de más tiendas infantiles.

E: ¿Hay proyectos de infraestructura, de crecer hacia arriba?

J.J.: No. Sobre esto (lo que se tiene) ya tenemos techo, donde están los equipos y todo lo demás. Ampliarnos como local comercial, por ahora no.

E: ¿Cuál es el criterio principal para tomar la decisión de que una tienda entre a ser parte del centro comercial?

J.J.: Bueno, primero que nada es que lo que ofrezca, lo que oferte vaya dirigido al público objetivo de nosotros. Es decir, tiene que venir una tienda que oferte productos para ese tipo de mercado. Si viene, digamos, un vendedor de sándwich de carretilla, no es lo que nosotros buscamos, queremos, por dar un ejemplo. Sin decir que los sándwich de carretilla son malos. Pero trato de dar un ejemplo. Entonces, un poco es que tienes que ver qué buscan esas personas, las personas B y A-están buscando un sitio donde poder ir a comer, un sitio donde poder comprar ropa no cara, sino, tampoco de piso pero sí buena ropa. Y cuando puede, se da un gusto y se compra, por decir, aquí hay botas para mujeres que te pueden costar S/. 500. Entonces, no todas las mujeres ni todas las economías familiares pueden gastar S/.500 en un par de botas pero a veces se dan el gusto, entonces, vienen y lo compran. Y también, para abajo hay otros precios. Entonces, por ahí van los criterios para poder escoger quiénes entran, qué ofreces, qué traes atrás, qué tienes de respaldo, porque tampoco es que vengo yo y digo: “quiero poner mi negocio, a ver qué me da”. Tampoco puedes arriesgar la imagen del centro comercial para que alguien intente empezar un negocio. Ya tiene que venir con algo más o menos encaminado. Que tenga un negocio previo, que ya exista otra tienda. O puede tener una tienda en la calle, es decir, si tú ves aquí todos tienen algún local en otro sitio, no es su única sede.

E: Ya en operación, ¿les piden algún nivel mínimo de venta para quedarse en el centro comercial?

J.J.: No. El tema de los centros comerciales va un poco porque ellos tienes que pagar una renta, unos gastos comunes, y unas utilidades. Y normalmente se pone un mínimo que deben pagar sobre sus ventas. Por decir, pongamos una cifra, hasta tal monto, hasta tanto de venta tú me pagas X. Más venta, me pagas porcentaje del total, correcto? Entonces, si tú vendes menos, igual tienes que pagar el X. Es decir, yo como empresa estoy perdiendo. Encima pago gastos comunes y tengo que pagar el alquiler, más mi costo operacional como local. Entonces, definitivamente el día que no vendo me voy.

E: Los contratos, ¿Por cuánto tiempo son, como mínimo?

J.J.: Un año.

E: ¿Y como máximo?

J.J.: Las anclas normalmente son a diez años. Porque las tiendas anclas normalmente son inversiones mayores. Por lo que hacen contrato a diez años.

E: ¿ Existe alguna cláusula especial para que las empresas continúen?

J.J.: Sí hay cláusulas que te permiten rescindir el contrato por ambas partes. De repente te dijo: “no voy a entrar con este tipo de cosas”. Y a la hora que entra no tiene nada que ver con lo que ofreció entonces en ese momento hay cláusulas con cartas notariales y todo lo demás. Donde ambas partes se resguardan. Es decir, si no cumplieran el contrato y no cumplen con los estándares, hay carta notarial para que desalojen.

E: Para entrar al centro comercial, ¿se tiene que pagar un derecho de llave?

J.J.: Sí. Pero esa información la maneja el área comercial del corporativo. Yo no lo veo directamente.

E: Si uno quiere poner una tienda tendría que pagar ¿el derecho de llave, el alquiler, y algo más? J.J.: Sí. Los gastos comunes y el porcentaje de utilidades. Así es como funciona cualquier centro comercial.

E: Cuando hay una campaña de marketing, ¿cuál es el procedimiento?

J.J.: El centro comercial no tiene revista. El área de marketing es el que maneja todo el tema de campañas, por ejemplo, tenemos pendones, banners que se cuelgan en la nave central, tenemos un video ball en el cual se proyecta cada cierto tiempo la imagen con el anuncio de las actividades que hay en el mes. Dependiendo que tan grande sea, o quien la promoció, puede ser la municipalidad, o alguna empresa que esté haciendo algo puntual, ponen parte de la publicidad en sí. Supongamos, una marca de cosméticos va a realizar un desfile de modas acá, ellos se encargan de promocionar que en el centro comercial va a haber un desfile de modas tal día, tal hora. Definitivamente tiene un costo que ellos asumen, además de los costos por hacer uso de las áreas comunes para su actividad. Igual cuando quieren volantear, si una tienda desea hacer volantes para sus clientes en las puertas, eso con el área de marketing lo coordinan, y tiene su costo.

E: ¿Cuál es la estrategia de crecimiento del Open Plaza?

J.J.: El Open Plaza tiene en Lima cuatro locales. En su momento piensan abrir más locales. Ahora en provincia existen tres. Hay un tema de expansión, a diferencia de otros como el Jockey, es un centro comercial muy grande, tiene un espacio muy grande pero ellos pueden crecer ahí y ahí se van a quedar, espacio tienen para hacerlo. En cambio el Open (Plaza), está más diversificado, cuando hablamos por ejemplo de Atocongo. Atocongo tiene otro público objetivo, hablamos C y D. Ahí no

consideras A, si A va, no es porque acostumbra, no es público objetivo. Aquí estamos hablando de B, C y D. Si te vas por ejemplo a la zona de San Miguel, La Marina, estamos hablando de un B y A, hay un buen mercado. Si te vas a la zona de Canta Callao y a un poco más hacia Faucett, esas zonas, estás hablando de un C, B, B-, ese es tu público objetivo. En este caso, Open (Plaza) tiene un poco más diversificado su mercado, para todos los estratos.

E: Para el Open Plaza Angamos, ¿cuál es la meta de este año, a cuántos visitantes quieren llegar?

J.J.: Nos hemos puesto como meta que para diciembre debemos tener un millón de visitantes. Lo cual no nos da el nivel de ventas. Lo que vamos a hacer es que a partir del mes de enero hasta diciembre vamos a contar las ventas totales, sobre eso contamos las visitas totales, se hace la división simple y tienes el ticket promedio. Ahorita no tenemos un número real. Podríamos esbozar algunos ejercicios pero yo creo que es mejor ser un poquito prudente y tener el año completo para poder tener un número más real, más sincerado.

E: Considerando el público objetivo, al momento que llega una nueva tienda, ¿ustedes evalúan los precios que éste debe ofrecer, hay algún rango aceptable?

J.J.: No. Por ejemplo, vamos al patio de comidas. En el patio de comidas, hablamos que una familia de cuatro personas viene y quiere gastar cuánto, S/.100 o S/.120 en comer, entonces, o está optando por una hamburguesa, o por una pizza o quizá un China Wok. Entonces si se va a un Santa Gula, se sale de ese tema. Entonces, para nosotros si viene alguien que quiere apostar al centro comercial, tratando de jalar mejor público, es bienvenido. Mañana viene Carolina Herrera a querer poner una tienda de perfumes, caramba, bienvenida es. Es decir, y si viene gente a comprarla, en buena hora. No vamos a decir que no entren, al contrario. Además todas estas personas antes de hacer un negocio de este tipo, hacen un estudio de mercado, las probabilidades de lo puedan vender y todo lo demás.

E: Cuando finaliza el contrato con alguna tienda, ¿ellas tienen prioridad sobre otra que venga o no existe esa figura?

J.J.: No existe eso. Es decir, generalmente cuando tú entras se evalúa constantemente, como centro comercial, vamos evaluando cómo va caminando una empresa. Entonces, por ejemplo, yo tengo una empresa buena, muy bonita pero nunca vende. Así quiera quedarse cuando termine el contrato, no me interesa que se quede, porque no mueve el mercado. Prefiero que entre otro, y que cambie.

También se sabe que en un centro comercial, no te conviene, excepto por las tiendas anclas, que todas las tiendas se queden todo el tiempo. Si es una buena tienda que mueve el negocio, en buena hora, pero una tienda que sobrevive en el tiempo, no es un negocio que convenga como centro comercial. Entonces tienes que buscar el que estando acá contigo, su negocio ebulliciones. Que no sea un negocio tibio, sino caliente, movido. Eso es lo que te conviene como centro comercial.

E: ¿No existe la posibilidad que entre un negocio complemente nuevo al centro comercial?

J.J.: Salvo que sea de afuera. Una idea de afuera. No sé, se me ocurre decir Hot Wheels, de carros, una franquicia. Si quieren poner una tienda aquí, la tienda es bienvenida. No es una nueva. Es un negocio. Como hay varios que están viniendo acá, porque están trayendo negocios de afuera. Si quiero hacer prendas incaicas, juveniles y estoy recién empezando y quiero ponerlo. La verdad que los parámetros son tan altos de los centros comerciales que salvo que tengas mucho dinero, vas a poder entrar. Porque te van a decir paga esto, paga esto, paga esto y cuando estás en un negocio que recién estás empezando, esto de “paga-paga”, no es factible. Incluso teniendo la inversión requerida, hay muchos que fracasan. Te vienen con nombre, con know-how, vienen con todo, alquilan todo, y no llegan siquiera a equipar el local. La verdad que pueden ocurrir N situaciones, de un momento a otro pueden dejarte sin la liquidez o los fondos para poder hacer lo que estabas pensando.

E: Además del tema del financiamiento para implementar una tienda aquí, no se toma la franquicia pero se adapta una idea del extranjero, ¿aceptarían una tienda nueva?

J.J.: Sí se puede aceptar. Es decir, no digo que no puedas hacerlo. Pero lo que normalmente busca el centro comercial es que si tienes una idea innovadora que se ve que es una idea que definitivamente va a pegar. No hay ningún problema. Tendrías que demostrarlo. Cuando vengas tienes que venir con tu estudio de mercado, tu estudio de factibilidad, todo ese tipo de información que demuestre que este negocio va a funcionar. Pero si es un negocio que no es muy innovador, es como que vengas: “vengo a poner una tienda de ropa para niños”. Dónde más tienes, no recién estoy empezando. Ropa para niños hay en todos lados y a montones, entonces, cuál es la garantía para nosotros que tú empresa va a vender mejor que las otras.

E: ¿Ustedes tratan de evitar que existan dos negocios parecidos?

J.J.: Nadie tiene exclusividad. Pueden haber dos negocios del mismo rubro. Es más, aunque les parezca mentira, muchos locales prefieren que haya competencia. Porque cuando uno tiene

competencia al costado, uno se estanca, y queda ahí, no cambia. Pero, qué pasa cuando uno tiene competencia, uno tiene estar todos los días innovando, aunque sea el hecho de cambiar la vitrina, cambiar la ropa al maniquí. Si no tienes competencia no le cambias la ropa al maniquí un mes. De pronto te das cuenta, hace cuánto tiempo esa ropa está ahí? Es verdad. Pero si a dos tiendas más allá, tienes uno que todos los días lo cambia, lo arregla, le pone luces, lo pone bonito, le pone un farol, que sé yo. Tú también comenzarás a hacerlo, le pondrás un gorro, para atrás, para adelante. Y genera esa sinergia que al final es buena para los dos. Y los dos van a vender. Es decir, en este caso la competencia no es yo te quito el cliente y tú no tienes a quién vender. Aquí hay un local por ejemplo que entró acá pensando que entraba su competencia, iban a competir y donde van. Van los dos, están compitiendo y les va muy bien. Ahora que está sola esta tienda, no camina bien. Digamos, podría sonar contradictorio en el tema del negocio y del mercado, el tema de tener la competencia cerca pero esos casos se dan. Es como que uno va al patio de comidas, por ejemplo, y todos los locales se pelean por las bandejas, y hay clientes y público para todos. Y todos están que no tiene manos para atender a todo el público. Sin embargo, el food court tiene su gente, Las Canastas tiene su gente, Crepes and Waffles tiene su gente, Delicatess tiene su gente, y así cada local tiene su gente. Y ves cada mes, todo lleno. Esa competencia muchas veces genera sinergia, yo vengo con mi familia, a mi hija le gusta una cosa, a mi hijo le gusta otra, a mi mujer le gusta otra, y a mí otra. Y está todo ahí pues. Si vamos a la calle, vamos a tal sitio, claro como a ti te gusta. Entonces, parece mentira pero esta competencia, esta diversidad de negocios o similitud en algunos casos de los negocios, más que generar una competencia de yo te quito y tu me ganas, o viceversa. Es una sinergia en la cual todos los negocios de alguna manera van ganando. Tienen locales, por ejemplo, como los que están en los módulos, los módulos son básicamente un espacio de venta donde la gente compra por impulso. Lo ve y así se mueve. Sea cual sea el negocio, el rubro, el core que vas a usar, tiene que ser algo que sea atractivo para el público objetivo al que está dirigido el centro comercial. Si yo voy a tener en San Juan de Miraflores un centro comercial, bueno, yo pongo un local donde venda chanfainita, choclo con queso y ají, porque eso es lo que la gente compra, consume, busca. Yo si voy a poner un McDonalds, nadie va a comer. Por precio y porque eso no es lo que ellos están buscando. Es decir, es un tema de qué es lo que quiere la gente o el público al cual diriges tu negocio.

Anexo N° 10: Brand Pyramid Mon ami!

Brand Pyramid: Experiencia Mon ami!



Fuente : Framework « From brand vision to brand evaluation »
Elaboración propia

Anexo N° 11: Modelo de negocio Mon ami!

MODELO DE NEGOCIO - MON AMI				
Alianzas Estratégicas		Propuesta de Valor		Clientes
	Actividades Claves		Vínculo con clientes	
Proveedores de piel de peluche	Asistir a los niños durante el recorrido de la tienda.	Experiencia única y divertida	A través de la experiencia de compra por el recorrido lúdico en la tienda. Vínculo emocional con el producto.	Clientes: Padres de Familia jóvenes que asistan al centro comercial Open Plaza Angamos y que sean buscadores de experiencia.
Proveedores de relleno de peluche (napa siliconada)	Evaluar satisfacción del cliente			
Proveedores de conjuntos	Innovar oferta de productos			
Proveedores de accesorios	Publicidad y promoción de marca			
Centro Comercial Open Plaza Angamos	Aseguramiento de flujo constante	Recorrido lúdico y centrado en la creatividad		
Medios de Publicidad para niños: Programas de TV, Páginas web,	Recursos		Canales de Distribución	Usuario: Niños y niñas de 2-6 años de edad.
	Tienda comercial			
	Página web Mon Ami	Excelente atención al cliente		
	Redes sociales			
	Personal de la tienda		Tienda Comercial	
	Personal administrativo		Cumpleaños Mon ami	
	Máquina de relleno de peluches	Calidad de Productos ofrecidos	Corners Mon ami	
	Materia prima			
		Garantía de por Vida		
FINANZAS				
Estructura de Costos	Equilibrio Ingresos/Costos	Fuentes de Ingreso		
Materia prima Renta del local comercial Salarios Máquina de relleno de peluches Gastos de publicidad y marketing	Punto de equilibrio a través de venta de paquete básico. Los conjuntos, accesorios y la venta en cumpleaños representan la utilidad adicional.	Paquete Básico Paquete Premium Accesorios Cumpleaños Mon ami		

Elaboración propia

Anexo N° 12: Ficha técnica de encuesta Mon ami!**Ficha Técnica: Encuesta Mon ami!**

Universo: Padres de familia con niño/as entre 2 y 6 años, visitantes del CC. Open Plaza Angamos, provenientes de los distritos de Surquillo, Santiago de Surco, Miraflores y San Borja.

Muestra: 404 encuestas, muestra representativa por ser el universo < 100,000 personas.

Margen de Confianza: 95%

Margen de Error: 5%

Tipo de Encuesta: Preguntas de opción múltiple y abiertas.

Diseño muestral: Selección aleatoria de padres o madres acompañados de niño/as. Muestreo estratificado por visitantes al Centro Comercial.

Fechas de aplicación de encuestas: Jueves 11, Viernes 12, Sábado 13 y Domingo 14 de Agosto del 2011.

Lugar de aplicación de encuesta: Tercer nivel del C.C. Open Plaza Angamos (con autorización del Gerente General del Mall).

Elaboración propia

Anexo N° 13: Modelo de encuesta Mon ami!

Encuesta a padres de familia con niños de 2 a 6 años (Visitantes Open Plaza Angamos)

Tiempo estimado: 3 min.

A continuación se les plantea una serie de preguntas que nos ayudarán a definir con mayor detalle la nueva experiencia que queremos ofrecerle a usted y a su hijo/a. Le pedimos por favor que responda con la mayor sinceridad posible, recalcándole que la información que nos brinde será confidencial y para uso único y exclusivo de nuestro plan de negocio. La idea de negocio se basa en una experiencia única, diferente y súper divertida para los más pequeños de la casa, así, le ofrecemos un lugar donde podrán dejar volar su imaginación y armar su propio peluche.

¡Muchas Gracias!



Distrito de procedencia: Miraflores Surco
Surquillo San Borja

Edad de su niño/a: **Sexo de su niño/a:**

1. ¿Le gustaría que su hijo participara de una experiencia así?¹ Sí
No

2. Independientemente de la experiencia, ¿qué características debería tener el peluche ideal para su hijo/a?
(Si no menciona alguna característica, podemos mencionarle las siguientes como referencia)
(Antialérgico, fácil de lavar, accesible -precio-, calidad -producto-, que tenga una sonrisa, esponjoso.)

¹ Previamente se le explicó: "Imagínese que existiera un lugar donde su hijo/a pudiera vivir una experiencia de personalizar su propio peluche, es decir, escoger el peluche que más le guste, rellenarlo, vestirlo, ponerle un nombre, tomarse una foto y mientras lo hace, pudiera jugar con él".

3. ¿Qué modelo de peluche le gustaría que acompañe a su hijo/a en esta experiencia? *Puede marcar hasta 4 opciones.*

Oso	<input type="checkbox"/>
Chanco	<input type="checkbox"/>
Mono	<input type="checkbox"/>
Hipopótamo	<input type="checkbox"/>
Vaca	<input type="checkbox"/>
Pingüino	<input type="checkbox"/>
Oveja	<input type="checkbox"/>
Perro	<input type="checkbox"/>
León	<input type="checkbox"/>
Elefante	<input type="checkbox"/>
Cuy	<input type="checkbox"/>
Alpaca	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un peluche que su propio hijo/a pueda armar? *(Aquí se debe enseñar el tamaño del peluche a ofrecer)*

Entre 35 y 40 soles	<input type="checkbox"/>
Entre 40 y 50 soles	<input type="checkbox"/>
Más de 50 soles	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por personalizar -a través del vestuario- al peluche que su hijo escogió?

Entre 20 y 25 soles	<input type="checkbox"/>
Entre 25 y 30 soles	<input type="checkbox"/>
Más de 30 soles	<input type="checkbox"/>

6. Si además dicha experiencia incluyera accesorios para el peluche como zapatos, lentes, carritos, mochilas, etc. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por cada pieza?

Entre 15 y 20 soles	<input type="checkbox"/>
Entre 20 y 25 soles	<input type="checkbox"/>
Más de 30 soles	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuántas veces visita Open Plaza Angamos al mes?

1 vez	<input type="checkbox"/>
2 veces	<input type="checkbox"/>
3 veces	<input type="checkbox"/>
4 veces	<input type="checkbox"/>
Más de 4	<input type="checkbox"/>

8. Luego de conocer un poco más lo que implica esta experiencia, ¿estaría dispuesto/a a llevar a su hijo a una tienda así?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Anexo N° 14: Validación de muestra representativa⁷

Objetivo: Obtener una muestra adecuada que logre una versión simplificada de la población, y reproduzca -de algún modo- sus rasgos básicos.

Cálculo de tamaño muestral

La población⁸ a considerarse será de: 13,000 familias⁹. Por lo tanto, se trabajará en base a una *población finita*.

Población finita: **13,000 < 100,000**

Simbología	Significado	Valor
n=	Tamaño de la muestra representativa que deseamos obtener.	n
N =	Tamaño de la población.	13,000
Zα=	Valor correspondiente a la distribución de Gauss (siendo α el nivel de onfianza elegido). Habitualmente los valores escogidos son Z α = 1,96 para α =0,05 y Z α = 2,57 para α =0,01.	1.96
p =	Proporción en que la variable estudiada se da en la población. Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño muestral.	0.5
q=	1 - p.	0.5
i =	Error de la estimación (tambien denominado e). Error que se prevé cometer.	5%
Nivel de confianza (1-α):	Habitualmente 95% o 99%. Probabilidad complementaria al error admitido α	95%

Elaboración propia

Fuente: AFHA Grupo de asesores y consultores

⁷ Fuente: AFHA, grupo de asesores y consultores. *Metodología de muestreo*

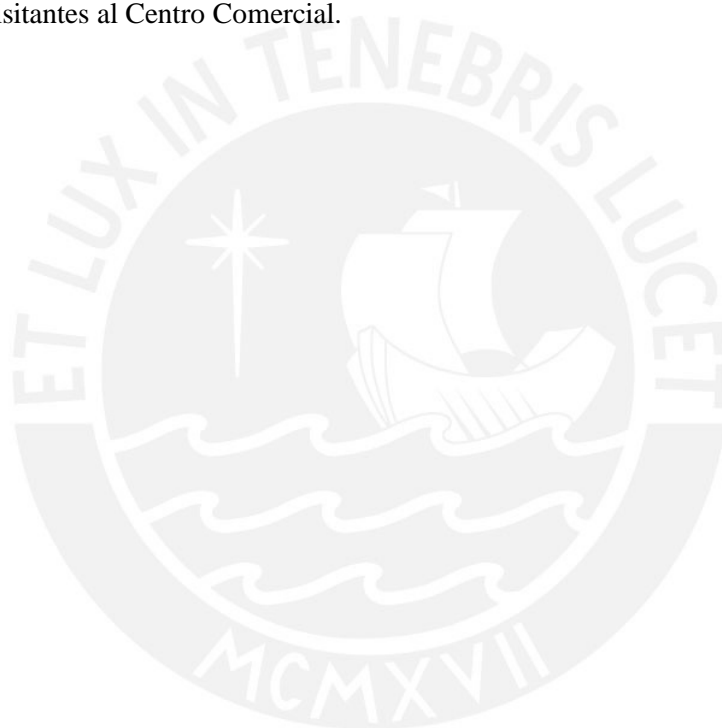
⁸ Conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información.

⁹ Tamaño de mercado definido en el Plan Comercial Mon ami!

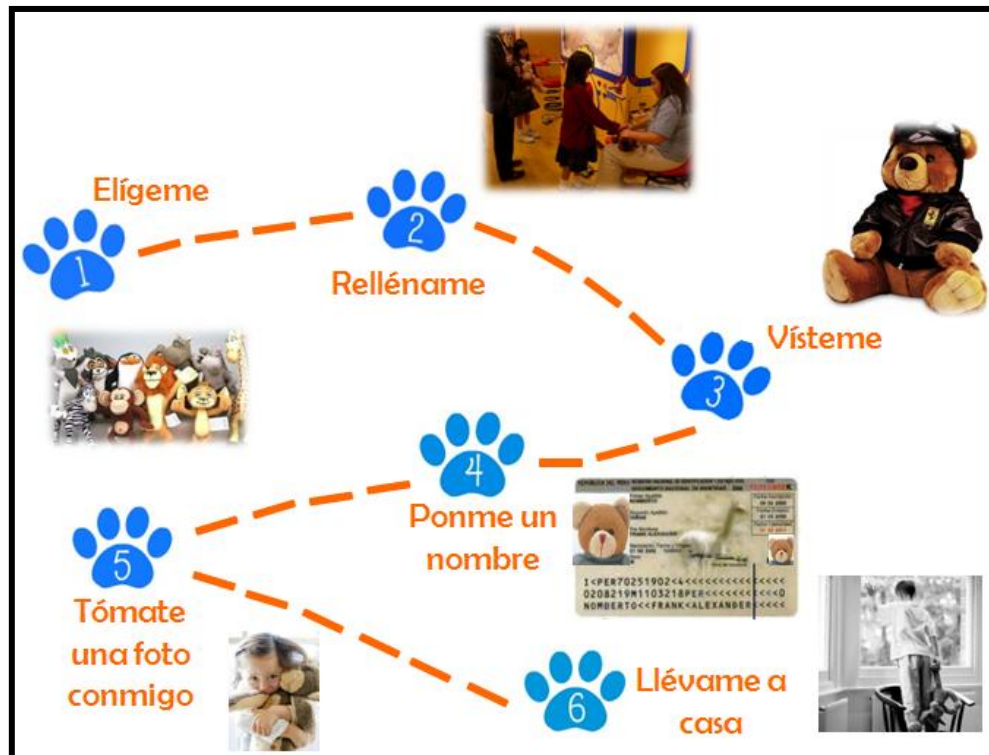
$$n = Z\alpha^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

Se reemplazan los datos, y se obtiene que: con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, **373 encuestas** son una muestra representativa de la población objetivo.

Diseño muestral: Selección aleatoria de padres o madres acompañados de niño/as. Muestreo estratificado por visitantes al Centro Comercial.



Anexo N° 15: Experiencia Mon ami! esquematizada.



1. **Elígeme.-** El niño escoge entre los 8 amigos de peluche.
2. **Relléname.-** Se dirige a la estación donde deberá rellenar el abdomen de su nuevo amigo, ponerle el corazón mientras pide un deseo y cobre vida en sus brazos, le dará un abrazo de prueba y asegurará que esté listo para ser vestido.
3. **Vísteme.-** Les escogerá el vestuario que más le guste y lo vestirá para que no tenga más frío.
4. **Ponme nombre.-** Le pondrá el nombre que más le guste, retratándolo en su partida de nacimiento que será el documento oficial que certificará que dicho peluche es único en el Perú.
5. **Tómate una foto conmigo.-** Para tener un recuerdo gráfico de este momento especial, los niños se podrán tomar una foto con su nuevo amigo de peluche.
6. **Llévame a casa.-** Finalmente, asegúrate que esté a tu lado y llévalo a casa

Anexo N° 16: Entrevista a Gerente General Bear in the box.

Entrevistado: Felipe García Rosell

Cargo: Dueño de marca “Bear in a Box”

Fecha de realización: Lunes, 27 de Junio del 2011.

Lugar de realización: Creppes & Waffles – Miraflores

Previamente se hizo una explicación previa de nuestra idea de negocio y el objetivo de la reunión acerca de brindarnos información sobre la correcta forma de gestionar un plan de negocio para poder tener éxito en el mercado.

Entrevistador (E): Cuéntanos un poco acerca de tu empresa y tu experiencia en el negocio.

Felipe García Rosell (F.G.): Hace 10 años creé una marca “Bear in a Box” dedicada a vender peluches en una caja junto con otros elementos que se hacían a pedido en el mercado interno. Los peluches en la cajita costaban cerca de 80 dólares y estaban dirigidos al nivel socioeconómico A. Luego comenzó a crecer y comenzamos a exportar. Llegamos a estar en cerca de 20 países. Sin embargo, luego tomé la decisión de dar un giro a mi vida. Dejé el negocio y me fui al Cusco, en el cual estuve trabajando en otro negocio. Luego de 5 años volví y actualmente me dedico a brindar programas y herramientas para el sector educativo. Tenemos una pequeña fábrica en Jesus María.

Entrevistador (E): Durante tu etapa al frente del negocio de peluches, ¿cuáles fueron los puntos más importantes que aprendiste?

Clarissa Victorio (F.G.): Bueno, lo más importante de recalcar que yo no estaba en el negocio de peluches. Al igual que ustedes, yo me encontraba en el “negocio de las emociones”. Este negocio no se centra en el producto, sino en el valor que puedes generar en el cliente. Pueden ser parejas, niños, personas que quieran dar un detalle a otros amigos. Recuerdo que una vez, armé una escenografía con varios peluches, pétalos de rosas y otros elementos para dar una sorpresa a la esposa de un amigo. Armamos en complicidad todo ello. Era como un “caminito” que seguía la esposa, la cual había salido a comprar. En verdad, en los últimos meses que tuve este negocio llegué a pensar que se tendría que llevar todo hacia una mayor personalización, porque esos momentos son los que valoran los clientes.

Creo que ustedes deben conocer muy bien a su cliente y lo que desea. En el caso de los niños, me parece una buena edad los primeros, porque son más apegados a los peluches y los padres valoran el poder darles algo especial a sus hijos. Estar en un centro comercial demanda altos costos operativos; sin embargo la afluencia es mayor. En mi caso, yo vendía más por internet, pero siempre tuve en mis planes poder hacerlo en un centro comercial porque representa “una vitrina” en el mercado interno.

Entrevistador (E): ¿Cuál era tu estrategia de negocio? ¿En algún momento pensaste en abrir una franquicia?

Felipe García Rosell (F.G.): Sí, pensé en abrir una franquicia pero era demasiado cara. Entonces, lo que hice fue hacer una adaptación de un modelo de negocio de EEUU y la idea resultó genial. Le hice algunos cambios conociendo a mi cliente. Utilicé el marketing boca a boca y de esa forma ahorré costos en publicidad. Básicamente me dirigía a un nicho, con lo cual establecí contactos que me hicieron poder llegar a ellos.

Entrevistador (E): ¿Cómo manejabas el negocio operativamente?

Felipe García Rosell (F.G.) Tenía a mi cargo un staff de “pelucheras” y una mini-fábrica en Chorrillos donde hacíamos los peluches en producción. También trabajábamos con una diseñadora al inicio y luego estos moldes los copiábamos para hacer otros modelos. Lo que te sugiero es que veas cada parte del peluche y te hagas un experto en los materiales que tienen y la forma de hacerlos. No es difícil. Uno puede hacerse un “mini-experto”. El otro camino es tercerizarlo, pero allí tendrías que tener un buen proveedor. Yo te recomendaría que vayas al mercado central o los lugares cercanos y preguntes. Encontrarás muchas tiendas que importan peluches y otras que los hacen. El peluche importado es muy bueno. La mayoría vienen de China o Ecuador. Esos dos tipos son buenos. Los de plush y/o americano en cuanto al material son más antialérgicos.

Ahora, otro aspecto que les recomiendo es mandar a hacer moldes y sobre eso trabajar con algún proveedor. En Magdalena hay varias personas que pueden hacerles los moldes. Tu misma proveedora puede hacerte los moldes en un inicio si le dan una muestra pero probablemente tenga un costo mayor, a menos que le mandes a hacer una cantidad considerable. Lo que deberían hacer de todos modos es guardar esos moldes para los siguientes modelos.

Entrevistador (E): En cuánto a los costos que te representaban el negocio: ¿Cuál era el promedio de costo por peluche y vestuario?

Felipe García Rosell (F.G.): Eso depende del tamaño de peluche y la calidad. Un peluche promedio de 25 cm estaba aproximadamente entre 4 y 5 dólares y la ropa entre 3 y 4 dólares. El margen era bien alto: más del 100% aproximadamente - .

Entrevistador (E): ¿Qué recomendaciones finales nos darías?

Felipe García Rosell (F.G.): Les recomendaría tener muestras, aunque sean feas ir probando con muestras hasta llegar al producto que quieran hacer. Un ejercicio muy interesante es desarmar el peluche y ver sus partes. Como dije, no necesitan ser expertos para meterse en este negocio, pero sí deben “empaparse” lo más que puedan y convertirse en expertos en el mediano plazo. De esa forma, irán conociendo “gajes del oficio” que los harán gestionar de una mejor empresa la empresa que quieren formar.

La idea de vender experiencia y no sólo peluches me parece muy interesante. Acuérdense de capacitar bien a su personal porque como son servicio, son ellos los que dan la cara al cliente.

Los primeros meses serán un poco duros por el hecho de tener que posicionar la marca, pero luego de un tiempo ese esfuerzo será bien compensado si es que lo saben gestionar adecuadamente. Siempre cuestioné todo lo que hacen. Incluso cuando negocien con los proveedores traten de preguntarles todo lo necesario para que puedan hacerles un buen producto. Y nunca se olviden de estar consúltandole al cliente sobre su experiencia en su tienda, porque como les dije ustedes están en el negocio de las emociones. Ustedes venden experiencia, no venden peluches.

Entrevistador (E): Muchas gracias por la información y los consejos.

Felipe García Rosell (F.G.): De nada. Muchos éxitos en su proyecto.

Anexo N° 17: Entrevista a Gerente General de Corporación Rabén

Entrevistado: Claudia Rasilla

Cargo: Gerente General Corporación Raben

Contacto: ventas@graciositos.com

Fecha de realización: Viernes, 9 de Setiembre del 2011.

Lugar de realización: Fábrica de empresa - Surco

Previamente se hizo una explicación previa de nuestra idea de negocio, poniendo énfasis en lo importante de la calidad del producto que deberíamos ofrecer.

Entrevistador (E): ¿Cuáles son las clases de material de peluche que existen en el mercado?

Claudia Rasilla (C.R.): Existen diversas clases: Plush, americano, felpa, etc. Cada uno tiene una característica distinta, pero te diría que los dos primeros son los mejores en cuanto a que el material es más antialérgico y es lo que demandan los padres de los niños en sus primeros años. El que te puede ofrecer una mejor calidad-precio es el “plush”.

Entrevistador (E): ¿Cómo podemos hacer para brindar una mayor seguridad en cuanto a los ojos y la espalda del peluche?

Claudia Rasilla (C.R.): En relación a los ojos hay distintas técnicas de hacerlos: Pegados, bordeados y con tornillo. La técnica de bordado es el que ofrece mayor seguridad de los tres mencionados, pero tiene el inconveniente de cambiarle el aspecto del rostro del peluche. Sólo es recomendable para un cierto tipo de peluches. En cambio los ojos con tornillo sí son seguros y al mismo tiempo le dan un aspecto tierno al peluche. En este caso, tienen un tornillo por dentro que hace muy difícil que los niños lo puedan sacar y tragar.

Por otro lado, para hacer que se cierre la espalda según el proceso de relleno del peluche que me indicas se podrían trabajar dos cosas: Hacer el peluche con un “pega pega” o con la espalda abierta y dejando los hilos entrecruzados. En la última opción el colaborador tendría que cerrar los hilos y darle el nudo final o en su defecto coser toda la parte que quede abierta.

Entrevistador (E): En cuanto al relleno, ¿Qué tipos hay y cuál sería el más recomendable?

Claudia Rasilla (C.R.): El relleno puede ser diversos tipos. El que ofrece una sensación de que el peluche sea más “esponjoso” es el de napa siliconada. Allí hay categorías: azul, verde y roja. La categoría azul es la de mayor calidad, pero a su vez tiene un mayor precio.

Entrevistador (E): ¿El etiquetado de los peluches es un servicio que también ofreces?

Claudia Rasilla (C.R.): Claro! El etiquetado se da normalmente por millares como lote mínimo. Un millar te cuesta aproximadamente S/. 180.00 y te puedo hacer el servicio de coserlo para que este unido al peluche. Lo que sí necesitaría sería el logo de la empresa y la información que quieres que esté en la etiqueta.

Entrevistador (E): Si queremos vestir al peluche, ¿existe alguna restricción para ello?

Claudia Rasilla (C.R.): Para vestir al peluche, éste tiene que tener un “cuerpo humanizado”. De otra forma sólo podrás ponerle un polito o camisa y una bufanda, pero no un pantalón o falda. Esto tendrías que detallarlo al momento de hacer el pedido.

Entrevistador (E): Si te damos la foto o muestra del peluche, ¿puedes hacer una producción en serie?

Claudia Rasilla (C.R.): Sí, pero tengan en cuenta que si me dan la foto voy a tener que hacer el diseño del molde y luego producirlo y eso sería más caro. En el caso que me den una muestra pequeña o de cualquier tamaño y que lo quieran ajustar a un tamaño estándar, se podría hacer un trabajo más rápido ya que eso me facilita la realización de los moldes.

Entrevistador (E): ¿Con cuánto tiempo de anticipación deberíamos de hacerte los pedidos?

Claudia Rasilla (C.R.): Aproximadamente con un mes de anticipación. Aunque eso depende de si esté en campaña o no. Las campañas comienzan entre dos y tres meses antes de la fecha festiva. Las más importantes son el Día de Enamorados, Día de la Madre, Pascuas y Navidad.

Entrevistador (E): ¿Tienes algún registro que certifique la calidad de tus productos?

Claudia Rasilla (C.R.): Todos los peluches que traemos o hacemos en fábrica son certificados por DIGESA. Ellos certifican que nuestros productos vayan acorde a la normativa vigente.

Entrevistador (E): Bueno Claudia, muchas gracias por la información y esperamos contar contigo pronto. **Claudia Rasilla (C.R.):** Ok Muchachos! ¡Que les vaya excelente!

Anexo N° 18: Ficha técnica del *Focus Group* Mon ami!**Ficha Técnica: Focus Group**

Participantes: 6 niños: Alejandro (2 años de edad), Gustavo (3 años), Alonso (4 años), Fabiana (3 años), Loreta (5 años) y Brenda (6 años).

Objetivo: Conocer las preferencias, reacciones y respuestas de los potenciales usuarios de los peluches Mon ami!

Metodología: Compartirles peluches, vestuario y accesorios, observarlos mientras se les da las indicaciones generales y finalmente preguntarles si les gustó lo que escogieron, porqué lo hicieron y que otras cosas les hubiera gustado tener.

Material: 10 peluches (oso, mono, perro, hipopótamo, león, vaca, chanco, cuy, vaca, toro), 10 juegos de vestuario (polos, faldas, shorts, pantalones, camisas, casaca de cuero, chompas) y accesorios (carteras, collares, reloj, carritos, celulares).

Fecha de realización: Sábado 17 de Setiembre del 2011.

Lugar de realización: Sala de casa familiar (San Borja).

Duración: 1 hora.

Elaboración propia

Anexo N° 19: Ficha de observación

Información general (observación)	Nombre de tienda	Pekys	City Toys
	Ubicación	Tercer nivel del C.C. Open Plaza Angamos, esquina lateral derecha, acceso al hall.	Tercer nivel del C.C. Open Plaza Angamos, esquina lateral derecha, junto escaleras eléctricas.
	Día de la visita (Fecha y día de semana)	Sábado 24 de Setiembre del 2011	
	Hora de visita	Desde: 4 p.m. Hasta: 8 p.m.	
	N° observadores	3	
Productos y precios	Productos	Variedad de peluches (osos, monos, chanchos, hipopótamos, Winnie Pooh's, Los Pitufos, etc.); variedad de tamaños: Desde 10 cm hasta 1.20 metros; variedad de globos (por temas: cumpleaños, mejórate pronto, etc.); y variedad de bolsas de regalo (para todas las ocasiones.	Experiencia divertida para niños entre 0 y 5 años, mueblería, juguetes a disposición de los niños.
	Origen	Mercado Central (los mismos modelos que se pueden encontrar allí)	Mueblería suave de colores disponible en grandes tiendas.
	Precios	Oscilan entre S/.15 y S/. 350	Entrada para padres: S/.20, Entrada para niños:S/. 5
	Ticket promedio	S/. 30	S/. 25
Características del local	Superficie en m ²	60 m ²	90 m ²
	Capacidad	13	24
	N° anaqueles	2 empotrados a la pared (1.5 metros de largo y 2 metros de alto)	1 para recepción y atención de clientes
		2 esquineros (60 c.m. de largo y 1.8 metros de alto)	
		2 centrales (redondos con 1.5 metros de alto)	
	Vitrina	2 vitrinas transparentes que hacen las veces de paredes laterales (ubicación perpendicular en esquina) donde muestran modelos de peluches.	2 vitrinas transparentes que hacen las veces de paredes laterales (ubicación perpendicular en esquina) donde se puede observar toda la "ciudad".
	Aspecto diferenciador	Variedad de modelos y tamaños de peluches	Espacio de juego diseñado para los niños
Otros	Venta de peluches de marca (Disney)	Toda la mueblería real a escala de los niños	

Perfil de clientes	Nº de familias	109	191
	Nº familias con menos de 2 hijos	26	82
	Nº familias con 2 o más hijos	73	109
	Nº familias con bolsas de compras	76	42
	Nº parejas	80	
Personal	Cantidad	1	2
	Forma de Vestir (formal/informal/sport elegante/uniformado)	Informal: jean, zapatillas y polo blanco de la empresa (estampado Pekys)	Uniforme: overall de la empresa
	Edad	29	23-26
	Forma de atención	Cada vez que alguien entraba se acercaba a preguntar qué buscaban, seria, amable y solo aconsejaba en función de lo que tenía.	Dan la bienvenida al público, les explican a los padres en qué consisten, relizan el cobro y les reciben los zapatos.
	Otros	No transmitía confianza	En el espacio de espera para padres, les ofrecen bebidas y snacks.
Decoración/ambiente	Iluminación	Luz blanca, iluminación a anaqueles e iluminación especial a los peluches más grandes (corner derecho)	Luz blanca, iluminación a anaqueles e iluminación especial a los peluches más grandes (corner derecho)
	Música	Sin música	Con música suave de acompañamiento
	Colores	Paredes y anaqueles cremas, solo el mostrador era de color verde con amarillo. Los peluches son los que resaltan.	Paredes y anaqueles de colores, Mueblería de colores pasteles.
	Estilo	Minimalista que da protagonismo a los peluches	Divertido con colores alegres pero suaves.
	Decoración	Con los mismos productos en venta (todos los modelos y tamaños en mostrador)	Imágenes reales de pistas, casas, tiendas, etc.
Servicio	Horario de atención	Lunes a Viernes de 11 a.m. a 10 p.m.	Lunes a Viernes de 11 a.m. a 10 p.m.

Elaboración propia

Anexo N° 20: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El análisis estratégico de las cinco fuerzas de Porter pretende evaluar la intensidad de la competencia en el mercado, así, provee información valiosa que permitirá desarrollar estrategias de negocio para afrontar el mismo.

1. Rivalidad entre los competidores: MEDIO

Mon ami!, al ser una propuesta que apuesta por una experiencia innovadora en el mercado, no tiene ningún competidor directo en la actualidad. Es decir, no existe en Lima una experiencia que permita al niño vivir momentos inolvidables y llevarse consigo un elemento que le permite recordarlo. Sin embargo, se pueden considerar competidores indirectos a todos aquellos negocios que ofrecen entretenimiento o experiencia al público objetivo. Así, tenemos como competidores indirectos a:

City Toys

Ubicado en el tercer nivel del C.C. Open Plaza Angamos, ofrece un espacio diseñado para niños entre 1 y 5 años, donde pueden jugar en una ciudad a pequeña escala. Los niños deben entrar con sus padres, quienes los acompañan o esperan es una sala destinada para ellos. La entrada cuesta S/. 5 para los niños y S/. 10 para los adultos que los acompañan (el precio varía según el C.C. donde se encuentra). La oferta está ubicada solo en centros comerciales a nivel nacional. Según Mochi Quiñones (Gerente General de la empresa), al cierre del 2011 estarían facturando más de S/. 2.5 millones en ventas.

Lego Store

Con presencia en el Jockey Plaza y por abrir su segunda tienda en el C.C. Plaza San Miguel, Lego Store es una nueva propuesta de entretenimiento infantil, principalmente para los niños, donde se les brinda la oportunidad de encontrar los legos de siempre pero en cantidades inimaginables. En este espacio pueden crear sus propios juguetes, además de construir aviones, castillos, autos, lo que su imaginación quiera.

Diversity

Ubicado en el Jockey Plaza y dirigido a niños entre 3 y 13 años, también es una propuesta de entretenimiento enfocada a brindar a todos los niños un espacio donde puedan jugar a ser grandes, tomando roles que desarrollarán en su vida adulta como trabajar, comprar, sacar dinero, etc. El brazalete que da acceso al mundo Diversity cuesta S/. 35 para los niños y S/. 15 para los adultos que los acompañan.

Ciudad Feliz

Un parque temático para niños (propuesta similar a Diversity) que se encuentra ubicado en Mega Plaza (Lima Norte). Aquí, los niños pueden divertirse simulando ser trabajadores y disfrutando de experiencias interactivas con los juegos que encontrarán en el mismo lugar.

Kilimanjaro

Es un restaurante temático que combina platos especiales y un buen servicio con la sensación de vivir una aventura en un ambiente de bosque tropical rodeado de animales que tienen movimiento, emiten sonidos y a tamaño real. Es un lugar donde los niños pueden comer, divertirse y quedarse asombrados con todo lo que pueden ver, escuchar y vivir en Kilimanjaro. Se encuentra ubicado en Surco, Mega Plaza y Arequipa.

Wannabe

Es un centro de entretenimiento para niños de 0 a 6 años. Aquí, los niños pueden imaginar y soñar jugando. Además, trasladarse a un mundo de fantasía, donde pueden ser princesas, astronautas, piratas y mucho más. El costo de ingreso es de S/. 25 por niño con un adulto y S/.10 el hermano(s) del niño. Asimismo, ofrecen membrecías mensuales. Se encuentra ubicado en el CC. Plaza Camacho.

Tajmani's Café

Es un lugar especial donde padres pueden disfrutar de un lonche con sus hijos, rodeados de colores y juguetes. Aquí, los más pequeños de la casa pueden decorar 'muffins' a su gusto o escoger los sabores de su helado y adornarlo como deseen. Asimismo, pueden desayunar, almorzar o tomar un delicioso lonche rodeado de juguetes, adornos, arañas colgantes de colores y un simpático cuadro de la Gioconda sosteniendo un barquillo con dos bolas de helado. Está ubicado en el Jockey Plaza y Chacarilla.

Por lo tanto, se puede decir que la rivalidad entre los competidores tiene una intensidad media.

2. Amenaza de nuevos entrantes: MEDIO

El concepto de hacer vivir una experiencia única al exigente consumidor de hoy implica un proceso de planificación e implementación compleja, relacionado a una fuerte inversión de tiempo y capital en el proceso pre-operativo.

A ello, se suma una de las mayores barreras de entrada para abrir una tienda de esta naturaleza: Encontrar un local disponible en un centro comercial. Según comenta Víctor Cisneros, miembro de la junta directiva de Plaza San Miguel, los nuevos negocios tienen que pasar por múltiples evaluaciones y cumplir con una serie de requisitos (comprobar su rentabilidad, haber realizado estudios de mercado que comprueben la viabilidad del negocio, además de ser reconocido en el mercado) para ingresar a la lista de espera de tiendas que aspiran a ocupar una tienda en los principales centros comerciales.

De la misma forma, la posibilidad de apertura de jugueterías (abarcen productos como los peluches) es latente. Ello debido a que existen tiendas exclusivas a ese rubro que tienen planes de ampliación o nuevas aperturas dentro del centro comercial (Tienda Hot Wheels y Juguetitos) y que ya tienen una marca que los respalda, por lo que este tipo de nuevos entrantes sí podrían ser considerados una amenaza.

Asimismo, es importante considerar como una barrera de entrada para nuevos competidores, la alta fidelización de los niños a marcas de su preferencia, es decir, cuando los niños encuentran una marca que les ofrece lo que les gusta, son clientes fieles e incluso se convierten en portavoces de la misma. En ese sentido, una vez que la marca se haya posicionado en su mente, es difícil que cambien de “proveedor” del producto. A partir de ello, se puede sostener que el nivel de amenaza de nuevos entrantes es medio

3. Amenaza de productos sustitutos: MEDIO

Para Mon ami!, se consideran servicios y/o productos sustitutos a aquellos espacios que ofrecen, por un lado, entretenimiento y, por otro, productos que divierten y entretienen a los niños como jugueterías y tiendas de peluches. En ese sentido, se consideran como sustitutos de Mon ami! a:

Entretenimiento

Coney Park

Es un centro de diversión para toda la familia, donde tanto niños como jóvenes y adultos pueden entretenerse en cada uno de los juegos que ofrece. Cuenta con 19 locales en 8 provincias a nivel nacional, todos dentro de algún centro comercial.

Happyland

Comparte el formato de Conney Park como centro de diversión para toda la familia. Cuentan con 18 locales ubicados estratégicamente a nivel nacional. Brindan variedad y novedad de juegos, buen servicio y seguridad. Ubicados principalmente en centros comerciales.

Cines

Una alternativa de entretenimiento familiar clásico, ubicado principalmente en centros comerciales y con una variedad de alternativas para entretenerse en familia.

Tiendas de Peluches y Jugueterías

a) *Tiendas retail de Peluches*

- *Pekys* (Open plaza Angamos y Real Plaza)

Tienda de aproximadamente 50 m² dedicada a la venta de peluches de diferentes tamaños y formas. Tiene una gran variedad de modelos de peluche, mas no ofrece prendas de vestir ni accesorios para los mismos. Se ubica en el tercer nivel del Open Plaza Angamos y en el primer nivel del Real Plaza. El ticket promedio que maneja Pekys es de S/.30.

b) *Tiendas por departamento: Área de juguetería*

- *Saga Falabella* (Open Plaza Angamos), *Ripley* (Real Plaza) y *Oeshle* (Real Plaza)
- *Tottus* (Open Plaza Angamos), *Metro* (Real Plaza) y *Plaza Veja Angamos*

Las tiendas por departamento han logrado posicionarse como una alternativa atractiva (al estar dentro de la tienda donde se realizan otras compras) de los padres de familia de la clase media

limeña y representan el lugar donde mayormente suelen comprar peluches, debido a la cercanía y oferta complementaria que pueden encontrar. Por lo que se puede decir que el nivel de rivalidad entre competidores es medio.

4. Poder de negociación de los compradores o clientes: MEDIO

Gracias a la gran oferta de sustitutos en el mercado limeño, el consumidor cuenta con múltiples opciones para elegir dónde comprar un peluche (sin considerar la experiencia de compra), un juguete u optar por otro tipo de entretenimiento. En ese sentido, los consumidores cuentan con un poder de negociación relevante, ya que ellos comparan ofertas y deciden dónde finalmente gastar su dinero. Sin bien los clientes visitantes del centro comercial son tomadores de precio, los clientes a través de otros canales como cumpleaños o eventos corporativos, tienen un mayor poder de negociación al demandar la experiencia para un grupo de niños, lo cual implicaría un precio de paquete. Así, el nivel de poder de negociación de los compradores o clientes es medio.

5. Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Lima es una ciudad que goza de una gran oferta de proveedores relacionados a la manufactura de juguetes y peluches, en los emporios comerciales de Gamarra y Mesa Redonda, que cuentan con la infraestructura y capacidad de producir peluches según las especificaciones y calidad que se le demande. En el plan de operaciones, se mencionan los tres proveedores pre-seleccionados (dos de peluches y uno de ropa), sobre los cuales se diversificaría la producción de la mercadería, a fin de disminuir el posible riesgo de demora de entrega de pedido o alza intempestiva de los precios.

Por otro lado, respecto al proveedor de la maquinaria necesaria para rellenar los peluches, su poder de negociación es relativamente bajo, ya que esta o bien puede ser importada o bien puede ser mandada a hacer a un fabricante nacional. La tecnología que implica la máquina de relleno no es compleja y fácil de elaborar por cualquier empresa metalúrgica. Entonces, se puede concluir que el poder negociación de los proveedores es bajo.

Anexo N° 21: Desarrollo del análisis FODA Mon ami!

Cuadro resumen

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventaja competitiva innovadora: Experiencia Mon ami! ▪ Máquina de relleno de peluches única en el mercado nacional. ▪ Diseño de peluches humanizados (flexibilidad para vestirlo). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos diseñados para la personalización del producto. ▪ Ubicación estratégica en el centro comercial (tercer nivel). ▪ Alianza estratégica con proveedor de peluches y vestuario (exclusividad). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Público objetivo bien definido. ▪ Infraestructura con diseño lúdico. ▪ Personal capacitado para atender a niños. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda creciente por experiencias. ▪ Protagonismo de los niños en decisión de compra. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de visitas a centros comerciales. ▪ Disponibilidad de espacio en C.C. Open Plaza Angamos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio en el comportamiento de compra (mayor exigencia). ▪ Crecimiento económico del país (mayor capacidad adquisitiva). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensanchamiento de la clase media limeña. ▪ Espacio de crecimiento de los C.C. en el Perú. ▪ Alto porcentaje/mayor propensión a gastar en entretenimiento familiar. ▪ Vigencia del Tratado de Libre Comercio con México.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Know how de la máquina externa (importada de México). ▪ Nuevos en el mercado (no existe reconocimiento ni asociación del público con la marca). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia de proveedores (no somos confeccionistas). ▪ Multiplicidad de funciones (sobre carga laboral). ▪ Horario de atención amplio que implican tiempos muertos (Lunes a Domingo de 11 am. a 10 pm.). ▪ Posible capacidad instalada ociosa (máquina pequeña). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto costo operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible recesión de la economía (a nivel mundial que afectaría la economía nacional). ▪ Cambios en Política laboral (incremento del sueldo básico). ▪ Variación de precios de materia prima (material para peluches y vestuario). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de tecnologías para mercado infantil. ▪ Ingresos al mercado de propuestas de experiencia diferentes. ▪ Disponibilidad de alternativas de experiencia y/o entretenimiento en C.C.

Elaboración propia

Fortalezas

- *Ventaja competitiva innovadora: Experiencia Mon ami!*

La experiencia Mon ami! en sí misma es considerada una ventaja competitiva puesto que brinda la oportunidad de vivir una experiencia de compra diferente (base de diferenciación), donde los niños son protagonistas al desplegar su creatividad mientras personalizan su nuevo amigo de peluche. La esencia de Mon ami!, entonces, pretende rescatar la simpleza y dulzura propia de la niñez.

- Máquina de relleno de peluches única en el mercado nacional

La máquina de relleno para peluches será importada desde México ya que -actualmente- en el Perú, esta máquina no está disponible al público. En ese sentido, Mon ami! será el único lugar donde se podrá encontrar dicho activo, el cual está diseñado para uso comercial dirigida a niños (revestida con colores alegres y figuras de animales), y con seguridad garantizada (sistema adaptado a una manipulación infantil a través de pedales).

- Diseño de peluches humanizados (flexibilidad para vestirlos)

Los peluches -parte importante de la oferta Mon ami!- tendrán un diseño exclusivo, el cual se caracterizará por tener cuerpos humanizados, es decir, diferente a los cuerpos de los peluches tradicionales, lo cual implicará gran flexibilidad al momento de vestirlos con las prendas que también se ofrecerán en tienda. Así, se procurará que todos los peluches Mon ami! tengan un aspecto más humano y real para los niños.

- Procesos diseñados para la personalización del producto

Para lograr una experiencia inolvidable, se han diseñado cuidadosamente los procesos que esquematizan cada uno de los momentos que -en suma- forman parte de la experiencia Mon ami! En ese sentido, cada uno de dichos momentos ha sido pensado, diseñado y evaluado meticulosamente para no olvidar ningún detalle, pues lo único que se busca es que la experiencia sea divertida e inolvidable.

- Ubicación estratégica en el centro comercial (tercer nivel)

Dada la distribución de las tiendas dentro del C.C. Open Plaza Angamos, se escogió un espacio comercial en el tercer nivel dado que es en ese piso donde se encuentran la mayoría (sino todas) las propuestas de entretenimiento para las familias, como, el Coney Park, Cinemark y el Food Court; y la única propuesta de experiencia existente en dicho recinto: City Toys. El espacio elegido (por disponibilidad y ubicación) se encuentra estratégicamente ubicado a dos negocios de la entrada a Saga Falabella (acceso directo a área infantil) y a 8 metros del Food Court. Cabe mencionar adicionalmente que el local está en el hall por donde los visitantes necesariamente pasan para ir al *Food Court* o cine, pues las escaleras eléctricas principales y de estacionamiento están al otro extremo.

- Alianza estratégica con proveedor de peluches y vestuario (exclusividad)

El contrato con la proveedora de peluches y vestuario es uno de exclusividad con Mon ami!, eso quiere decir que todos los modelos confeccionados para Mon ami! solo serán provistas para la tienda con el etiquetado respectivo al igual que las prendas. Asimismo, cada uno de los materiales a utilizar es de calidad certificada que han sido elegidos y discutidos con la experta a cargo la producción.

- Público objetivo bien definido

El público al cual va dirigido la experiencia Mon ami! ha sido bien definido pues se ha enfocado solo al segmento de niños y niñas entre 2 y 6 años, que junto a sus familias viven en los distritos de Miraflores, San Borja, Surquillo y Surco, y que además visitan el C.C. Open Plaza Angamos. Así, toda la oferta está pensada en sus gustos y necesidades, procurando brindarles un ambiente que permita la diversión durante todo el tiempo que estén en el mundo Mon ami!

- Infraestructura con diseño lúdico

Uno de los componentes claves en la experiencia Mon ami! es la infraestructura que albergará a los clientes, por ello, se ha diseñado un espacio cuyos elementos brindan un circuito muy divertido donde los niños y niñas que visiten el mundo Mon ami! sentirán que mientras personalizan su peluche favorito, estarán jugando en cada estación. Para ello, se utilizarán elementos como pisos de gel, percheros plegables y caminos con formas divertidas.

- Personal capacitado para atender a niños

Todos los colaboradores de Mon ami! tendrán una capacitación previa para la atención personalizada que deberán ofrecer a todos los clientes, para ello se ha estructurado un programa completo de capacitación e inducción donde la atención y el trato con los clientes más pequeños -así como a sus padres- es de vital importancia.

Oportunidades

- Demanda creciente por experiencias

En el mercado de entretenimiento infantil, tanto la demanda como la oferta por experiencias para los más pequeños de la casa está en crecimiento y diversificación, por ejemplo, vemos negocios como City Toys, Kilimanjaro o Divercity, cuyo éxito en el mercado se ha basado por ofrecer un espacio donde los niños y niñas pueden jugar -literalmente- a ser grandes o

simplemente a experimentar de cerca la realidad (a través de movimientos y sonidos reales de animales, por ejemplo).

- Protagonismo de los niños en decisión de compra.

Los niños y niñas han cobrado importancia al momento de decidir una compra, cada día más los niños cuentan con una opinión más fuerte respecto a lo que quieren y desean comprar ya sea para el colegio, su vestuario e incluso cómo quieren divertirse. En ese sentido, los niños forman parte importante en la decisión de compra sin que ello signifique que los padres finalmente deciden el cierre del mismo (pues son quienes finalmente pagan), sin embargo, dada la situación actual, satisfacer los deseos de los más pequeños se está convirtiendo en algo natural.

- Incremento de visitas a centros comerciales

Las costumbres de los peruanos están cambiando y una de ellas es las visitas a los centros comerciales, espacios comerciales que reúnen una variedad de oferta de todo tipo y para todos los gustos. En ese sentido, los peruanos hoy en día prefieren visitar los centros comerciales para pasear, comprar y/o divertirse, ya que encuentran ahí todo lo que puedan estar buscando. En ese sentido, dicho comportamiento es creciente hasta poder convertirse en una costumbre.

- Disponibilidad de espacio en C.C. Open Plaza Angamos

La disponibilidad de espacios comerciales en un C.C. es un aspecto clave si se desea estar en él. Por ello, locales comerciales disponibles en el Open Plaza Angamos es una oportunidad clave más aún si se encuentra en el tercer nivel, cuya oferta está dirigida principalmente a la familia y sus niños.

- Cambio en el comportamiento de compra (mayor exigencias)

Hoy en día el consumidor es más exigente, sobre todo, en calidad asegurada del producto, en ese sentido, no solo se ha convertido en un consumidor exigente sino que también busca experiencias que hagan de las compras algo diferente.

- Crecimiento económico del país (mayor capacidad adquisitiva)

El desarrollo del país a nivel económico da como frutos no solo mejores oportunidades para la población sino que además permite que exista una mayor capacidad adquisitiva de los peruanos,

así, se puede ver cómo las familias incrementan sus ingresos y por ende, su capacidad de gasto se eleva, consumiendo productos y/o servicios que anteriormente no adquirirían.

- Ensanchamiento de la clase media limeña

La clase media limeña es el segmento cuyo ensanchamiento ha sido el más sorprendente, según César Antúnez de Mayolo, profesor del PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura¹⁰, la clase media es ahora más “ancha” entre los sectores socioeconómicos, en ese sentido, la tendencia ha sido el traslado de personas que anteriormente pertenecían al sector C, por ejemplo, hacia el B principalmente, ello también como consecuencia del desarrollo económico del país.

- Espacio de crecimiento de los C.C. en el Perú

Según la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP)¹¹, la penetración de centros comerciales en el Perú es de 15 % actualmente, sin embargo, existe mucho espacio para crecer. A nivel regional, el índice que centros comerciales por millón de habitantes era de 2.3, mientras que en el caso del Perú, es de 1.3 por millón de habitantes, por debajo del promedio. En ese sentido, si se mantiene la tendencia positiva en construcción de centros comerciales, esa brecha que existe en penetración respecto a otros países de la región podría ir reduciéndose paulatinamente, señala Gonzalo Ansola, presidente de ACCEP.

- Alto porcentaje/ Mayor propensión a gastar en entretenimiento familiar

Las familias peruanas destinan un importante porcentaje del gasto familiar en entretenimiento (luego de las necesidades básicas), lo cual refleja la tendencia por consumo de ocio para la familia. Nuevamente, producto del crecimiento económico del país, ahora las familias peruanas pueden gastar en entretenimiento, lo que antes no acostumbraban.

- Vigencia del Tratado de Libre Comercio con México

La vigencia del TLC con México representa una oportunidad para Mon ami! ya que la máquina de relleno de peluches (activo importante para el negocio) será importada de ese país, por lo que

¹⁰ América Economía. *La consigna es crecimiento*. En: http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-peru/art_comercio.php

¹¹ *Andina.com.pe* PENETRACIÓN DEL RETAIL MODERNO ASCIENDE A 15% EN PERÚ Y AÚN EXISTE ESPACIO PARA MAS LOCALES. En: http://www.zalaquettperu.com/blog/index.php?option=com_content&view=article&id=503:penetracion-del-retail-moderno-asciende-a-15-en-peru-y-aun-existe-espacio-para-mas-locales&catid=35:inicio&Itemid=18

gracias a dicho tratado de libre comercio, el costo se reduciría dados los beneficios arancelarios asociados (importaciones bajo trato arancelario preferencial-TLCAN)¹².

Debilidades

- *Know-how* de la máquina externa (importada de México)

Dado que la máquina de relleno de peluches es importada, el *know-how* de la misma es externo, es decir, no se maneja a nivel nacional, por lo que de cierta forma, dependemos del importador si quisiéramos adquirir otra máquina adicional o conocimiento especializado del mismo. Sin embargo, existe un ingeniero peruano que se encuentra realizando el proyecto de dicha máquina para producirlo a nivel nacional, pero su experiencia es experimental a comparación del importador que tiene años en el mercado.

- Nuevos en el mercado (no existe reconocimiento ni asociación del público con la marca)

Mon ami! se introduce al mercado de entretenimiento infantil donde ya las marcas conocidas han adquirido un público y un posicionamiento en la mente de dichos consumidores. Por lo que Mon ami! tiene el reto de mostrar al mercado que la propuesta que trae es diferente, innovadora pero sobre todo que vale la pena conocerla.

- Dependencia de proveedores (no somos confeccionistas)

Mon ami! diseña la experiencia y los elementos que forman parte importante de la misma, sin embargo, no es confeccionista por lo que dicho se terceriza a profesionales en el tema. En ese sentido, se tiene una dependencia directa con la confeccionista de peluches y vestuario, cabe mencionar que para reducir dicha amenaza se ha firmado un contrato de exclusividad y confidencialidad con los diseños y productos de la marca Mon ami!

- Multiplicidad de funciones (sobrecarga laboral)

Al ser un negocio nuevo, se decidió contar con personal con múltiples funciones, es decir, desde el gerente general hasta el colaborador deberán cumplir con varias tareas dentro de la tienda. El objetivo de dicha decisión es mantener un personal comprometido, que realmente comprenda la esencia de la experiencia Mon ami!

¹² CNN Expansión. México firma TLC con Perú. En : <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/04/06/mexico-firma-tlc-con-peru>

- Horario de atención amplio que implican tiempos muertos (Lunes a Domingo de 11 a.m. a 10 p.m.)

Por política de atención del C.C. Open Plaza Angamos, todas las tiendas deben atender de Lunes a Domingo de 11 a.m. a 10 p.m. por lo que Mon ami! estará atendiendo durante 11 horas diarias, durante las cuales habrá tiempos muertos considerando que nuestro público objetivo son las familias, sobre todo niños, quienes visitan el C.C. por las tardes, principalmente viernes, sábados y domingos.

- Posible capacidad instalada ociosa (máquina pequeña)

La máquina pequeña podría significar una capacidad instalada ociosa ya que se utilizará solo en eventos comerciales y de contrato programados (fines de semana principalmente) por lo que el tiempo restante estará en almacén. Sin embargo, también será como activo de back-up para las máquinas de relleno de peluche en tienda.

- Alto costo operativo

Tan solo el alquiler del espacio comercial representa aproximadamente el 13% de las ventas, por lo que es un costo alto para el negocio. Asimismo, dado que se contará con 2 máquinas, el consumo de energía es considerable. Además del consumo de luz del local dada la gran iluminación con la que cuenta el local. Adicionalmente, la implementación de la tienda significa un costo alto

Amenazas

- Posible recesión de la economía (a nivel mundial que afectaría la economía local)

Existe la posibilidad de una eventual crisis mundial, ello como efecto de la crisis financiera que viene atravesando Europa y Estados Unidos. Sin embargo, Según Salomón Lerner¹³, jefe del gabinete, el Perú está preparado para afrontar exitosamente el efecto de los problemas económicos internacionales. A pesar de ello, ante cualquier crisis económica la tendencia es la contracción del consumo, como reacción ante posibles cambios.

- Cambios en Política Laboral (incremento del sueldo básico)

¹³ Andina. Lerner: *Perú está preparado para enfrentar crisis de EE.UU.* En: <http://gestion.pe/noticia/1005593/lerner-peru-esta-preparado-enfrentar-crisis-eeuu>

El actual gobierno ha anunciado que el aumento del sueldo básico será en 2 partes por lo que la remuneración mínima vital (RMV) ya se elevó en S/. 75 este año y se proyecta que para el próximo año se repetirá la acción, alcanzando los S/. 750 de sueldo básico¹⁴. En ese sentido, los cambios previstos en la política laboral afectarían el negocio ya que los sueldos de los colaboradores variarían como resultado del aumento del sueldo básico.

- Variación de precios de materia prima (material para peluches y vestuario)

La materia prima asociada al negocio es la napa siliconada, peluche plush y el algodón los cuales son utilizados como relleno, la piel de los peluches y su vestimenta respectivamente. Por lo que los precios de dichos productos pueden variar por efecto de variables exógenas que deben ser consideradas por los proveedores quienes a su vez trasladarían el efecto al precio final.

- Desarrollo de tecnologías para mercado infantil

La tecnología avanza rápidamente por lo que el desarrollo de tecnologías para niños es un mercado que probablemente empezará a surgir y que puede captar fácilmente a los más pequeños (a través de juegos como el Nintendo, Play Station, etc.) Sin embargo, es importante que los padres se aseguren de mostrarle a sus hijos lo bonito y simple que resultan las cosas “más sencillas”, porque en ellas radican enseñanzas muy valiosas.

- Ingresos al mercado de propuestas de experiencia diferentes

Existe la latente posibilidad de que el ingreso de nuevas propuestas de experiencias como El Arriero, o repotenciar propuestas como La Granja Villa, en ese sentido, el crecimiento de la demanda por experiencias para niños puede convertirse en una “moda” para negocios que plantean propuestas similares.

- Disponibilidad de propuestas de experiencia y/o entretenimiento en C.C.

Dentro del C.C. Open Plaza Angamos existen propuestas de entretenimiento infantil y familiar como City Toys, Coney Park, Cinemark y el Food Court, en ese sentido, todas estas alternativas están disponibles para el público y al alcance de ellos en el C.C. por lo que al final es cuestión de gustos y decisión por parte de la familia.

¹⁴ Diario Gestión. *El aumento del sueldo mínimo será en dos partes*. En: <http://gestion.pe/noticia/948956/aumento-sueldo-minimo-dos-partes>

Anexo N° 22: Filosofía Organizacional

Misión

Crear una experiencia divertida y única que inspire la creatividad de los peruanos dando vida a los peluches.

Visión

Convertirnos en un lugar donde se crean los mejores recuerdos de tu niñez.

Valores

- Ⓢ *Alegría:* En todo lo que se hace, y sobre todo, al momento de compartir con cada uno de los visitantes la experiencia hecha especialmente por ellos y para ellos.
- Ⓢ *Entusiasmo:* Para poder disfrutar cada momento de la experiencia Mon ami! y al mismo tiempo, ayudar en todo lo que necesiten nuestros clientes.
- Ⓢ *Servicio:* La disposición de poder jugar y aconsejar a todos los visitantes Mon ami!, de esa manera, sientan que tienen un amigo en quien confiar.
- Ⓢ *Confianza:* Es lo que Mon ami! ofrece no solo al garantizar los productos de calidad sino también en cada uno de los colaboradores que apoyan la experiencia a vivir cada niño que entra al mundo Mon ami!

Anexo N° 23: Manual de Operaciones y Funciones (MOF) de Mon ami!

1. Gerente General

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES MON AMI!

I. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DEL PUESTO				
Nombre	Gerente General			
Área	Gerencia General	Sub área		
Permanencia en la posición	Permanente			
II. SOBRE EL PUESTO Y SUS RESPONSABILIDADES				
El objetivo				
Desarrollar en nuestros clientes conocimiento y reconocimiento de la Marca Mon ami!, con una cultura orientada a la maximización del valor con una visión estratégica de largo plazo, generando los mecanismos necesarios para el éxito de la Experiencia Mon ami!				
Nº	Funciones (colocar como máximo 5 funciones)	Actividades que involucra el realizar la función	Resultados de la función	Proceso en el que participa
1	Realizar el planeamiento financiero a mediano plazo.	Elaboración de proyecciones de los estados financieros y ratios.	Proporcionar herramientas fiables para la toma de decisiones.	Planificación Financiera
2	Definir la estrategia de marketing	Preparar las acciones promocionales y post venta, monitorear el éxito de las acciones promocionales, coordinar con el Community Manager de manera semanal la actualización de la pagina web y facebook de Mon ami!, contactar proveedores de elementos publicitarios.	Generar un reconocimiento de la marca Mon ami! en el Open Plaza Angamos	Gestión de Marca
3	Gestionar el área comercial de Mon ami!	Monitorear las ventas mensuales de la tienda, monitorear la experiencia Mon ami! en al tienda, contactar con clientes corporativos, preparar los cumpleaños Mon ami!.	Cerrar ventas corporativas y cumpleaños Mon ami!	Gestión comercial de Mon ami!
4	Pedir nueva mercadería	Elegir a los proveedores de peluches, vestuarios, accesorios y napa siliconada para la tienda,, realizar contacto con los proveedores para el pedido de nueva mercadería, coordinar la entrega de nueva mercadería, revisar periódicamente los inventarios de la tienda.	Recibir la mercadería en la tienda en el momento necesario.	Gestión Logística de Mon ami!
5	Participar en la mejora continua de procesos.	Revisión de procesos, seguimiento, automatización, elaboración de manuales.	Mejorar los procesos aprobados	Gestión Operativa de Mon ami!
III. NIVEL DE SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN				
Supervisa directamente		Jefe de tienda		
Nº	Coordina principalmente con	Temas que tratan principalmente (debe de guardar alineación con las funciones y/o actividades que se han descrito anteriormente)		
1	Jefe de tienda	Datos reales y proyecciones de ingresos y gastos, campañas, eventos y acciones de marketing, actividades comerciales, registro de inventarios.		
2	Colaboradores de atención al público	Información sobre la experiencia Mon ami! y políticas de la empresa.		
3	Cajero	Información sobre la experiencia Mon ami!, tesorería y políticas de la empresa.		
IV. AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES				
Autoridad máxima en la toma de decisiones				
V. SISTEMAS A UTILIZAR (sólo mencionar los sistemas internos de la empresa, no office porque es una herramienta de trabajo)				
Control de inventarios		Finanzas, Académicos		
SAP		Gmail		
VI. COMPETENCIAS NECESARIAS (de acuerdo a la malla de competencias por niveles)				
Nº	Nombre de la competencia	Dominio al	Conductas que debe de realizar	
1	Capacidad de tomar decisiones	100%	Tomar decisiones con una mirada analítica y racional	
2	Capacidad de trabajar bajo presión	100%	Mantener siempre la calma y tomar decisiones de manera calmada.	
3	Proactividad	90%	Proponer iniciativas que mejoren actividades y optimicen recursos.	
4	Creativo e innovador	85%	Proponer conceptos creativos de campañas de publicidad y acciones promociones.	
VIII. COMPORTAMIENTOS ADICIONALES QUE DEBE DE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO PARA TENER ÉXITO				
Alto nivel de compromiso, Alto nivel de energía, Orientado a resultados.				
Actitud y capacidad de generar confianza.				

2. Jefe de Tienda

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES MON AMI!

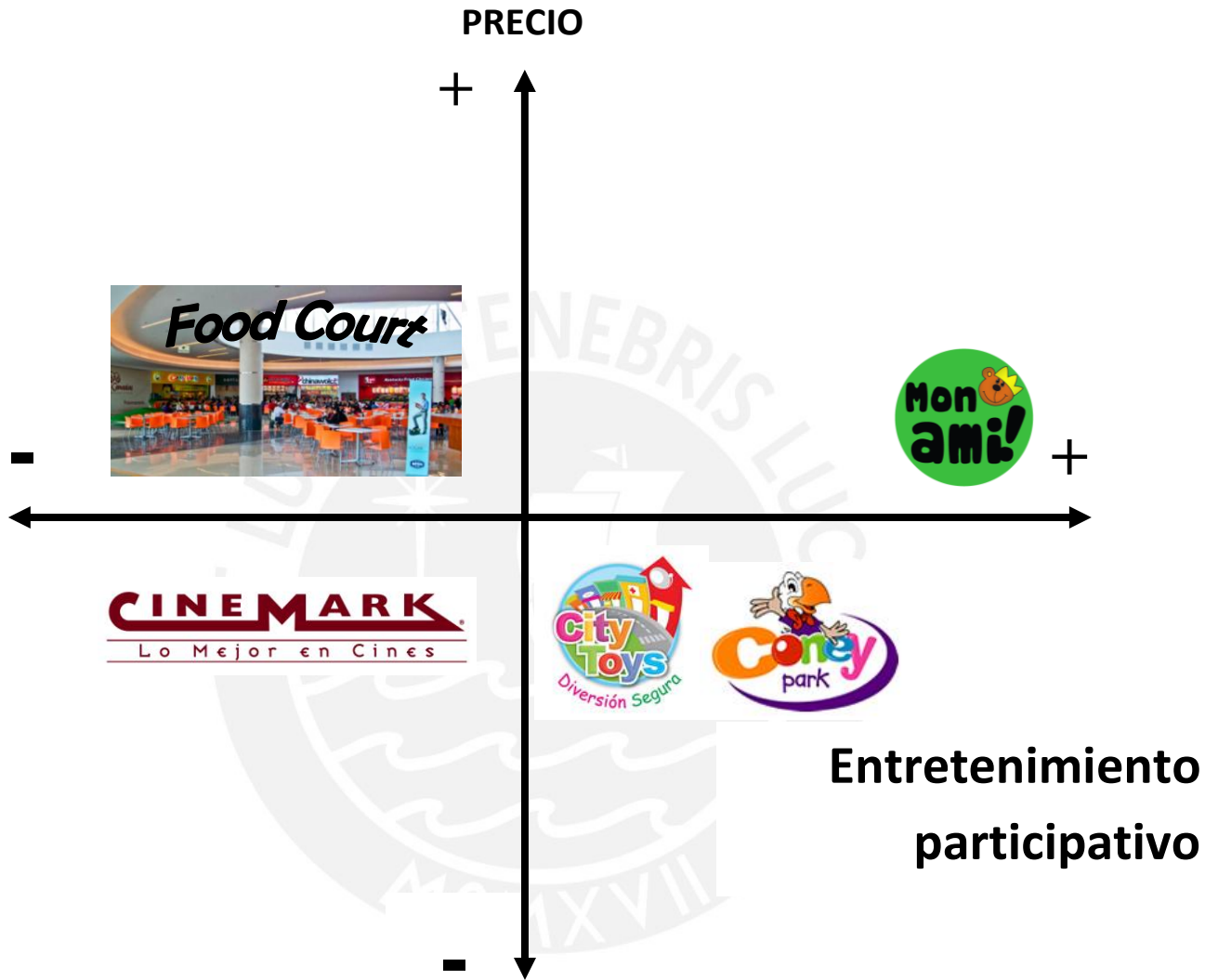
I. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DEL PUESTO				
Nombre	Jefe de tienda			
Área	Gerencia Comercial	Sub área		
Permanencia en la posición	Permanente			
II. SOBRE EL PUESTO Y SUS RESPONSABILIDADES				
El objetivo				
Dirigir una cultura orientada a la maximización de valor de la experiencia Mon ami! para lograr el reconocimiento de nuestra oferta en el mercado.				
Nº	Funciones (colocar como máximo 5 funciones)	Actividades que involucra el realizar la función	Resultados de la función	Proceso en el que participa
1	Participar en la preparación y ejecución de las estrategias de marketing	Apoyar en el desarrollo de las actividades promocionales dentro del centro comercial, monitorear las acciones post venta, reunirse con el Gerente General para revisar los resultados de las campañas.	Generar un reconocimiento de la marca Mon ami! en el Open Plaza Angamos	Gestión de Marca
2	Dirigir la tienda durante el horario de atención al público	Supervisar la experiencia Mon ami!, dirigir y monitorear las actividades en la tienda durante la atención al público, ordenar el refill de la máquina de relleno en los momentos necesarios y atender contingencias.	Mantener la normalidad en la tienda	Gestión comercial de Mon ami!
3	Dirigir el control de calidad de la mercadería	Recibir los pedidos de proveedores, dirigir el control de calidad y almacenaje de la nueva mercadería, revisar periódicamente el nivel de inventarios de peluches vestuarios y accesorios, notificar al Gerente General las necesidades de nuevo stock en la tienda.	Recibir la mercadería en la tienda en el momento necesario.	Gestión Logística de Mon ami!
4	Preparar la tienda antes del inicio de la atención al público	Dirigir la decoración de la tienda, reposición de stock y la limpieza general de la tienda al inicio del día, revisar cada estación del circuito de la experiencia Mon ami! cada día antes de la apertura, dirigir la decoración especial de la tienda en la campaña navideña, día del niño y Halloween.	Preparar la experiencia Mon ami!	Gestión de la experiencia
5	Gestionar la tesorería de la tienda	Cobrar en caja, registrar las ventas diarias en el sistema de la empresa, registrar las ventas diarias en el relatorio de Ventas del Open Plaza Angamos.	Mantener un registro ordenado de las ventas	Tesorería
III. NIVEL DE SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN				
Supervisa directamente		Colaboradores de atención al público, cajeros		
Nº	Coordina principalmente con	Temas que tratan principalmente (debe de guardar alineación con las funciones y/o actividades que se han descrito anteriormente)		
1	Gerente General	Datos reales y proyecciones de ingresos y gastos, campañas, eventos y acciones de marketing, actividades comerciales, registro de inventarios.		
2	Colaboradores de atención al público	Información sobre la experiencia Mon ami! y políticas de la empresa.		
3	Cajero	Información sobre la experiencia Mon ami!, tesorería y políticas de la empresa.		
IV. AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES				
Capacidad de tomar decisiones relacionadas al funcionamiento de la tienda				
V. SISTEMAS A UTILIZAR (sólo mencionar los sistemas internos de la empresa, no office porque es una herramienta de trabajo)				
Control de inventarios		Gmail		
SAP				
VI. COMPETENCIAS NECESARIAS (de acuerdo a la malla de competencias por niveles)				
Nº	Nombre de la competencia	Dominio al	Conductas que debe de realizar	
1	Capacidad de dirigir equipos de trabajo	100%	Dirigir e integrar al equipo de colaboradores de la tienda.	
2	Capacidad de escucha	100%	Atender y tomar en cuenta las propuestas e iniciativas de sus colaboradores.	
3	Capacidad de análisis y solución de problemas	90%	Resolver problemas relacionados a la tienda en corto tiempo.	
4	Creativo e innovador	90%	Proponer conceptos creativos de campañas de publicidad y acciones promociones.	
VIII. COMPORTAMIENTOS ADICIONALES QUE DEBE DE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO PARA TENER ÉXITO				
Alto nivel de compromiso, Alto nivel de energía, Orientado a resultados.				
Actitud y capacidad de generar confianza.				

3. Colaborador Mon ami!

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES MON AMI!

I. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DEL PUESTO				
Nombre	Colaborador de atención al público			
Área	Gerencia General	Sub área	Comercial	
Permanencia en la posición	Permanente			
II. SOBRE EL PUESTO Y SUS RESPONSABILIDADES				
El objetivo				
Lograr la satisfacción de los niños y sus padres al hacerlos disfrutar al máximo de la experiencia Mon ami				
Nº	Funciones (colocar como máximo 5 funciones)	Actividades que involucra el realizar la función	Resultados de la función	Proceso en el que participa
1	Acompañar al niño en la experiencia Mon ami!	Explicar la experiencia Mon ami! a las personas que ingresen a la tienda, acompañar al niño por cada una de las 6 estaciones de la experiencia Mon ami!: Elígeme, Rellename, Personalizame, Pomme un nombre, Tomate una foto conmigo y Llévame a casa, coser el peluche en la estación Rellename y ayudar a vestir al peluche en la estación Personalizame.	Lograr la satisfacción del clientes	Atención al cliente
3	Realizar el control de calidad de la mercadería.	Realizar el control de calidad de la nueva mercadería: Peluches, vestuario y accesorios, realizar el reporte de unidades buenas y defectuosas y almacenar la nueva mercadería en el depósito del mezanine.	Llevar de manera ordenada el control de inventarios	Gestión Logística de Mon ami!
4	Decorar y ordenar la tienda antes y después de la atención al público.	Decorar la tienda en campañas especiales :Halloween, Navidad y Día del niño, reponer el stock de los productos en tienda, realizar la limpieza general de la tienda antes y después del horario de atención al público.	Mantener la tienda ordenada y con una imagen moderna y divertida.	Gestión Logística de Mon ami!
5	Reabastecer la máquina de relleno de peluches.	Reabastecer a la máquina de relleno de napa siliconada y realizar el mantenimiento de la máquina.	Mantener operativa la máquina de relleno.	Gestión Operativa de Mon ami!
III. NIVEL DE SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN				
Supervisa directamente		Jefe de tienda		
Nº	Coordina principalmente con	Temas que tratan principalmente (debe de guardar alineación con las funciones y/o actividades que se han descrito anteriormente)		
1	Jefe de tienda	Información sobre acontecimientos en la tienda y sobre el comportamiento de los consumidores.		
2	Gerente General	Información sobre la experiencia Mon ami! y políticas de la empresa.		
IV. AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES				
Media				
V. SISTEMAS A UTILIZAR (sólo mencionar los sistemas internos de la empresa, no office porque es una herramienta de trabajo)				
Gmail		Control de inventarios		
SAP				
VI. COMPETENCIAS NECESARIAS (de acuerdo a la malla de competencias por niveles)				
Nº	Nombre de la competencia	Dominio al	Conductas que debe de realizar	
1	Vocación de servicio	100%	Tener disposición de ayudar a otras personas, ser paciente y calmado, saber escuchar.	
2	Extrovertido	100%	Tener simpatía con los niños, ser comunicativo y extrovertido.	
3	Proactivo	80%	Estar siempre atento a lo que sucede en la tienda y ofrecer su ayuda a los niños que la necesiten	
4	Creativo e innovador	90%	Proponer conceptos creativos de campañas de publicidad y acciones promociones.	
VIII. COMPORTAMIENTOS ADICIONALES QUE DEBE DE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO PARA TENER ÉXITO				
Alto nivel de compromiso, Alto nivel de energía, Orientado a resultados.				
Actitud y capacidad de generar confianza.				

Anexo N° 24: Mapa de posicionamiento



Elaboración propia

Anexo N° 25: Desarrollo de productos Mon ami!

1. Descripción de Paquetes Mon ami!

- a. **Paquetes Básicos:** Se le ofrece al cliente dos posibilidades cuyo diferencial es el tamaño de peluche a adquirir.

Tipo de Paquete	Código	Productos incluidos	Descripción
Paquetes Básicos	1	Peluche Pequeño	Medida: 25 cm, medida del peluche de pies a cabeza puesto de pie. Material: peluche plush
		Polo Mon ami!	Diseño estándar: Polo blanco con estampado del logo Mon ami! al centro. Talla: mini S
		Relleno	Material: napa siliconada. Cantidad: 125 gramos (estándar)
		Corazón Mon ami!	Color: rojo (estándar). Tamaño: estándar
		Foto instantánea	En papel fotográfico de 10x10 cm, a full color
		Partida de nacimiento Mon ami!	Impresión a color con diseño estándar
		Bolsa Mon ami!	Material: Tocuyo. Medidas: 25 cm. Diseño: estándar
	2	Peluche Grande	Medida: 42 cm, medida del peluche de pies a cabeza puesto de pie. Material: peluche plush.
		Polo Mon ami!	Diseño estándar: Polo blanco con estampado del logo Mon ami! al centro. Talla: mini M
		Relleno	Material: napa siliconada. Cantidad: 150 gramos (estándar)
		Corazón Mon ami!	Color: rojo (estándar). Tamaño: estándar
		Foto instantánea	En papel fotográfico de 10x10 cm, a full color
		Partida de nacimiento Mon ami!	Impresión a color con diseño estándar
		Bolsa Mon ami!	Material: Tocuyo. Medidas: 25 cm. Diseño: estándar

- b. **Paquetes Premium:** Se les brinda 2 opciones adicionales cuyo diferencial radica en el vestuario para el peluche (respecto a los paquetes básicos) y en el tamaño del peluche a adquirir.

Tipo de Paquete	Código	Productos incluidos	Descripción
Paquetes Premium	1	Peluche Pequeño	Medida: 25 cm, medida del peluche de pies a cabeza puesto de pie. Material: peluche plush.
		Conjunto Mon ami!	Conjunto personalizado: incluye vestuario completo con accesorios. Talla: mini S
		Relleno	Material: napa siliconada. Cantidad: 125 gramos (estándar)
		Corazón Mon ami!	Color: rojo (estándar). Tamaño: estándar
		Foto instantánea	En papel fotográfico de 10x10 cm, a full color
		Partida de nacimiento Mon ami!	Impresión a color con diseño estándar
		Bolsa Mon ami!	Material: Tocuyo. Medidas: 22 cm. Diseño: estándar
	2	Peluche Grande	Medida: 42 cm, medida del peluche de pies a cabeza puesto de pie. Material: peluche plush.
		Conjunto Mon ami!	Conjunto personalizado: incluye vestuario completo con accesorios. Talla: mini M
		Relleno	Material: napa siliconada. Cantidad: 150 gramos (estándar)
		Corazón Mon ami!	Color: rojo (estándar). Tamaño: estándar
		Foto instantánea	En papel fotográfico de 10x10 cm, a full color
		Partida de nacimiento Mon ami!	Impresión a color con diseño estándar
		Bolsa Mon ami!	Material: Tocuyo. Medidas: 22 cm. Diseño: estándar

2. Descripción de productos:

a. Peluches Mon ami!

Los peluches que se ofrecerán en Mon ami! serán diseños exclusivos de la marca, para cada temporada de lanzamiento. El material a utilizar en la confección de los mismos será *peluche plush* y el relleno será *napa siliconada*, ambos insumos son antialérgicos y lavables, lo cual cubre las necesidades que nuestros potenciales clientes encuestados indicaron deberían ser las características esenciales en el producto a ofrecer. Asimismo, los ojos del peluche serán seguros utilizando la técnica más segura en el mercado: ojos con tornillo.

Dado que el proceso de relleno del peluche es clave para el negocio por lo que la plantilla que utilizaremos como base será el peluche (en sus dos tamaños: pequeño y grande) con el relleno en su cabeza, brazos y piernas, sin embargo, el torso estará sin rellenar, de esa manera, al momento que el cliente ingresa al área de *Relléname*, solamente complete el relleno en el torso (reduciendo el tiempo en dicha estación). Adicionalmente, la forma de los peluches será *humanizado*, de esa manera será factible vestirlo completamente.

Medidas oficiales y Capacidad de relleno en torso

- **Pequeño:**
 - Medida: 25x13 cm (de pies a cabeza, puesto de pie)
 - Napa siliconada en torso: 125 gramos

- **Grande:**
 - Medida: 42x25 cm (de pies a cabeza, puesto de pie)
 - Napa siliconada en torso: 150 gramos

Modelos oficiales de peluches

Se ofrecerán modelos de peluches para niños y niñas, en ese sentido, para diferenciar el sexo de los peluches se pondrán pestañas a las versiones femeninas, sin embargo, el cuerpo mantendrá el mismo diseño.

- ✓ Oso/osa
- ✓ Perrito/perrita
- ✓ Chanco/chancha
- ✓ León/leona
- ✓ Hipopótamo/hipopótama
- ✓ Mono/mona
- ✓ Vaca/toro
- ✓ Cuy masculino/cuy femenino

b. Vestuarios Mon ami!

Tallas disponibles

Al ofrecer 2 tamaños de peluches, todos los vestuarios a ofrecer en tienda serán a medida de ambos tamaños:

- Talla mini S: para los peluches pequeños (a medida)
- Talla mini M: para los peluches grande (a medida)

Vestuario Básico

- Polo Mon ami! (se incluye en los paquetes básicos): Polo blanco con estampado del logo Mon ami!, centrado (diseño estándar). Disponible en 2 tallas: mini S, mini M.

Vestuarios personalizados

- Conjuntos Mon ami!: incluidos en los paquetes Premium . Disponibles (todos) en: mini S y mini M.
 - ❖ Ejecutivo/a (terno)
 - ❖ Chef
 - ❖ Doctor/a
 - ❖ Policía (masculino y femenino)
 - ❖ Bombero/a
 - ❖ Alumno/a
 - ❖ Futbolista/voleibolista
 - ❖ Basquetbolista

- Conjuntos por temporada: Venta por separado. Disponibles en tallas mini S y mini M.
 - ❖ Primavera:
 - Vestido de bailarina: body rosado, falda de tutú rosado, zapatos de bailarina rosados y cinta.
 - Vestido de noche: vestido de seda rosado (aplicaciones de greca y cintas negras), calzón rosado (aplicación greca negra) y vincha de seda (aplicación de greca negra).
 - Casacas con capucha y botones: Casacas de polar (colores: azul marino y celeste), con capucha del mismo color, forro de polar a cuadros, con aplicaciones (botones de plástico y sujetadores).
 - ❖ Verano:
 - Vestido de verano: vestido de algodón con diseño rosado, manga acero y lazo del mismo material.
 - Bikini de playa: 3 piezas de licra color rosado con bordes verdes (top, calzón y falda).
 - Overall de verano: overall celeste de algodón con gorro del mismo material.
 - Short de baño: short de licra a rayas con visera del mismo material.
 - ❖ Otoño:
 - Chompa de cuello tortuga: en color celeste y rosado, de lana manga larga, y lentes de lectura.
 - Polera deportiva con capucha y cierre: de color rojo con logo Mon ami! en espalda, y cierre blanco.
 - Camisa con chaleco de lana: camisa a cuadros con cuello y chaleco de lana en rojo y celeste.

- ❖ Invierno:
 - Poncho peruano: poncho a rayas de colores y chullo del mismo color.
 - Casaca de cuero y chalina: Casaca de cuero marrón con cierre y logo Mon ami!, y chalina color camel.
 - Casaca de esquimal: casaca impermeable con aplicaciones de pelaje, en marrón claro y rosado, y zapatos del mismo material
- ❖ Adicionales: Día de la Madre (overall para embarazadas), Día del Padre (polos temáticos), 28 de Julio (atuendo de marinera y chalán), Día de la primavera (polos temáticos), Día del niño (polos temáticos), Halloween (disfraces), y Navidad (polos temáticos).

c. Accesorios Mon ami!

Zapatos Mon ami!

Los zapatos confeccionados a medida para los pies de los peluches Mon ami!. Disponibles en talla 1 (para peluches pequeños) y talla 2 (peluches grandes).

- ✓ Sandalias para él (color marrón)
- ✓ Sandalias para ella (color negro con aplicaciones plateadas)
- ✓ Zapatitos de verano (modelo navy: color azul y pasadores blancos)
- ✓ Zapatos de vestir para él (color negro con pasadores y diseño)
- ✓ Zapatillas para él (con diseño de fuego sin pasador)
- ✓ Modelo “converse” para él (color negro con pasadores blancos)
- ✓ Modelo “converse” para ella (color rosado escarchado con pasadores blancos)
- ✓ Chimpunes (color negro con líneas y costuras blancas)
- ✓ Pantuflas para ella (material de polar rosado con flor de colores)

- ✓ Botitas de invierno para ella (en color marrón y camel con aplicaciones de pelaje blanco y botones)
- ✓ Zapatos para él de constructor (color camel con suela gruesa y pasadores mostazas)

Accesorios básicos

- ✓ Medias con rayas (de color blanco con rayas azules y rojos)
- ✓ Pack Mochila Mon ami! (incluye: 1 mochila para niño, 1 mochila para el peluche, con diseño Mon ami!. Material: plástico)
- ✓ Pack cartera Mon ami! (incluye: 1 cartera para niña, 1 cartera para el peluche. Material: cuerina negra con aplicaciones plateadas.)
- ✓ Celulares de tela Mon ami! (disponibles en colores: azul, rosado, morado y rojo)
- ✓ Slapers (disponibles en colores: celeste y rosado en tallas 1 y 2)
- ✓ Casaca de cuero estilo motorizado (cuerina negra con cierre y aplicaciones plateadas. Disponibles en tallas mini S y mini M)

Accesorios Edición Limitada

- ✓ DNI Mon ami! (DNI de menores con diseño Mon ami!)
- ✓ Pasaporte Mon ami! (pasaporte peruano con diseño Mon ami!)
- ✓ Ipod Mon ami! (material: plástico de colores con audífonos del mismo material)
- ✓ Smartphone Mon ami! (material: plástico con diseño Mon ami!)
- ✓ Conjunto de graduación (incluye: Toga negra, birrete negro, diploma enrollado. Disponible en talla mini S y mini M)
- ✓ Kimono de colores (incluye: kimono con estampado de colores y sandalias del mismo diseño. Disponible en talla mini S y mini M)
- ✓ Disfraz de brujita (incluye: vestido de bruja, sombrero de bruja y escoba. Disponible en talla mini S y mini M).

Anexo N° 26: Costeo de cumpleaños Mon ami!

Los cumpleaños *Mon ami!* están diseñados para atender a 10 invitados + el/la cumpleañera (total de 11 niños). El contrato se hará por 2 horas (tiempo estimado en que dura la replicación en casa, que incluyen -además de los peluches y sus vestuarios- la máquina de relleno pequeña y un colaborador capacitado. Se atenderán solo 1 cumpleaños al mes. A continuación se detalla lo que incluye el paquete a ofrecer:

Costeo (para 10 invitados + cumpleañero)	Cantidad	Costo Unitar	Costo total
Paquete Premium pequeño	10	S/. 25.41	S/. 254.08
Paquete Premium Grande (cumpleañero)	1	S/. 36.37	S/. 36.37
Vestuario adicional para peluche grande (cumpleañero)	1	S/. 13.29	S/. 13.29
Pares de zapatos para peluche pequeño	10	S/. 6.00	S/. 60.00
Pares de zapatos para peluche grande	1	S/. 7.00	S/. 7.00
Mochila Mon ami! (cumpleañero)	1	S/. 9.00	S/. 9.00
Colaborador Mon ami!	1	S/. 45.00	S/. 45.00
Foto adicional de cumpleaños (cumpleañero)	1	S/. 1.80	S/. 1.80
Transporte (para máquina de relleno, vestuario y demás implementos)	1	S/. 70.00	S/. 70.00
TOTAL			S/. 496.53

Precio Cumpleaños (s/ IGV)	S/. 1,000.00
Margen	101%

Anexo N° 27: Estructura de precios

Paquete Básico

A. Peluche Pequeño

Concepto	Costo Unit.	Precio sin I.G.V.	Precio con I.G.V. (18%)
Piel de peluche	8.55		
Conjunto básico	5.06		
Napa siliconada	0.80		
Corazón	0.18		
Papel fotográfico+tinta	0.76		
Etiquetado	0.03		
Bolsa Mon ami	0.25		
Partida de nacimiento	0.20		
Balín	0.13		
Total Paquete básico P.	15.96	33.90	40.00

B. Peluche Grande

Concepto	Costo Unit.	Precio sin I.G.V.	Precio con I.G.V. (18%)
Piel de peluche	14.26		
Conjunto básico	6.84		
Napa siliconada	0.96		
Corazón	0.18		
Papel fotográfico+tinta	0.76		
Etiquetado	0.03		
Bolsa Mon ami	0.25		
Partida de nacimiento	0.20		
Balín	0.13		
Total Paquete básico G.	23.61	59.32	70.00

Paquete Premium

A. Peluche Pequeño

Concepto	Costo Unit.	Precio sin I.G.V.	Precio con I.G.V. (18%)
Piel de peluche	8.55		
Conjunto personalizado	7.75		
Napa siliconada	0.80		
Corazón	0.18		
Papel fotográfico+tinta	0.76		
Etiquetado	0.03		
Bolsa Mon ami	0.25		
Partida de nacimiento	0.20		
Balín	0.13		
Total Paquete premium P.	18.65	63.56	75.00

B. Peluche Grande

Concepto	Costo Unit.	Precio sin I.G.V.	Precio con I.G.V. (18%)
Piel de peluche	14.26		
Conjunto personalizado	9.46		
Napa siliconada	0.96		
Corazón	0.18		
Papel fotográfico+tinta	0.76		
Etiquetado	0.03		
Bolsa Mon ami	0.25		
Partida de nacimiento	0.20		
Balín	0.13		
Total Paquete premium G.	26.23	80.51	95.00

Accesorios

Concepto	Costo Unit.	Precio sin I.G.V. (promedio)	Precio con I.G.V. (18%)
Accesorios peluches pequeños	5.10	12.71	15.00
Accesorios peluches grandes	6.19	16.95	20.00

Anexo N° 28: Los centros comerciales y la elección del C.C. Open Plaza Angamos

Los patrones de consumo de la población peruana han cambiado: Hoy en día, el 54% de población del país mantienen estilos de vida de afortunados, progresistas y modernos: personas entre los 20 y 30 años, de carácter activo, con maneras de pensar y actuar más modernas y un mayor poder adquisitivo¹⁵.

Este cambio social ha sido un factor clave que ha impulsado el crecimiento del mercado retail peruano, reflejado en la construcción de nuevos centros comerciales en la capital: "...De 7 centros comerciales con los que contaba el país a inicios del 2000, se llegó a 37 en el 2010, creciendo a un ritmo de casi 3 nuevos locales por año..."¹⁶

Como resultado de esta etapa de crecimiento, las ventas de los centros comerciales se han incrementado en los últimos años: Entre el 2007 y el 2010, sus ventas brutas crecieron a un ritmo de 22% anual¹⁷. Asimismo, el flujo de visitantes también han crecido de manera acelerada: En el 2010, el flujo de visitantes de centros comerciales se incrementó en un 51% con respecto al año anterior y; se estima que para el 2011 se registre un crecimiento de 3%¹⁸.

En ese sentido, en la actualidad, los centros comerciales representan una vitrina de exposición y un punto de encuentro con un público moderno, con una mayor disposición a gastar en entretenimiento y compras. Por ello, al ser Mon ami! un nuevo concepto que ofrece una experiencia de compra innovadora, los centros comerciales se convierten en la ubicación que mejor acerca la oferta planteada a su potencial mercado.

Dentro del mercado retail peruano, el Grupo Falabella destaca por ocupar el puesto N°1 en el ranking de empresas de Comercio¹⁹. Con una propuesta de centros comerciales que combina sus tiendas ancla (Saga Falabella, Tottus y Sodimac) con una variada oferta de retail menor, los Open Plaza ofrecen un mix comercial potente y atractivo para los sectores A2 y B1 de la población. Ello le ha permitido posicionar a sus centros comerciales en corto tiempo y recibir una afluencia mensual de 2.7 millones de personas²⁰.

¹⁵ Asociación de centros comerciales del Perú (ACCEP): Presentación del Congreso internacional de Retail Perú 2011
<http://www.accep.org.pe/presentacion-congreso-retail-2011.pdf>

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ América Economía: Ranking las 500 mayores empresas del Perú-Sector Comercio.

²⁰ Asociación de centros comerciales del Perú (ACCEP)
<http://www.accep.org.pe/>

Entre los 9 centros comerciales del grupo Falabella, el centro comercial Open Plaza Angamos es el más moderno y recibe a 300, 000 mil visitantes cada mes. Su disponibilidad de locales y ubicación estratégica (cruce de la Av. Angamos con la Av. Tomas Marsano), cercana al público objetivo de Mon ami!²¹, fueron las principales razones al elegirlo como la mejor opción para abrir la primera tienda en Lima.



²¹ Sectores A y B, con un estilo de vida moderno y aspiracional.

Anexo N° 29: Costeo de acciones promocionales y de post-venta

Acciones promocionales antes de apertura (pre-operativas)

Antes de apertura	Unid.	Precio Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
EP1) Anuncio "En construcción"			
▪ Gigantografía (a full color)	1	S/. 350.00	S/. 350.00
Subtotal EP1			S/. 350.00

EP2) Elenco de baile Mon ami!			
▪ Alquiler espacio en C.C.	2	S/. 250.00	S/. 500.00
▪ Alquiler de muñecos (1 muñeco por evento)	2	S/. 100.00	S/. 200.00
▪ Coreógrafo	1	S/. 150.00	S/. 150.00
▪ Colaboradores en escena	4	S/. 0.00	S/. 0.00
▪ Globos impresos (frente: logo, reverso: dirección, tienda y página oficial), 50 por evento.	100	S/. 1.50	S/. 150.00
Subtotal EP2			S/. 1,000.00

EP3) Stand Mon ami!			
▪ Alquiler de módulo (incluye "vestir" el módulo acorde a la marca).	2	S/. 350.00	S/. 700.00
▪ Costo asociado por uso de espacio en patio del C.C..	2	S/. 250.00	S/. 500.00
▪ Folletos informativos (a full color), 50 por evento.	100	S/. 1.25	S/. 125.00
▪ Merchandising (Paquete compuesto por 5 cartucheras, 25 lapiceros, 25 lápices, 20 llaveros y 50 stickers por evento).	2	S/. 300.00	S/. 600.00
Subtotal EP3			S/. 1,925.00

EP4) Compartir la nueva experiencia Mon ami!			
▪ Contrato de modelos adultos por sesión fotográfica.	2	S/. 200.00	S/. 400.00
▪ Contrato de modelos infantiles por sesión fotográfica.	2	S/. 90.00	S/. 180.00
▪ Servicios agencia publicitaria (Book de 25 fotos).	1	S/. 850.00	S/. 850.00
Subtotal EP4			S/. 1,430.00

Acción promocional de apertura

Apertura Oficial			
EP5) Lanzamiento oficial tienda Mon ami!			
▪ Decoración del local.	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
▪ Servicio de Catering.	1	S/. 300.00	S/. 300.00
▪ Invitaciones con diseño (impresión a full color).	20	S/. 2.00	S/. 40.00
▪ Material a utilizar (20 paquetes básicos).	20	S/. 65.00	S/. 1,300.00
Subtotal EP5			S/. 3,640.00

TOTAL Gastos de Marketing de Entrada

S/. 8,345.00

Acciones promocionales después de apertura (operativas)

Durante operatividad	Unid.	Precio Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
EP6) Campañas publicitarias			
▪ Diseño y tiraje de flyers.	150	S/. 1.36	S/. 204.00
▪ Notas de prensa (escrita y televisiva).	3	S/. 500.00	S/. 1,500.00
▪ Alquiler de muñeco (1 por campaña).	7	S/. 100.00	S/. 700.00
▪ Material de apoyo (globos impresos con logo y direcciones).	300	S/. 1.25	S/. 312.50
Subtotal EP6			S/. 2,716.50

EP7) Campañas Especiales Mon ami!	Unid.	Precio Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
▪ Contrato show infantil (Incluye 2.5 horas de show, 1 animadora, 2 bailarinas, y 2 muñecos con polos Mon ami!).	2	S/. 550.00	S/. 1,100.00
▪ Cupones de descuento (diseño de marca).	10	S/. 1.80	S/. 18.00
▪ Material de apoyo (globos impresos con logo y direcciones).	100	S/. 1.25	S/. 125.00
▪ Merchandising (Paquete compuesto por 5 polos talla S, 25 lapiceros, 25 lápices y 20 llaveros por evento).	2	S/. 300.00	S/. 600.00
Subtotal EP7			S/. 1,843.00

EP8) Gestión del Facebook oficial de Mon ami!	Unid.	Precio Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
▪ Costo Hora/hombre asociado .	12	S/. 980.00	S/. 11,760.00
Subtotal EP8			S/. 11,760.00

EP10) Corners Mon ami!	Unid.	Precio Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
▪ Alquiler de módulo (incluye "vestir" el módulo acorde a la marca).	12	S/. 350.00	S/. 4,200.00
▪ Costo asociado al uso del espacio (promedio, varía según el establecimiento).	12	S/. 200.00	S/. 2,400.00
▪ Folletos informativos (a full color).	480	S/. 1.00	S/. 480.00
▪ Merchandising (Paquete compuesto por 25 lapiceros, 25 lápices, 20 llaveros y 50 stickers por evento).	12	S/. 300.00	S/. 3,600.00
Subtotal EP10			S/. 4,500.00

EP11) Vales de descuento a visitantes en automóvil	Unid.	Precio Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
▪ Vales de descuento (diseño e impresión).	1200	S/. 0.50	S/. 600.00
Subtotal EP11			S/. 600.00

TOTAL Gastos Marketing Operativo

S/. 21,419.50

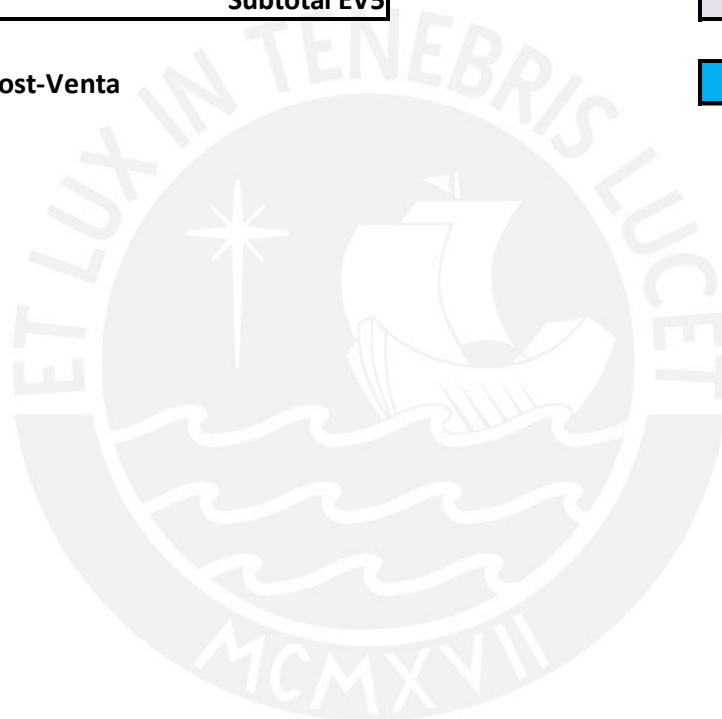
Acciones Post-Venta

Generar recompra			
EPV1) Cupones Dscto. en mi próxima compra			
▪ Diseño de flyers virtuales (para imprimir)	1	S/. 60.00	S/. 60.00
▪ Impresión de cupones	1200	S/. 0.20	S/. 240.00
Subtotal EV1			S/. 300.00

Fidelizar clientes			
EPV4) Registro y entrega Mi Mon ami! Card			
▪ Diseño de Mon ami! cards	1	S/. 100.00	S/. 100.00
▪ Impresión de cards oficiales	800	S/. 1.00	S/. 800.00
Subtotal EV4			S/. 900.00

EPV5) Sorteos Mon ami!			
▪ Vestuario a sortear valorizado	48	S/. 35.00	S/. 1,680.00
▪ Impresión de tickets de sorteo	1200	S/. 0.10	S/. 120.00
Subtotal EV5			S/. 1,760.00

TOTAL Gastos Post-Venta

S/. 2,960.00

Anexo N° 30: Desarrollo de acciones promocionales centrales.

▪ Acciones Promocionales centrales

Las acciones promocionales se dividieron en 3 etapas: antes de la apertura oficial de tienda, la apertura oficial de tienda y después de dicha apertura, ello para tener claro la temporalidad y ejecución de cada una de las actividades asociadas a la promoción de Mon ami!

Antes de apertura (pre-operativas)

Acción 1: Campaña (Provocativa) “En construcción”

Esta campaña busca aprovechar el tiempo “muerto” en el que el local es entregado y modificado. Es decir, durante el tiempo en el que el local será acondicionado (en construcción), se dispondrá de la cortina “próximamente” (el cual cubre toda la entrada de la tienda durante 60 días, tiempo otorgado al locatario para ultimar la infraestructura) de tal manera que se genere expectativa en el potencial cliente/visitante del centro comercial. En ese sentido, es aprovechar la ventana comercial que significa tener ese espacio antes de comenzar a operar.

Frecuencia: Durante 60 días, 2 meses antes de la apertura (mes 0)

Medio: Cortina “Próximamente”, fondo blanco con mensaje interesante e imagen representativa (ambos deberán captar la atención del público y generar expectativa/intriga).

Mensaje: ¿Quieres descubrir el nuevo mundo hecho para crear y jugar?...Acércate al/Ven a conocer el mundo Mon ami!

Presencia: Donde se ubicará la tienda Mon ami!, tercer nivel del CC. Open Plaza Angamos.

Objetivos: Aprovechar la visita diaria al centro comercial de potenciales clientes (familias) y crear consciencia de marca, es decir, dar a conocer la existencia de esta nueva marca que representa la experiencia única para los más pequeños.

Observaciones: Un elemento clave de esta campaña es el diseño de la cortina a mostrar, pues tendrán que ir acorde al objetivo principal, generar expectativa al visitante.

Acción 2: Elenco de baile Mon ami!

El objetivo es captar la atención de los visitantes del centro comercial en una hora de alta afluencia de público (6pm). Para ello, un elenco de baile compuesto por los colaboradores Mon ami! acompañados con peluches gigantes vestidos bailarían Danza Kuduro (versión Alvin y las ardillas). Al final se mostrará el logo de Mon ami! y se les entregará a los asistentes globos con el logo impreso.

Frecuencia: Durante los 2 sábados anteriores a la apertura (mes 0).

Medio: Coreografía de baile Danza Kuduro (versión Alvin y las ardillas)

Mensaje: “Ven pronto a divertirse con nosotros, visita Mon ami!”

Presencia: Patio de comidas del CC. Open Plaza Angamos, al centro de las mesas.

Objetivos: Generar conocimiento de marca, exponiéndola y mostrando lo divertido que será visitar el mundo Mon ami! (tienda oficial) y vivir la experiencia muy pronto.

Observaciones: El *merchandising* de apoyo será importante para hacer de la marca un acompañamiento, por ello, se utilizará globos con el logo impreso por un lado, y por reverso, la fecha de apertura.

Acción 3: Dar a conocer la nueva experiencia Mon ami!

Esta acción promocional está enfocada en acercar la experiencia al potencial consumidor visitante del centro comercial a través del stand Mon ami!. En ese sentido, aprovechar la gran afluencia del público familiar los fines de semana, especialmente, los domingos, se propone la presencia del stand en el patio central del centro comercial (ubicado en el tercer nivel) para ofrecer demostraciones de lo que será la experiencia Mon ami!.

Frecuencia: Durante los 2 domingos, anteriores a la apertura (mes 0)

Medio: Stand Mon ami! cuyo principal atractivo será la máquina de relleno y el mostrados de prendas, acompañados de la mascota oficial Mon ami!.

Mensaje: “Te invitamos a conocer un poquito de la experiencia Mon ami!”

Presencia: Patio de comidas del CC. Open Plaza Angamos, el stand estará ubicado en el pequeño estrado central.

Objetivos: Generar conocimiento de marca, exponiéndola y mostrando lo divertido que será visitar el mundo Mon ami! (tienda oficial) y vivir la experiencia junto a sus padres y amigos.

Observaciones: El *merchandising* de apoyo será importante para hacer de la marca un acompañamiento, por ello, se utilizará elementos que acompañan a los niños siempre: cartucheras, lápices, colores, llaveros y stickers.

Acción 4: Compartir la nueva experiencia Mon ami!

Se considera vital que al ser una propuesta diferente y nueva para el mercado, la marca Mon ami! se apoye en figuras confiables como madres de la televisión que visitaron el mundo Mon ami! con sus hijos y tuvieron una experiencia increíble. Por ello, se plantea realizar una sesión de fotos con la modelo y madre Katty Caballero, además de modelo y padre Joselito Carrera, visitando la tienda con sus hijos, pasándole increíble e invitando a todos a conocer la experiencia Mon ami! Este material será publicado en el Facebook Oficial de Mon ami!, con esta decisión, se pretende captar la atención de los padres de familia que visiten y recomienden el Facebook.

Frecuencia: Se publicará una semana antes de la apertura, para que los visitantes vayan conociendo el mundo Mon ami! visualmente (mes 0).

Medio: Album en Facebook Oficial Mon ami! *“Porque la sonrisa de mi niña/o es lo único que me importa”*

Mensaje: *“No te pierdas la oportunidad de vivir esta experiencia diseñada para tu hijo/ti”*

Presencia: Facebook Oficial Mon ami!

Objetivos: Mostrar visualmente la experiencia Mon ami! apoyando la marca con mamás o papás conocidos en la televisión peruana para que transmitan confianza en llevar a sus hijos a este mundo nuevo.

Observaciones: La producción de la sesión de fotos será vital, la experiencia debe estar claramente reflejada en el reportaje. Conseguir la participación de los invitados (disposición de tiempo).

Apertura Oficial

Acción 5: Lanzamiento oficial tienda Mon ami!

Para la apertura oficial del mundo Mon ami! a todo el público, se propone una celebración con invitados especiales. Esta acción implica la entrega y confirmación previa de invitaciones exclusivas para la inauguración. Los invitados serán personajes de la televisión (7), invitados que ganaron la entrada (6) y otros invitados especiales (5), cada uno con sus hijos. El lanzamiento de la marca y apertura de la tienda forman parte importante del conocimiento de Mon ami! como marca y experiencia, además de generar el marketing “boca a boca” a partir de los invitados.

Frecuencia: El día de apertura oficial será el Domingo 15 de Julio del 2012.

Medio: Evento oficial privado para invitados.

Mensaje: “Mon ami!, diseñado por tí“. Basado en el slogan de Mon ami!, toda esta experiencia se hizo pensando en el cliente, además de ser un producto hecho por él mismo.

Presencia: El evento se realizará en la Tienda Mon ami!

Objetivos: Presentar oficialmente la marca y experiencia Mon ami! y atender por primera vez a los clientes invitados.

Observaciones: La decoración de la tienda debe ir acorde al evento, el servicio adicional de catering y comunicación, además de las invitaciones, su entrega y posterior confirmación deben ser monitoreadas.

Después de apertura (operativas)

Acción 6: Campañas Publicitarias

Las campañas publicitarias de Mon ami! se orientan a apoyar el acercamiento del público con la experiencia, invitando al público a visitar el mundo Mon ami! a través de la entrega de flyers a cargo de la mascota oficial Mon ami! (oso de peluche grande vestido como papá), este personaje estará paseando por el tercer nivel del centro comercial acompañado de una colaboradora que regalará globos e indicará dónde pueden ubicar el mundo Mon ami!

Frecuencia: Durante los meses 1, 2, 4, 5, 6, 7, y 10 del año.

Medio: Volanteo y notas de prensa que describan y publiciten la experiencia Mon ami!

Mensaje: “Lo único que queremos es robarle una sonrisa a los niños y sus padres“. Con dicho mensaje se pretende reforzar el resultado de la experiencia: la felicidad.

Presencia: En flyers, en la web (página oficial y Facebook) y notas de prensa en medios de comunicación acorde al público objetivo.

Objetivos: Apoyar las acciones promocionales con material publicitario.

Observaciones: Es importante el diseño de los flyers y la elaboración de notas de prensa

Acción 7: Campañas especiales Mon ami!

A partir de esta acción se busca impulsar las ventas por campaña, aprovechando los meses en los que se celebran fechas especiales como el mes del niño y el mes navideño. Durante ambos meses (Agosto y Setiembre respectivamente) se realizará el volanteo con el muñeco oficial Mon ami! durante un día de fin de semana (Domingos del mes, por ser estos dos días los que tienen mayor afluencia de público), quienes regalarán globos (impresos con el logo), flyers y descuentos especiales en productos seleccionados.

Frecuencia: Domingos de Agosto y Diciembre, tercer domingo de Agosto y segundo domingo de Diciembre.

Medio: Volanteo a cargo del muñeco oficial Mon ami!, flyers y descuentos especiales en productos seleccionados.

Mensaje: “Lo único que queremos es robarle una sonrisa a los niños y sus padres“. Con dicho mensaje se pretende reforzar el resultado de la experiencia: la felicidad.

Presencia: En los pasillos del tercer nivel del CC. Open Plaza Angamos.

Objetivos: Celebrar junto a los clientes Mon ami! una fecha tan especial como éstas, por ello, Mon ami! lo festeja todo el mes.

Observaciones: Adicionalmente se podría ofrecer un show auspiciado por Mon ami! (1 por cada campaña) en el estrado del *foodcourt*, donde los juegos que se realicen tendrían como premio descuentos especiales en la tienda.

Acción 8: Gestión de la página web y Facebook oficial Mon ami!

Actualmente, la comunicación permanente con el cliente y la gestión de redes sociales son claves de éxito empresarial, por ello gestionar los medios electrónicos es importante, pero sobre todo, la actualización permanente de las mismas, con noticias, novedades, nuevos lanzamientos, información requerida por el público, buzón de sugerencias y/o reclamos.

Frecuencia: Permanente

Medio: Página web (www.monami.com.pe) y cuenta de Facebook oficial Mon ami!

Mensaje: “Lo único que queremos es robarle una sonrisa a los niños y sus padres“. Otorgándoles un espacio donde tener contacto con Mon ami! las 24 horas del día.

Presencia: En la web y redes sociales.

Objetivos: Mantener el contacto permanente con clientes y potenciales consumidores.

Observaciones: Las actualizaciones deberán ser diarias y permanentes.

Acción 9: Descuentos para visitantes en automóvil

Con esta acción se pretende Mon ami! a aquellos potenciales clientes que ingresan al C.C. en auto, ya que algunas veces no llegan a subir al tercer nivel por lo que con este tipo de incentivos, podría generarles el interés de acercarse a la tienda.

Frecuencia: Durante todos los domingos del mes, de 4 a 7 pm.

Medio: Vales desglosables entregados al ingresar al estacionamiento.

Mensaje: “Lo único que queremos es robarle una sonrisa a los niños y sus padres

Presencia: En cartilla de descuentos para visitantes en autos.

Objetivos: Llegar al público que normalmente no subiría al 3º nivel, pero estaría dispuesto a conocer Mon ami!

Observaciones: Del total de vales entregados, solo el 40% se harán efectivos, sin embargo, el fin principal es hacer notar la existencia de marca.

Acción 10: Cumpleaños Mon ami!

Para todos los clientes que les encanta la experiencia Mon ami!, les damos la posibilidad de compartir dicha experiencia en su casa, compartiéndolo con sus amigos y familiares. Para ello, Mon ami! cuenta con una versión más pequeña y flexible de los elementos claves que componen la experiencia Mon ami!, por ejemplo, la máquina de relleno, los peluches, las prendas, que tendrán una presentación más pequeña y diferente de lo que encontrarán en el mundo Mon ami!

Frecuencia: Permanente (por contrato), 1 vez al mes.

Medio: Mini-experiencia Mon ami! (a aplicarse en las casas de los clientes Mon ami!)

Mensaje: “Lo único que queremos es robarle una sonrisa a los niños y sus padres“ y por esa razón es que llevamos la experiencia Mon ami! a sus hogares.

Presencia: Cumpleaños de los clientes.

Objetivos: Acercar la experiencia a potenciales clientes, amigos y/o familiares de los clientes que contratan el servicio.

Observaciones: Planificar el servicio de llevar la mini-experiencia Mon ami! a los cumpleaños de los clientes con la temática Mon ami!

Acción 11: Corners Mon ami!

Con esta acción se pretende estar presente en las kermeses de los jardines de niños aledaños al C.C. donde se realice demostraciones de la experiencia Mon ami!, con ello se busca acercar la experiencia a nuestros clientes secundarios: los padres y sus niños.

Frecuencia: Permanente (por contrato), 2 veces al mes.

Medio: Mini-experiencia Mon ami! (a aplicarse en las kermeses de los niños).

Mensaje: “Lo único que queremos es robarle una sonrisa a los niños y sus padres

Presencia: En eventos corporativos.

Objetivos: Acercar la experiencia a potenciales clientes, los padres.

Observaciones: La presencia de Mon ami! en ferias corporativos con el stand Mon ami!, y ofrecer la experiencia Mon ami! para los invitados.

Anexo N° 31: Desarrollo de acciones post-venta.

- Acciones de Post-Venta

Generar recompra

Acción 1: Cupones de descuento en mi próxima compra

Con esta acción se busca “premiar” las compras superiores a cien soles, con un descuento del 10% en su próxima compra.

Medio: Registro de los movimientos en el DNI Mon ami!, que a su vez servirá como *tarjeta de cliente fiel*.

Mensaje: “Por compras superiores a S/.100 nuevos soles, tienes un 10% de descuento en tu próxima compra”

Presencia: Se hace efectivo en caja, al momento de cancelar lo adquirido (suma de “Puntos” o aplicación del descuento).

Acción 2: Ofrecer descuentos por traer más amigos

El objetivo de esta acción post-venta es generar mayores visitas por recomendación de clientes. Adicionalmente, y con el fin de impulsarlo aún más, dar un incentivo para que este comportamiento se repita, a través de descuentos efectivos en compras.

Medio: Se hacen efectivos los descuentos a través del DNI Mon ami! al momento de cancelar lo adquirido en caja.

Mensaje: "Si traes contigo un amigo que también quiera tener su Mon ami!, accedes inmediatamente a un descuento de 10% en tu compra del día y un 5% en la compra del amigo que trajiste"

Presencia: Se hace efectivo al momento de cancelar en caja.

Acción 3: Concurso virtual para descuento especial en nueva colección

Para los visitantes del Facebook oficial de Mon ami!, se les brindará la oportunidad de ponerle nombre de las colecciones a lanzar por temporada, y los 2 nombres propuestos con mayor votación (me gusta), ganará un vestuario o accesorio gratis de la colección.

Medio: Facebook Oficial Mon ami!

Mensaje: "Ponle nombre a la colección, los dos nombres con más votos ganará un vestuario o accesorio de la nueva colección".

Presencia: En Facebook

Fidelización clientes

Acción 4: Registro y Entrega del DNI Mon ami!

Con este elemento se pretende manejar una *tarjeta de cliente fiel*, así, no solo servirá como identificación del peluche Mon ami! sino que además permitirá llevar un seguimiento de las compras de los clientes (simbolizadas en puntos Mon ami!) para poder aplicar a promociones y descuentos. En resumen, es una tarjeta inteligente que brindará información valiosa del consumo por cliente además de otorgarles beneficios acorde a sus movimientos.

Medio: DNI Mon ami! oficial.

Mensaje: "Accede a la tarjeta que te permite acumular puntos y canjear a un menor precio prendas y accesorios para tu Mon ami!".

Presencia: Atención al clientes, dentro de la tienda Mon ami!

Acción 5: Sorteos Mon ami!

Todos nuestros clientes tienen la posibilidad de hacerse acreedores de prendas y accesorios que sortearemos todos los fines de mes (mercadería con menor rotación), cada compra de S/. 50 tiene acceso a un cupón, a mayor compra, mayores posibilidades de ganar. Además, dicho sorteo se realizará el último Sábado de cada mes, al ser un día de fin de semana, a las 6 pm, hora de mayor afluencia de público.

Medio: Sorteo de prendas y accesorios Mon ami! (las de menor rotación).

Mensaje: "Solo por ser nuestro cliente tienes opción de ganarte las prendas y accesorios que sortearemos al fines de mes, a mayor compra, más posibilidades".

Presencia: El sorteo se realizará el último sábado del mes en la tienda Mon ami! a las 6pm (hora de mayor tráfico de visitantes).

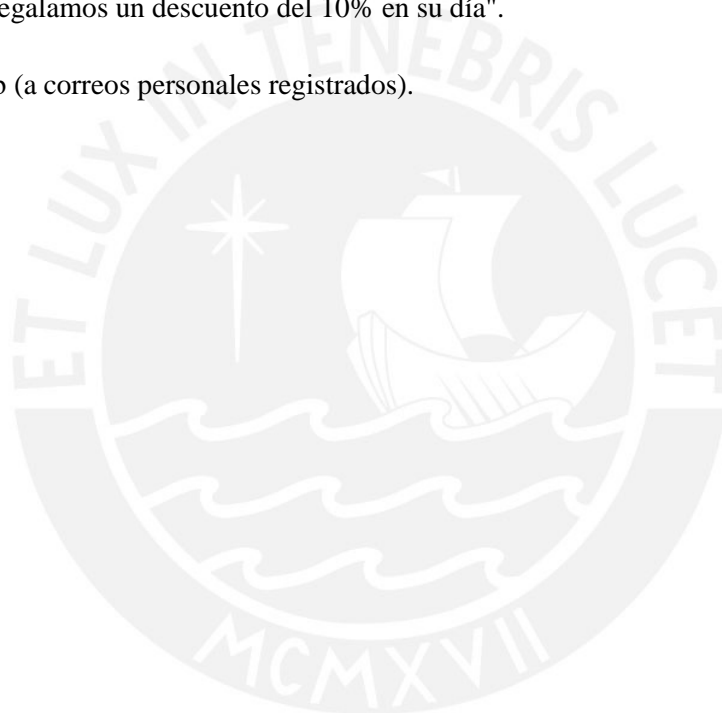
Acción 6: Cumpleaños de mi Mon ami!

Como parte de la estrategia de mantener una relación cercana con los clientes Mon ami!, se celebra el cumpleaños de cada uno de los amigos Mon ami!, enviándoles una tarjeta virtual con todos los buenos deseos y un descuento especial por ese día tan especial (solo se aplica dentro de las 24 horas del aniversario del amigo Mon ami!), esperando que vuelvan a visitar el mundo Mon ami!

Medio: Tarjeta virtual de cumpleaños y descuento especial por ser su día (solo se aplica ese mismo día del aniversario).

Mensaje: "Celebremos contigo el cumpleaños de tu Mon ami!, por ello te enviamos una tarjeta cumpleañosera y te regalamos un descuento del 10% en su día".

Presencia: Vía web (a correos personales registrados).



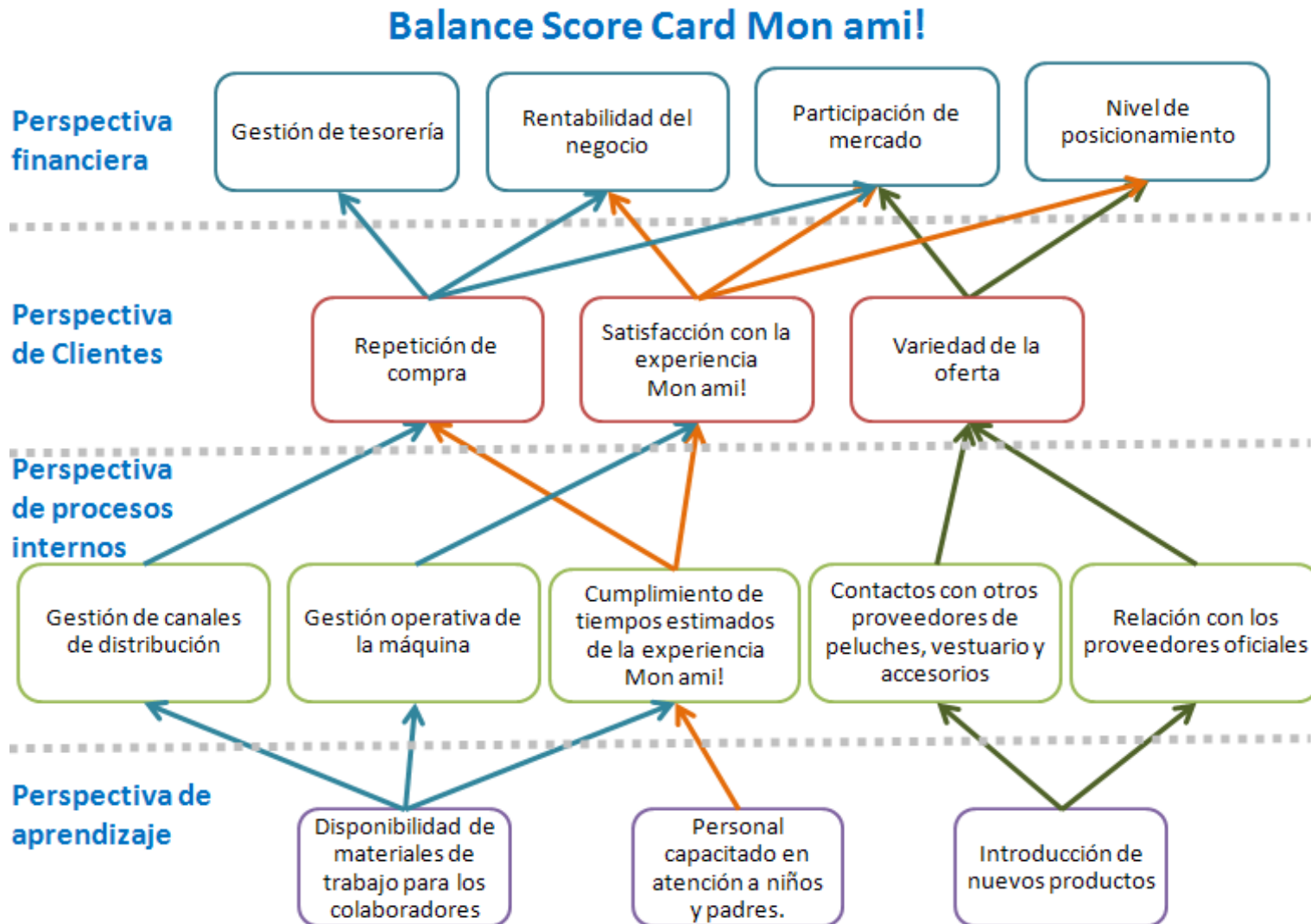
Anexo N° 32: Balance Scorecard Mon ami!

PERSPECTIVA	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	TAREAS
Financiera	Participación de mercado	Obtener un % de participación del mercado en un escenario conservador	Plan de marketing (estrategias de entrada y acciones de promoción).	% de captación del mercado	10% del mercado	Planificación, elaboración y ejecución de plan de marketing
	Nivel de posicionamiento	Posicionamiento en el 10 Top of mind del C.C. Open Plaza	Actividades promocionales de Marketing	Nivel de posicionamiento en la mente del consumidor/visitante del C.C.	Estar en el top 10 del C.C.	Realizar campañas publicitarias que incremente el nivel de recordación de la marca
	Rentabilidad del negocio	Lograr una mayor rentabilidad del negocio	Manejo adecuado de riesgos y gestión adecuada del presupuesto	Margen EBITDA = EBITDA/Ventas	> 18% anual	Monitoreo de indicadores
				Venta por m ² = (Ventas/m ²)	> ó = S/. 700 por m ²	
Costo de ocupación = (Renta mensual /Venta)	< 15%					
Gestión de tesorería	Manejar un flujo de caja que permita cubrir costos y gastos incurridos en el periodo	Elaboración de flujo de caja diario y planificación del flujo de caja mensual (considerando estacionalidades, periodos de pagos y cobros)	Facturación mensual (en nuevos soles)	S/. 50,000 (promedio)	Negociación con proveedores para manejar plazos y diseñar estrategias que incentiven compras al contado.	
			% Ventas al contado y crédito	Ventas al contado = 70%		
			Nº días de pago (a proveedores)	Ventas al crédito = 30%		
Clientes	Variedad de la oferta	Ofrecer una amplia variedad de productos en las 3 líneas	Brindar al cliente alternativas en modelos y precios	Nº alternativas de modelos y precios	2 paquetes con diferenciación de tamaño y precio	Planificación y desarrollo de producto
	Satisfacción con la experiencia Mon ami!	Lograr la satisfacción del cliente con la experiencia brindada	Servicio de calidad y entretenimiento durante la experiencia	Informe del Mystery Shopper	90 puntos como mínimo dentro de la medición	Contratación del servicio del Mystery Shopper
	Repetición de compra	Retorno frecuente del cliente a la tienda	Estrategia promocional de lanzamiento de nuevos productos	Retorno promedio del cliente a la tienda	Cada 15 días (en promedio)	Desarrollo de estrategias promocionales y de post-venta

Procesos Internos	Cumplimiento de tiempos estimados de la experiencia Mon ami!	Cumplimiento de tiempos estimados por etapa	Gestión del Justo a tiempo en tienda	Tiempo que se demora por etapa	(+/-) 1 minuto de demora por etapa	Establecer tiempo mínimo y máximo por etapa, implementación rutina diaria de supervisión
	Gestión operativa de la máquina	Realizar el mantenimiento oportuno de la máquina	Revisión básica diaria, y especializada mensual	N° de horas de operación efectiva	10 horas operativas al día (descanzo de 10' cada 2 horas)	Realizar mantenimiento preventivo y revisión diaria de las máquinas
	Relación con los proveedores oficiales	Establecer tiempos de entrega y condiciones de financiamiento adecuado	Negociar términos favorables con proveedores	Entrega de materiales a fecha, lugar y hora pactada	Cumplimiento efectivo de lo pactado (sin demoras ni reclamos) / 100% de entrega cumplida al mes / 50% a contra entrega y 50% a 15 días	Negociar términos con proveedores, evaluar distintas opciones
	Contacto con otros proveedores de peluches, vestuario y accesorios	Contar con 2 proveedores adicionales y de respaldo por línea	Ampliación de la red de proveedores	N° de proveedores adicionales que cumplan con requisitos	Contar con 2 proveedores adicionales que cumplan con los requisitos	Contactar y elegir a los proveedores adicionales
	Gestión de canales de distribución	Desarrollar otros canales de distribución	Diversificación de canales de distribución	N° de nuevos canales de distribución	2 nuevos canales de distribución (corners y cumpleaños)	Planificación y gestión de canales
Aprendizaje y Desarrollo	Personal capacitado en atención a niños y padres.	Brindarles técnicas de atención -a los colaboradores- basadas en buenas prácticas	Capacitar a los colaboradores a través de cursos inhouse	% de colaboradores que aprobaron la evaluación de atención al cliente	100% de colaboradores capacitados y aprobados	Cursos de capacitación, evaluaciones permanentes y evaluación final
	Disponibilidad de materiales de trabajo para los colaboradores	Brindarles todo lo necesario para el logro de los objetivos organizacionales	Entrega a tiempo de materiales necesarios	% de colaboradores que tienen sus materiales completos y a tiempo	100% de colaboradores tengan sus materiales a tiempo (napa siliconada, uniformes, materia prima, etc.)	Planificación de entrega de materiales
	Introducción de nuevos productos	Innovar en las 3 líneas de producto que maneja Mon ami!	Lanzar productos nuevos por temporada	N° de productos nuevos por línea cada temporada	3 productos nuevos por línea cada temporada	Planificación de lanzamientos de productos nuevos por línea

Elaboración propia

Matriz de relaciones causales



Conclusiones

- La disponibilidad inmediata de los materiales de trabajo para los colaboradores facilita la tarea de desarrollar nuevos canales de distribución de la experiencia Mon ami!, así como de gestionar la operatividad de la máquina de relleno y cumplir con los tiempos estimados durante la experiencia. La gestión eficiente de la logística relacionada a esta influye positivamente en la satisfacción del cliente y la posibilidad de recompra. Este último no solo incrementa las posibilidades de manejar un flujo de caja positivo en el corto plazo, sino también de mantener la rentabilidad del negocio y aumentar la participación de mercado en el largo plazo.
- La buena capacitación de los colaboradores con respecto a la atención de los niños en la tienda les va a permitir cumplir con los tiempos establecidos de la experiencia Mon ami!. De esta manera, la reducción de las demoras en el circuito de la experiencia permitirá que el cliente no se vea a obligado a esperar innecesariamente para ser atendido en cada estación, incrementando las posibilidades de su satisfacción en el servicio y recompra en el futuro próximo. A largo plazo, ello no solo influye en la rentabilidad de la empresa, sino también en aumentar su participación en el mercado y consolidar su posicionamiento en el mercado.
- La práctica de introducir nuevos productos motiva a la empresa a fortalecer las relaciones de trabajo con los proveedores comprometidos con la innovación y a contactar a nuevos proveedores que cuenten con productos creativos que se acoplan a la oferta de Mon ami! Ello permitirá mantener una variada y moderna cartera de productos para nuestros consumidores, influyendo positivamente en la participación de mercado y el posicionamiento de la marca Mon ami! en el largo plazo.

Anexo N° 33: Estrategia de operaciones.

1. Estrategia de calidad²²

La estrategia centrada en la calidad implica que los procesos de la empresa se orienten hacia el control de las etapas de la experiencia Mon ami! y las características de los peluches, vestuario y accesorios en venta. Supone tomar una actitud preventiva y correctiva de supervisión para evitar posibles alteraciones de la propuesta de valor del negocio.

En primer lugar, las etapas de la experiencia Mon ami! deben definirse de manera clara y ser de conocimiento de todos los colaboradores para prevenir variaciones o uniformidades en la atención al público. El inicio y final de cada etapa de la experiencia debe ser comprendido por todos y el Jefe de tienda es el responsable de ejercer un monitoreo constante en la tienda.

En segunda lugar, las características de los productos deben estar claramente definidos bajo estándares de calidad, los cuales deben describirse en un manual del producto y ser de conocimiento de todos los colaboradores de la empresa. Son ellos, los responsables de realizar el control de la mercadería recibida por los proveedores y de separar las unidades falladas de las unidades en buen estado.

2. Estrategia de Flexibilidad²³

Mon ami!, al representar una experiencia de compra innovadora que aún no existe en el mercado, sigue una la estrategia de flexibilidad que le permite adaptarse al nicho del retail infantil limeño, un mercado dinámico y competitivo en la actualidad.

La capacidad de la empresa de analizar y entender las tendencias del mercado y la demanda de sus consumidores (niños) y su capacidad de generar innovaciones (lanzar nuevos modelos de peluches, vestimenta y accesorios) como respuesta a aquellas necesidades resulta clave para que la empresa adquiera la habilidad de innovar permanentemente.

²² Universidad del Pacífico. Planes de Negocio: Una metodología alternativa. Capítulo VI: Plan de operaciones.

²³ *Ibíd.*

Anexo N° 34: Cotización formal del local comercial



Surquillo, 12 de Setiembre de 2011

Señores
MON AMI
Presente

Atención: Sr. Christian Sipión

Estimados Señores:

Por medio de la presente, le hacemos llegar la propuesta económica para el alquiler de un local comercial en el Centro Comercial Angamos Open Plaza.

- Local: Nro. 81
- Área local: 80 m2 aprox.
- Renta mínima: S/. 95 x m2 + IGV
- Renta variable: 8.5% de las ventas netas (se paga la mayor entre la renta mínima y la variable)
- Fondo de promoción: 1% de las ventas netas
- Gastos comunes: a prorrata, en función del área del local
- Derecho de llave: 3 rentas mínimas + IGV
- Garantía: 3 rentas mínimas (en efectivo o carta fianza)

Quedamos a su disposición para cualquier consulta.

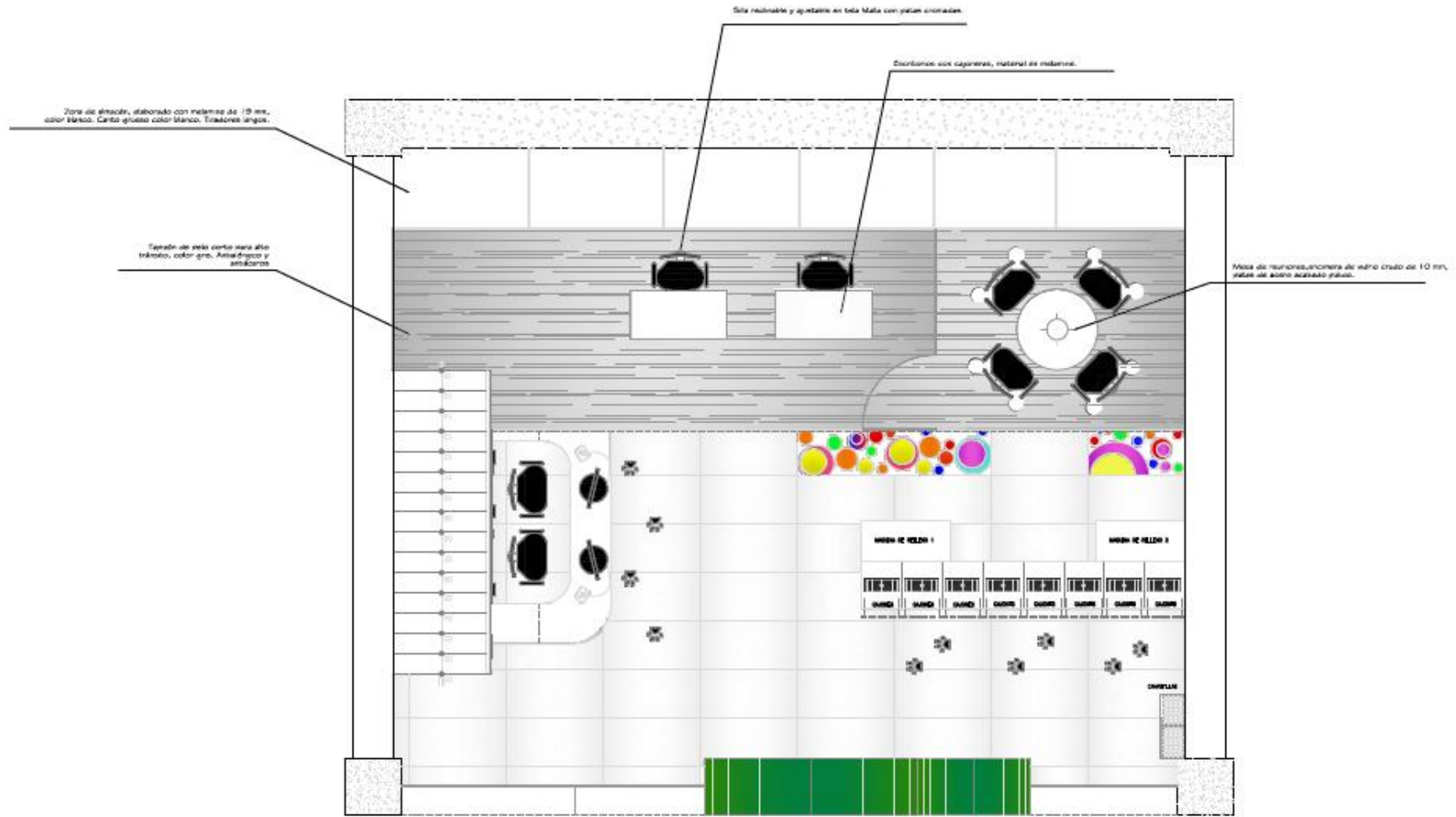
Atentamente,



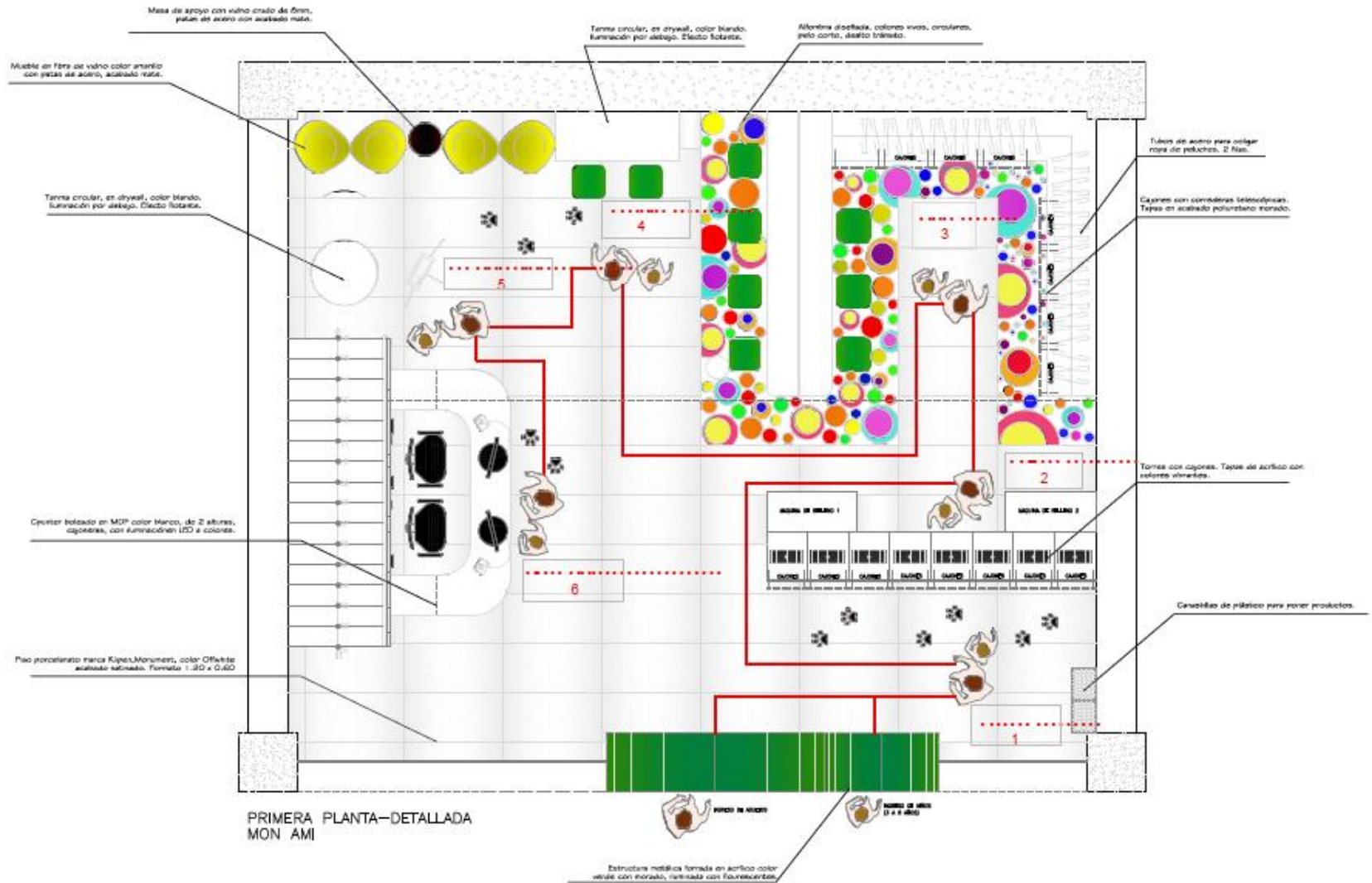
Milagros Jiménez
Gerente Comercial y Desarrollo

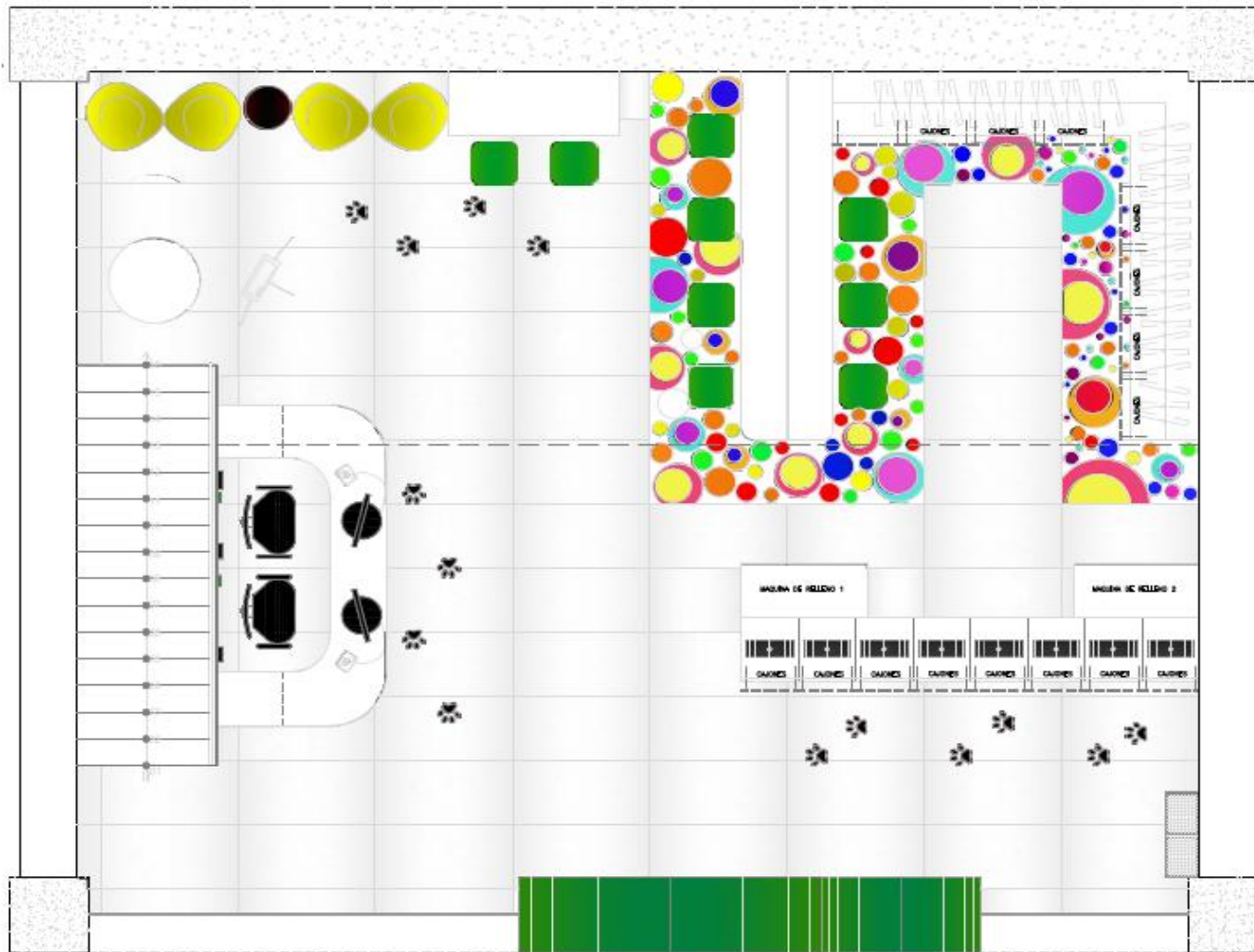
Anexo N° 35: Imágenes 2D del local comercial Mon ami!





SEGUNDA PLANTA
 MON AMI

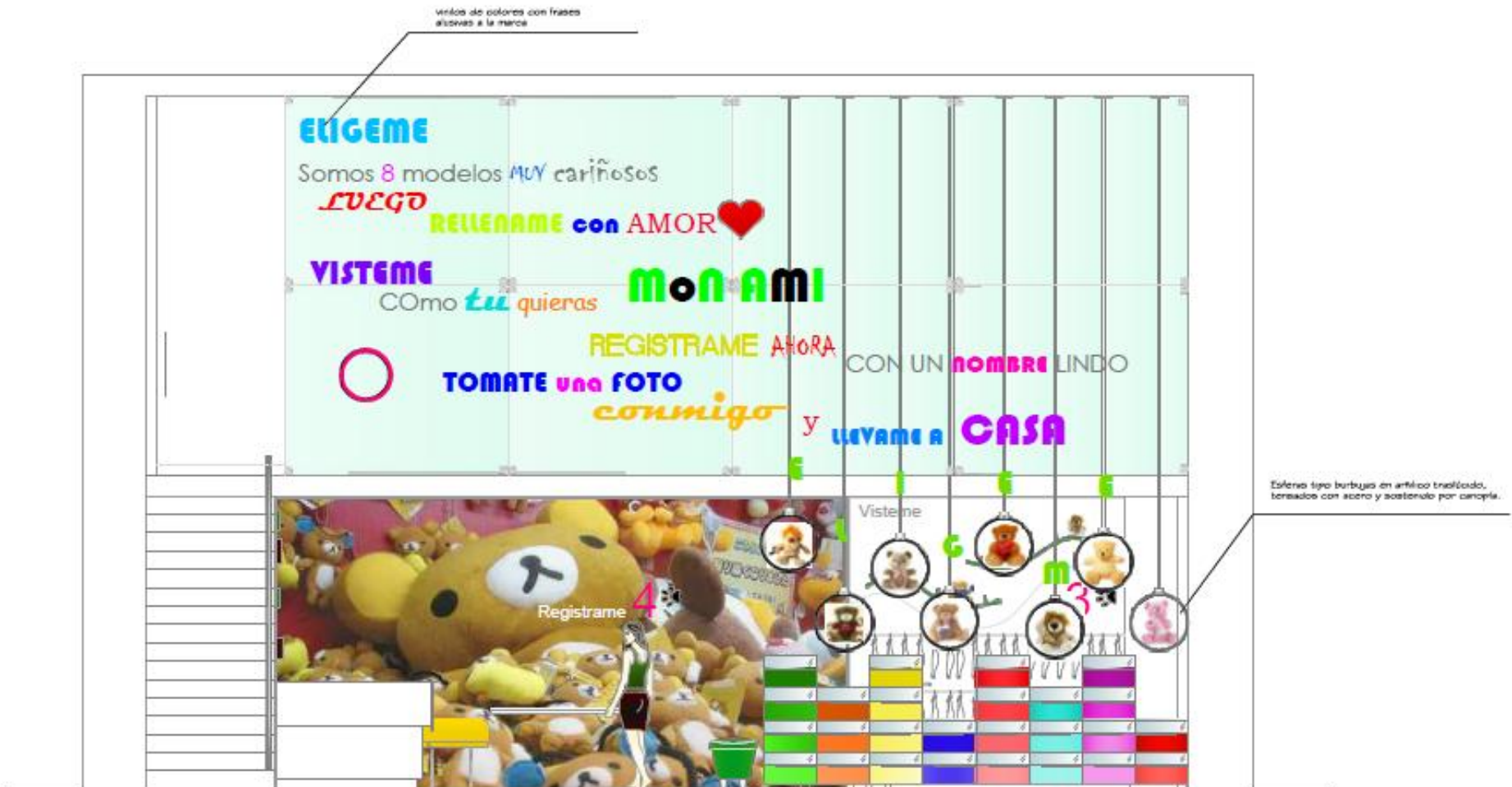




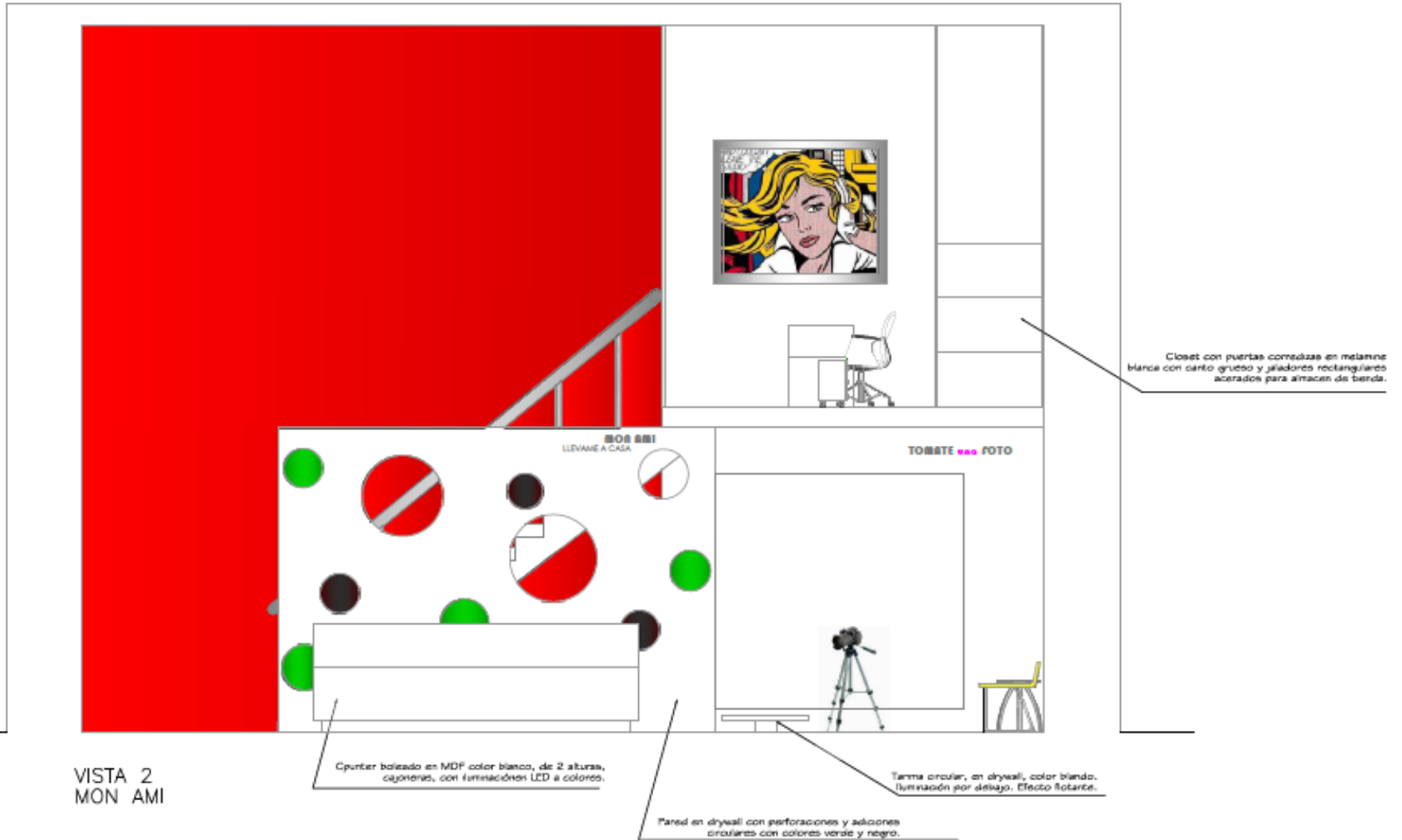
PRIMERA PLANTA
MON AMI



VISTA 1A
 MON AMI



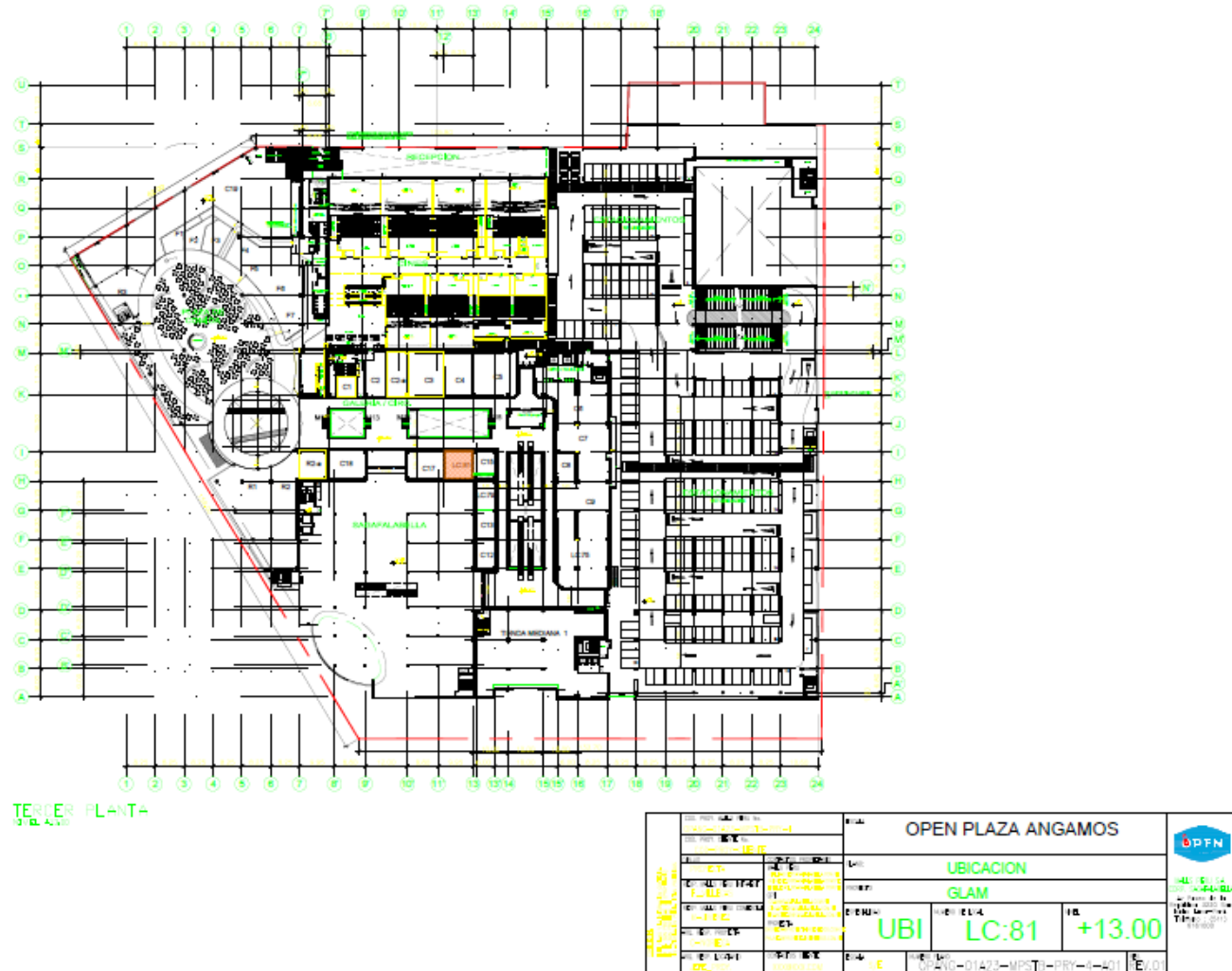
VISTA 1B
 MON AMI



Anexo N° 36: Imágenes 3D del local comercial Mon ami!



Anexo N° 37: Ubicación de la tienda en el Centro Comercial





Anexo N° 38: Carta de intención de Mon ami! a Open Plaza Angamos**CARTA DE INTENCIÓN**

Lima, 22 de Setiembre del 2011

Señores:

OPEN PLAZA S.A.Presente.-

Estimados Señores:

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes con relación a la Propuesta de Arrendamiento (en adelante, LA PROPUESTA) que nos remitieran el día 15 de setiembre del 2011, respecto de la Tienda No. **LC: 81** que se ubica en el tercer nivel del Centro Comercial Open Plaza Angamos (Lima).

Al respecto, debemos manifestar nuestra aceptación a la totalidad de los términos contenidos en LA PROPUESTA, confirmando nuestra participación en su Proyecto Inmobiliario a través de un local identificado bajo el nombre comercial “**Mon ami!**”.

Asimismo, dejamos expresa constancia de lo siguiente:

1.- La presente Carta de Intención nos obliga a suscribir un Contrato de Arrendamiento con Open Plaza S.A. o con una empresa que forma parte de su mismo grupo económico, cuyas condiciones mínimas serán las de LA PROPUESTA, no pudiendo nosotros desconocerlas ni pretender su negociación; debiendo establecerse los términos contractuales restantes de común acuerdo con ustedes.

En este punto, y teniendo en cuenta la condición de futuro del bien a arrendar, reconocemos y aceptamos que los términos de LA PROPUESTA podrán ser variados por Open Plaza S.A. respecto de la ubicación de la Tienda No. **LC: 81**, así como de su numeración y/o metraje. De presentarse ello, manifestamos de antemano nuestra conformidad con la(s) variación(es) que pudiera realizar Inmuebles Comerciales del Perú S.A.C., la(s) misma(s) que será(n) previamente coordinada(s) con nosotros a través de una reunión.

2.- Ni LA PROPUESTA ni su aceptación mediante la presente Carta de Intención significan de modo alguno que Open Plaza S.A. se encuentra obligada a suscribir un Contrato de Arrendamiento, ya que la misma realizará una previa evaluación legal y financiera de nuestra empresa a fin de brindar su conformidad de contratar con nosotros.

Si en virtud de dicha evaluación Open Plaza S.A. brinda su conformidad, se entenderá que en esa oportunidad se perfecciona el compromiso de contratar, reconociendo expresamente que los elementos esenciales del Contrato de Arrendamiento corresponderán a los términos establecidos en LA PROPUESTA, debiendo establecer ambas empresas las condiciones restantes de mutuo acuerdo.

3.- En virtud de todo ello, ratificamos nuestra obligación de pagarles la suma correspondiente al concepto de adelanto de Derecho de Llave, a fin de reservar la Tienda No. **LC:81**, reconociendo expresamente que dicha reserva se encuentra sujeta a la conformidad de Open Plaza S.A. de suscribir con nosotros un Contrato de Arrendamiento, por lo que -de no ser otorgada la misma- su empresa podrá disponer libremente de aquel bien.

De no brindar Open Plaza S.A. su conformidad, la única obligación que se generará a cargo de la misma será la de devolvernos la suma cancelada por concepto de adelanto de Derecho de Llave, sin intereses; no teniendo nuestra empresa ningún concepto adicional que reclamarle.

Sin otro particular,

Atentamente,

Álvaro Cuadra Decheco

Gerente General Mon ami!

Anexo N° 39: Contrato de arrendamiento del local comercial

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

Conste por el presente documento el Contrato de Arrendamiento que celebran de una parte, **OPEN PLAZA ANGAMOS S.A.**, con RUC No. 17371205236, con domicilio en Av. Angamos No. 1803, Oficina No. 502-503, Distrito de Surquillo, Provincia y Departamento de Lima, debidamente representada por el señor Carlos Eduardo Palacios Silva, identificado con DNI No. 57688072, según poderes que corren inscritos en la Partida Electrónica No. 19123621 del Registro de Personas Jurídicas de Lima; y de la otra parte **MON AMI S.A.C.**, con RUC No. 22215038976, con domicilio en Av. Oscar R. Benavides No. 300, piso 2, Distrito de Miraflores, Provincia y Departamento de Lima, debidamente representada por su Representante Legal, señor Jorge Álvaro Cuadra Decheco, identificado con DNI No. 48057350, según poderes que corren inscritos en la Partida Electrónica No. 11007600 del Registro de Personas Jurídicas de Lima; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: DEFINICIONES E INTERPRETACIÓN

1.1.- Definiciones: Los siguientes términos en mayúsculas utilizados a lo largo del presente Contrato, tendrán el significado que a continuación se señala:

a.- LA ARRENDADORA: Es OPEN PLAZA ANGAMOS S.A.

b.- LA ARRENDATARIA: Es MON AMI S.A.C.

c.- EL INMUEBLE: Es el área de 21,050.00 metros cuadrados ubicada en Av. Angamos No. 1801, Distrito de Surquillo, Provincia y Departamento de Lima; que ha sido adquirida por LA ARRENDADORA mediante Contrato de Compraventa. Dicho inmueble se encuentra inscrito en la Partida Electrónica No. 11162045 del Registro de Propiedad Inmueble de Lima.

d.- EL CENTRO COMERCIAL: Es el Centro Comercial Open Plaza Angamos, el cual ha sido construido sobre EL INMUEBLE por LA ARRENDADORA. Dicha denominación podrá ser variada por LA ARRENDADORA en el futuro, de así considerarlo conveniente. Para tales efectos, bastará que LA ARRENDADORA comunique su decisión a LA ARRENDATARIA por escrito. De presentarse tal supuesto, las Partes reconocen desde ya que el presente Contrato se tendrá por modificado en los extremos que corresponda, debiendo entenderse -a partir de la recepción de la comunicación de LA ARRENDADORA- que EL CENTRO COMERCIAL cuenta con una nueva denominación.

e.- EL ÁREA: Es el área que forma parte de EL CENTRO COMERCIAL y que cuenta con las características establecidas en la Cláusula Cuarta de este Contrato; siendo que la misma es otorgada en arrendamiento a LA ARRENDATARIA mediante el presente documento.

f.- LA TIENDA: Es la denominación que engloba tanto EL ÁREA como la estructura modular que se ubicará en ella. LA TIENDA se encuentra identificada dentro de EL CENTRO COMERCIAL como el Módulo No. LC 81.

En este punto, las Partes dejan expresa constancia que la dirección que deberá ser considerada para efectos de la emisión de los comprobantes de pago que deberán ser entregados a los clientes de LA TIENDA, por las ventas que se realicen en éste, será la siguiente: **tienda No. LC 81 del Centro Comercial Open Plaza Angamos**, sito en Av. Angamos No. 1801, Distrito de Surquillo, Provincia y Departamento de Lima.

g.- IGV: Se entenderá que el mismo engloba el Impuesto General a las Ventas y el Impuesto de Promoción Municipal.

h.- RENTA MENSUAL: Es la contraprestación mensual que LA ARRENDATARIA se encuentra obligada a cancelar a LA ARRENDADORA por el arrendamiento materia del presente Contrato, en los términos pactados en la Cláusula Séptima de este documento.

i.- GASTOS COMUNES: Es aquel concepto que incluye, pero no se limita a, el costo de limpieza, mantenimiento y seguridad de las áreas y servicios comunes de EL CENTRO COMERCIAL, ya sean interiores o exteriores al mismo; así como los gastos administrativos derivados del manejo de aquel concepto. Dicho concepto se rige por lo establecido en la Cláusula Décima del presente Contrato.

j.- FONDO DE PROMOCIÓN: Es aquel concepto que incluye, pero no se limita a, la promoción y publicidad de EL CENTRO COMERCIAL, así como los gastos administrativos derivados del manejo de dicha contribución. Dicho concepto se rige por lo establecido en la Cláusula Décima de este Contrato.

k.- EL PLAZO DE INSTALACIÓN: Es el plazo máximo con el que cuenta LA ARRENDATARIA para instalar en EL ÁREA su estructura modular, de acuerdo a los términos pactados en la Cláusula Cuarta del presente Contrato.

l.- PLAZO DE GRACIA: Es el plazo durante el cual LA ARRENDADORA no cobrará a LA ARRENDATARIA los conceptos de RENTA MENSUAL, GASTOS COMUNES y FONDO DE PROMOCIÓN. Sin embargo, los consumos de electricidad, agua potable y/o de cualquier otro servicio, que se realicen en EL MODULO durante ese periodo deberán ser cancelados por LA ARRENDATARIA.

m.- LA APERTURA: Es la fecha en la que LA ARRENDATARIA inicia sus operaciones comerciales en EL MÓDULO, abriendo el mismo al servicio del público. Dicha apertura se deberá realizar a más tardar al día siguiente de vencido EL PLAZO DE INSTALACIÓN.

n.- DÓLARES AMERICANOS o US\$: Significa la moneda de curso legal en los Estados Unidos de Norteamérica.

o.- NUEVOS SOLES o S/.: Significa la moneda de curso legal en el Perú.

p.- AUTORIDAD GUBERNAMENTAL: Significa, respecto de cualquier país o gobierno, cualquier estado o cualquier otra división política, así como cualquier entidad que ejerza funciones ejecutivas, legislativas, municipales, regulatorias o administrativas de o que correspondan a funciones de gobierno y ejerzan jurisdicción sobre las personas o materias en cuestión.

q.- LEY APLICABLE: Significa todas las leyes, decretos, normas legales de cualquier rango, jerarquía o naturaleza aplicables en la República del Perú o decisiones de cualquier AUTORIDAD GUBERNAMENTAL, tal como estén vigentes al momento de suscripción del presente Contrato y según puedan ser interpretadas o modificadas en el futuro por la AUTORIDAD GUBERNAMENTAL competente.

1.2.- Interpretación: Salvo que expresamente se indique lo contrario en este documento, el presente Contrato deberá interpretarse de conformidad con las siguientes reglas:

a.- Cualquier mención a “Días Hábiles” en este Contrato deberá entenderse efectuada a los días que no sean sábados, domingos o días no laborables en la ciudad de Lima - Perú, según sean declarados por la LEY APLICABLE o la AUTORIDAD GUBERNAMENTAL competente;

b.- Cualquier referencia a “Parte” o “Partes” en este Contrato deberá entenderse efectuada a una parte o a las partes del presente Contrato, según sea el caso, y a sus sucesores y cesionarios autorizados, incluyendo cualquier otra persona que pueda convertirse en Parte de este Contrato, de acuerdo con los términos y condiciones del mismo;

c.- Los encabezados y títulos utilizados en cada Cláusula tienen únicamente carácter referencial y no tienen efecto alguno para la interpretación del contenido y alcances de este Contrato.

d.- Las penalidades establecidas en el presente documento no niegan de forma alguna la facultad de LA ARRENDADORA de proceder a la resolución de este Contrato, siempre y cuando ella cumpla con el procedimiento establecido para tales efectos.

e.- Las penalidades pactadas en este Contrato se establecen sin perjuicio de la indemnización del daño ulterior.

f.- El presente Contrato deberá interpretarse de conformidad con las normas y principios de interpretación contenidos en la LEY APLICABLE, teniendo en consideración que es la voluntad de las Partes que en ningún caso la aplicación de dichas reglas de interpretación podrá limitar, en modo alguno, los derechos otorgados a las Partes en este Contrato. Asimismo, las Partes acuerdan que las estipulaciones del presente Contrato son únicamente para el beneficio de las Partes, así como de sus sucesores y cesionarios autorizados en virtud de este Contrato.

g.- En todos los supuestos contenidos en este Contrato donde se hace referencia al consentimiento de las Partes, queda claramente establecido que el mismo podrá ser otorgado a su sola discreción, sin que su otorgamiento o negativa implique algún tipo de responsabilidad de las Partes.

SEGUNDA: OBJETO

Mediante el presente documento, LA ARRENDADORA otorga en arrendamiento EL ÁREA a LA ARRENDATARIA, en los términos pactados en este Contrato.

TERCERA: PLAZO

3.1.- El plazo de vigencia del presente Contrato es de dos (2) años forzosos, el cual se considerará iniciado con LA APERTURA o al día siguiente de culminado EL PLAZO DE INSTALACIÓN, lo que ocurra primero.

De conformidad con el artículo 1699° del Código Civil, el arrendamiento materia de este Contrato concluye al vencimiento del plazo establecido en el párrafo anterior, sin que sea necesario aviso previo de ninguna de las Partes.

3.2.- A partir de la fecha de inicio del plazo de vigencia establecido en el Numeral 3.1. anterior, comenzarán a correr las obligaciones de LA ARRENDATARIA referentes al pago de: (i) RENTA MENSUAL, (ii) GASTOS COMUNES y (iii) FONDO DE PROMOCIÓN. EL PLAZO DE GRACIA se rige por lo establecido en la Cláusula Cuarta siguiente.

3.3.- El presente Contrato podrá ser renovado si, de forma previa a la finalización de su vigencia, las Partes logran ponerse de acuerdo sobre todos los términos y condiciones que regirán esa renovación. Para tales efectos, las Partes deberán dejar constancia de su acuerdo mediante un Addendum suscrito por ellas.

CUARTA: DE EL MÓDULO

Las Partes pactan lo siguiente:

4.1.- EL ÁREA tendrá una extensión de 80.25 metros cuadrados, y se encontrará situada en el nivel tres (± 5.00 m.) de EL CENTRO COMERCIAL.

La ubicación y el detalle de EL ÁREA se encuentran contenidos en el **Anexo A** del presente Contrato.

4.2.- LA ARRENDADORA hará sus mejores esfuerzos para que EL ÁREA sea entregada a LA ARRENDATARIA a más tardar el día 11 de mayo de 2012.

4.3.- Una vez que EL ÁREA se encuentre lista para ser entregada, LA ARRENDADORA informará de ello a LA ARRENDATARIA a fin de que esta última proceda a su recepción en la fecha y hora indicadas. En dicha oportunidad, las Partes suscribirán el Acta de Entrega respectiva, la cual formará parte de este Contrato en calidad de **Anexo B**.

Al respecto, LA ARRENDADORA y LA ARRENDATARIA dejan expresa constancia de lo siguiente:

a.- EL ÁREA será entregada a LA ARRENDATARIA en las condiciones detalladas en el **Anexo C** que forma parte del presente Contrato.

b.- LA ARRENDATARIA se encuentra obligada a obtener e instalar en EL ÁREA –bajo su cuenta y riesgo- la estructura modular correspondiente a la misma. El Proyecto de dicha estructura se regirá por lo establecido en el “Manual de Trabajos del Locatario y Arquitectura” que en calidad de **Anexo D** integra este Contrato.

4.4.- EL PLAZO DE INSTALACIÓN se extenderá desde la fecha de entrega de EL ÁREA que se consigne en el Acta respectiva (**Anexo B**), hasta veinte (30) días después de la suscripción dicha acta; considerándose ese periodo como un PLAZO DE GRACIA.

En tal sentido, LA APERTURA debe ser realizada a más tardar el día 30 de mayo de 2011. En caso LA APERTURA se realice de forma previa, el PLAZO DE GRACIA se entenderá reducido hasta el día anterior a LA APERTURA.

4.5.- En la oportunidad correspondiente a LA APERTURA, las Partes suscribirán un Acta de Inicio de Operaciones, la cual formará parte del presente Contrato en calidad de **Anexo E**.

4.6.- El giro comercial de LA TIENDA será el de venta de peluches. Asimismo, el nombre de fantasía de LA TIENDA será “Mon ami!”, pudiendo utilizar de forma complementaria sus marcas o nombres comerciales que correspondan a productos materia del citado giro comercial.

Al respecto, LA ARRENDATARIA declara lo siguiente:

a.- Que cuenta con los derechos, licencias y/o autorizaciones necesarias, a fin de:

a.1.- Comercializar los productos y/o brindar los servicios, materia del giro comercial de LA TIENDA.

a.2.- Hacer uso del nombre comercial detallado en el presente Numeral.

b.- Que se encuentra prohibida de variar el giro comercial o el nombre comercial de LA TIENDA. De querer hacerlo, se requerirá que las Partes suscriban de mutuo acuerdo un Addendum al presente Contrato, en el cual conste esa variación.

QUINTA: OBLIGACIONES DE LA ARRENDATARIA

Sin perjuicio de las demás obligaciones pactadas en el presente Contrato, LA ARRENDATARIA reconoce que se encuentra obligada a:

5.1.- Obtener y mantener vigentes las licencias, permisos y autorizaciones requeridas por la LEY APLICABLE, que sean necesarias para:

a.- La apertura y funcionamiento de LA TIENDA, y

b.- La instalación y funcionamiento de sus avisos publicitarios y/o placas con su nombre comercial.

Todo ello deberá ser realizado por cuenta y riesgo de LA ARRENDATARIA.

5.2.- Asumir el pago de todos los impuestos, tributos, tasas y/o derechos que –de acuerdo a la LEY APLICABLE- afecten la instalación, funcionamiento y desarrollo de su negocio, incluyendo pero sin limitarse al pago de arbitrios. Con respecto a los arbitrios, las Partes reconocen que éstos serán asumidos por LA ARRENDATARIA de manera proporcional al área que ocupe LA TIENDA respecto de EL INMUEBLE o EL CENTRO COMERCIAL, dependiendo de la liquidación de los mismos. LA ARRENDADORA liquidará mensualmente el monto que le corresponde pagar a LA ARRENDATARIA.

Asimismo, LA ARRENDATARIA reconoce que todos los gastos que se deriven de la instalación, funcionamiento, mantenimiento y cierre de operaciones de LA TIENDA y, de sus avisos publicitarios y/o placas con su nombre comercial, serán asumidos exclusivamente

por LA ARRENDATARIA.

5.3.- No subarrendar –total o parcialmente- LA TIENDA; ni ceder, traspasar u otorgar cualquier clase de derecho, sobre el presente Contrato a favor de terceros, salvo autorización previa y por escrito de LA ARRENDADORA.

Las Partes convienen en que la citada prohibición no resultará aplicable en caso el subarrendamiento –total o parcial- o la cesión de posición contractual se celebre con una empresa que sea licenciada, franquiciada, concesionaria, filial o subsidiaria de LA ARRENDATARIA, siempre y cuando ni el giro ni el nombre de fantasía de LA TIENDA establecidos en el Numeral 4.6. sean sustituidos, modificados y/o variados, de modo alguno.

En tal sentido, de presentarse el supuesto de cesión de posición contractual detallado en el párrafo anterior, las Partes convienen desde ya en lo siguiente:

- a.- Se deberán cumplir los siguientes requisitos: (i) que la empresa cesionaria tenga una situación patrimonial similar o superior a MON AMI S.A.C. al momento de la cesión, caso contrario MON AMI S.A.C. se constituirá en fiador solidario e irrevocable de la cesionaria, de conformidad con los artículos 1868 y siguientes del Código Civil, con el objeto de garantizar el cumplimiento de las obligaciones que asumirá la empresa cesionaria ante LA ARRENDADORA según el presente Contrato; y (ii) que la empresa cesionaria confirme por escrito que habrá de cumplir con todas y cada una de las obligaciones materia de este Contrato.

Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo anterior, las Partes dejan expresa constancia que en el supuesto que durante la vigencia del Contrato la empresa cesionaria efectúe una reducción patrimonial significativa que conlleve algún riesgo a la ejecución del presente Contrato, MON AMI S.A.C se constituirá de forma automática en fiador solidario e irrevocable de la empresa cesionaria.

- b.- Si bien la cesión de posición contractual no requiere de la autorización de LA ARRENDADORA en el caso de las empresas licenciadas, franquiciadas, concesionarias, filiales o subsidiarias de LA ARRENDATARIA, de MON AMI S.A.C, o de cualquier otra empresa que sea titular de la marca; LA ARRENDATARIA reconoce que dicha cesión sólo surtirá efectos frente a LA ARRENDADORA siempre y cuando LA ARRENDATARIA haya cumplido con lo siguiente:

LA ARRENDATARIA deberá comunicar a LA ARRENDADORA por escrito su decisión de ceder su posición contractual con un plazo mínimo de anticipación de quince (15) días previos a la entrada en vigencia de dicha cesión; debiendo remitir conjuntamente con dicha comunicación lo siguiente:

- Declaración jurada otorgada por el Gerente General de la empresa cesionaria, mediante la cual dicho representante declara que conoce todos los términos del presente Contrato, así como los de las adendas que se encuentren suscritas hasta ese momento; manifestando expresamente su aceptación a aquellos términos y comprometiéndose a cumplirlos a cabalidad. La citada declaración jurada deberá contar con firma legalizada por Notario Público.
- Copia literal de la Partida Registral de la empresa cesionaria, copia que no deberá contar con una antigüedad mayor a treinta y un (31) días.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Copia del documento de identidad del Gerente General de la empresa cesionaria.

5.4.- Brindar atención al público en EL ÁREA en el siguiente horario: De 10:00 horas a 22:00 horas, todos los días del año salvo: 1 de enero, Viernes Santo, y 25 de diciembre. Ello sin perjuicio de lo establecido en el “Manual de Normas Generales Centros Comerciales Open Plaza” al que hace referencia la Cláusula Décima Séptima de este Contrato.

5.5.- Pagar los consumos derivados de la(s) línea(s) telefónica(s) que instale en EL ÁREA, así como los correspondientes a la electricidad, al agua potable y a cualquier otro servicio.

5.6.- Participar en las promociones publicitarias que LA ARRENDADORA cree en el futuro; siempre que las mismas sean organizadas por LA ARRENDADORA o por la empresa designada por ésta como administradora de EL CENTRO COMERCIAL.

5.7.- Hacer sus mejores esfuerzos por participar en la revista o boletín de EL CENTRO COMERCIAL que LA ARRENDADORA publique en el futuro.

Al respecto, las Partes dejan expresa constancia de lo siguiente:

a.- LA ARRENDADORA comunicará por escrito a LA ARRENDATARIA su decisión de publicar una revista o un boletín de EL CENTRO COMERCIAL, indicando la oportunidad a partir de la cual se llevará a cabo dicha publicación.

b.- Para efectos de que las Partes establezcan los términos que regirán la participación de LA ARRENDATARIA, deberán suscribir un Addendum al presente Contrato dentro de los diez (10) Días Hábiles siguientes a la recepción de la comunicación de LA ARRENDADORA descrita en el Inciso a. anterior, siempre y cuando LA ARRENDATARIA esté de acuerdo con los términos indicados en dicho Addendum

5.8.- Permitir a LA ARRENDADORA tener acceso a su facturación y pagos de IGV, correspondientes a todas las transacciones

realizadas en EL MÓDULO. Para tales efectos, LA ARRENDADORA solicitará a LA ARRENDATARIA con dos (2) días de anticipación, que se le brinden las facilidades necesarias para lograr dicho acceso.

En caso LA ARRENDATARIA incumpla con la obligación detallada en el párrafo anterior, se le aplicará una penalidad diaria equivalente a S/. 1,000.00 (MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES), hasta que LA ARRENDATARIA permita el citado acceso a LA ARRENDADORA.

5.11.- Cancelar a LA ARRENDADORA a la firma del presente Contrato la suma de U.S.\$ 2,500 (DOS MIL QUINIENTOS Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS) más IGV, por concepto de revisión técnica del Proyecto de LA TIENDA al que hace referencia el “Manual de Trabajos del Locatario y Arquitectura” (**Anexo D**).

SEXTA: FACULTADES DE LA ARRENDADORA

Sin perjuicio de las demás facultades pactadas en el presente Contrato, LA ARRENDADORA se encuentra autorizada a:

6.1.- Realizar inspecciones en EL ÁREA, ya sea durante EL PLAZO DE INSTALACIÓN, o cuando EL MÓDULO se encuentra en funcionamiento.

Al respecto, las Partes acuerdan lo siguiente:

a.- LA ARRENDADORA deberá informar a LA ARRENDATARIA que inspeccionará EL ÁREA con una anticipación de un (1) día, a fin de que esta última le brinde las facilidades necesarias.

b.- La inspección por parte de LA ARRENDADORA no implicará una afectación al normal desarrollo de las actividades en EL ÁREA, ya sea que las mismas correspondan a la instalación de la estructura modular en EL ÁREA, o al propio funcionamiento del negocio.

6.2.- Ingresar a LA TIENDA para verificar el correcto funcionamiento y/o brindar mantenimiento al sistema de registro de ventas diarias al cual hace referencia el Numeral 5.9. de la Cláusula Quinta de este Contrato, de considerar ello necesario.

6.3.- Permitir a LA ARRENDADORA realizar auditorías contables a LA ARRENDATARIA respecto de sus ventas en LA TIENDA, a efectos de verificar los datos consignados en los Informes Mensuales de Ventas que serán entregados por LA ARRENDATARIA de conformidad con la Cláusula Octava del presente Contrato. Para tales efectos, LA ARRENDADORA solicitará a LA ARRENDATARIA con dos (2) días de anticipación, que se le brinden las facilidades necesarias para lograr dicha auditoría.

En caso se determinara que existe una diferencia a favor de LA ARRENDADORA, LA ARRENDATARIA deberá pagarle: (i) el monto al que asciende esa diferencia, (ii) los intereses derivados de dicha suma, de acuerdo a lo establecido en la Cláusula Décima Tercera del presente Contrato, los mismos que serán contabilizados desde la fecha en que el monto de aquella diferencia debió ser pagado, y (iii) una penalidad equivalente al cinco por ciento (5.0%) de la diferencia encontrada, siempre y cuando esta infracción haya sido cometida por dos o más veces en un período de doce (12) meses. Todo ello deberá ser cancelado a LA ARRENDADORA dentro de los diez (10) días siguientes al requerimiento efectuado por ella.

Para tales efectos, las auditorías contables serán efectuadas por LA ARRENDADORA bajo su costo, salvo en el supuesto que la diferencia existente a favor de LA ARRENDADORA sea mayor al cinco por ciento (5.0%), caso en el que LA ARRENDATARIA además de cumplir con lo pactado en el párrafo anterior, deberá asumir el costo de la auditoría contable. En tal sentido, LA ARRENDADORA remitirá a LA ARRENDATARIA copia del comprobante de pago en el cual consta dicho costo, debiendo éste ser cancelado en el plazo establecido en párrafo precedente.

Lo pactado en el presente Numeral no niega ni limita de forma alguna lo señalado en el Numeral 5.10. de la Cláusula Quinta de este documento.

6.4.- Restringir el ingreso vehicular y/o peatonal a todo o parte de las instalaciones de EL CENTRO COMERCIAL, cuando por razones de seguridad lo considere conveniente. En ese caso, LA ARRENDADORA informará su decisión a LA ARRENDATARIA, quien se encontrará obligada a acatarla de forma cabal y oportuna.

SÉTIMA: RENTA MENSUAL

7.1.- LA ARRENDATARIA cancelará a LA ARRENDADORA una RENTA MENSUAL equivalente al ocho punto cinco por ciento (8.5%) más IGV, de la venta neta mensual correspondiente a todas las transacciones efectuadas en LA TIENDA. Para tales efectos, las Partes convienen en definir como “venta neta” a todo aquel ingreso registrado en LA TIENDA, el cual excluirá (i) los descuentos, (ii) devoluciones, (iii) los impuestos directos que graven ese ingreso, tales como el IGV y todo otro impuesto de similares características, (iv) el denominado recargo por consumo al que hace referencia el Decreto Ley No. 25988, (v) el valor o precio de bienes o servicios que, en calidad de promoción, bonificación o descuento, pudiera prestarse o entregarse gratuitamente a los clientes; y (vi) las ventas de activos fijos de LA TIENDA que sean de propiedad de LA ARRENDATARIA.

7.2.- Para efectos de la cancelación de la RENTA MENSUAL detallada en el Numeral 7.1. anterior, LA ARRENDATARIA realizará un pago mensual adelantado que será denominado “Renta Mínima Mensual” y que ascenderá durante el primer año de vigencia del presente Contrato a S/, 95 por metro cuadrado (NOVENTA Y CINCO CON 00/100 NUEVOS SOLES) más IGV, salvo en los meses de julio y diciembre, en los cuales LA ARRENDATARIA deberá cancelar S/, 142.5 por metro cuadrado (NOVENTA Y CINCO CON 00/100

NUEVOS SOLES) más IGV.

A partir del segundo año de vigencia de este Contrato, la Renta Mínima Mensual establecida en el párrafo anterior será debidamente reajustada de acuerdo al porcentaje de la tasa de inflación de los Estados Unidos de Norteamérica, según el Índice de Precios del Consumidor – *Consumer Price Index – All Urban Consumers (CPI)* publicado por el *Bureau of Labor Statistics* del *Department of Labor* de los Estados Unidos de Norteamérica. En caso esa información no sea proporcionada o no pueda ser adquirida, se aplicará la información proporcionada por el informativo financiero Bloomberg.

7.3.- LA ARRENDATARIA cancelará la RENTA MENSUAL de la siguiente forma:

a.- A inicios de cada mes y de forma adelantada, LA ARRENDATARIA deberá abonar la suma correspondiente a la Renta Mínima Mensual. Para tales efectos, LA ARRENDADORA deberá proceder a la emisión y entrega de la factura correspondiente a dicho concepto, a fin de que LA ARRENDATARIA la cancele a más tardar el día lunes siguiente al vencimiento de los quince (15) días posteriores a la entrega de dicha factura.

En este punto, las Partes dejan expresa constancia que la primera Renta Mínima Mensual será facturada por LA ARRENDADORA una vez que se lleve a cabo LA APERTURA, debiendo LA ARRENDATARIA proceder a su pago dentro del plazo establecido en el párrafo anterior.

b.- El mes siguiente al correspondiente al utilizado en calidad de arrendamiento, LA ARRENDATARIA deberá abonar la diferencia entre la Renta Mínima Mensual y la suma resultante de aplicar el porcentaje establecido en el Numeral 7.1. anterior, siempre y cuando exista tal diferencia. De presentarse este supuesto, LA ARRENDADORA deberá proceder a la emisión y entrega de la factura respectiva, a fin de que LA ARRENDATARIA la cancele a más tardar el día lunes siguiente al vencimiento de los quince (15) días posteriores a la entrega de dicha factura.

Al respecto, las Partes dejan expresa constancia que en caso la Renta Mínima Mensual resulte ser mayor que el monto resultante de la aplicación del citado porcentaje, LA ARRENDATARIA no podrá exigir la devolución de la diferencia, ni el descuento de la misma en rentas mensuales posteriores.

Asimismo, los pagos descritos en los Incisos a. y b. deberán ser efectuados en las cuentas bancarias que oportunamente le serán comunicadas por LA ARRENDADORA, debiendo remitir LA ARRENDATARIA a LA ARRENDADORA una copia de la documentación que sustente los abonos respectivos, dentro de los cinco (5) días siguientes de realizados los mismos.

OCTAVA: INFORME MENSUAL DE VENTAS

Adicionalmente al registro diario de ventas al cual tendrá acceso LA ARRENDADORA, LA ARRENDATARIA se encuentra obligada a presentar mensualmente un Informe de Ventas, en el cual se deberán detallar en NUEVOS SOLES todas las ventas realizadas en LA TIENDA en el mes inmediato anterior, indicando el número de transacciones registradas.

Dicho Informe deberá ser remitido dentro de los cinco (5) primeros días de cada mes, debidamente suscrito por una persona autorizada para realizar este tipo de declaraciones. En caso el último día de ese periodo no sea un Día Hábil, el Informe Mensual de Ventas deberá ser presentado el primer Día Hábil siguiente.

De incumplir LA ARRENDATARIA en remitir el Informe Mensual de Ventas en los términos pactados en la presente Cláusula, deberá cancelar a favor de LA ARRENDADORA la suma diaria de S/. 100.00 (CIEN Y 00/100 NUEVOS SOLES) en calidad de penalidad, hasta que subsane ese incumplimiento.

NOVENA: ADMINISTRACIÓN DE EL CENTRO COMERCIAL

LA ARRENDADORA se encuentra a cargo de la administración en general de EL CENTRO COMERCIAL, pudiendo –de considerarlo necesario- delegar la misma, total o parcialmente, a favor de una persona natural y/o jurídica. De ejercerse esa facultad, LA ARRENDADORA informará oportunamente y por escrito a LA ARRENDATARIA de su decisión.

Al respecto, las Partes dejan expresa constancia de lo siguiente:

a.- El encargo que se confiera podrá ser revocado en cualquier momento, de considerarlo conveniente LA ARRENDADORA. De ser ese el caso, ella informará oportunamente y por escrito a LA ARRENDATARIA de su decisión; pudiendo LA ARRENDADORA retomar la administración de EL CENTRO COMERCIAL u delegar la misma a un tercero.

b.- LA ARRENDATARIA manifiesta desde ya que reconocerá y brindará todos los efectos legales a la(s) delegación(es) de la administración de EL CENTRO COMERCIAL que LA ARRENDADORA pueda otorgar, a partir del día siguiente de recibida(s) la(s) comunicación(es) mediante la cual le informen de la(s) misma(s).

DÉCIMA: GASTOS COMUNES Y FONDO DE PROMOCIÓN

10.1.- LA ARRENDATARIA se encuentra obligada a cancelar mensualmente los GASTOS COMUNES del CENTRO COMERCIAL en la proporción que corresponda a la superficie de LA TIENDA con respecto a la superficie total mensual arrendable de EL CENTRO COMERCIAL, sobre el monto total mensual de dichos GASTOS COMUNES, más IGV.

El concepto de GASTOS COMUNES deberá ser cancelado por LA ARRENDATARIA de forma adelantada a inicios de cada mes, en las cuentas bancarias que oportunamente le serán comunicadas por LA ARRENDADORA. Para tales efectos, LA ARRENDADORA deberá proceder a la emisión y entrega de las facturas correspondientes a dichos conceptos, a fin de que LA ARRENDATARIA las cancele a más tardar el día lunes siguiente al vencimiento de los quince (15) días posteriores a la entrega de dichas facturas.

10.2.- LA ARRENDATARIA se encuentra obligada a cancelar mensualmente por concepto de FONDO DE PROMOCIÓN la suma equivalente al 1% de la venta neta mensual de LA TIENDA. Dicho monto deberá ser cancelado dentro de los primeros 5 días del mes siguiente.

LA ARRENDATARIA deberá remitir a LA ARRENDADORA una copia de la documentación que sustente los abonos respectivos, dentro de los cinco (5) días siguientes de realizados los mismos.

DÉCIMA PRIMERA: DERECHO DE LLAVE

11.1.- Las Partes acuerdan que LA ARRENDATARIA se encuentra obligada a cancelar a LA ARRENDADORA por concepto de Derecho de Llave el monto de S/. 22, 807(VEINTIDOS MIL OCHOCIENTOS SIETE CON 00/100 NUEVOS SOLES) más IGV. Para tales efectos, LA ARRENDADORA deberá proceder a la emisión y entrega de la factura correspondiente a dicho concepto, a fin de que LA ARRENDATARIA la cancele a más tardar el día lunes siguiente al vencimiento de los quince (15) días posteriores a la entrega de dicha factura.

11.2.- Las Partes reconocen lo siguiente:

a.- El pago del Derecho de Llave deberá ser efectuado en la cuenta bancaria que oportunamente le será comunicada por LA ARRENDADORA, debiendo remitir LA ARRENDATARIA a LA ARRENDADORA una copia de la documentación que sustente el abono respectivo, dentro de los cinco (5) días siguientes de realizado el mismo.

b.- El Derecho de Llave no será reembolsable bajo ninguna causal, en virtud de que se trata de un beneficio intangible derivado de la propia posesión de EL ÁREA en EL CENTRO COMERCIAL.

c.- El Derecho de Llave constituye un pago único, por lo que LA ARRENDADORA no cobrará a LA ARRENDATARIA suma adicional alguna por este concepto, en caso se pacte la renovación del presente Contrato.

DÉCIMA SEGUNDA: ELECTRICIDAD Y AGUA POTABLE

12.1.- La electricidad y el agua potable será suministrada por EL CENTRO COMERCIAL, por lo que los consumos de dichos servicios serán cobrados por LA ARRENDADORA o, de ser el caso, por la empresa administradora de EL CENTRO COMERCIAL.

12.2.- LA ARRENDADORA instalará en EL ÁREA –bajo su cuenta y riesgo- un medidor de electricidad y uno de agua potable, a fin de que el mismo registre mensualmente el consumo de esos servicios por parte de LA ARRENDATARIA.

Las Partes acuerdan que LA ARRENDADORA determinará la suma mensual (más IGV) que deberá ser cancelada por LA ARRENDATARIA por el consumo de electricidad y por el de agua potable en EL ÁREA, así como por el mantenimiento general que brindará LA ARRENDADORA a las instalaciones eléctricas y de agua potable, externas a EL ÁREA. Para tales efectos, LA ARRENDADORA tomará como base: (i) lo registrado por el medidor de electricidad y por el de agua potable, instalados en EL ÁREA, y (ii) la tarifa vigente de LA ARRENDADORA para cada uno de esos servicios, la cual será igual a la aplicada por la distribuidora local de electricidad y de agua potable.

12.3.- LA ARRENDADORA elaborará mensualmente un Informe de los consumos de electricidad y de agua potable correspondientes a LA ARRENDATARIA, estableciendo en el mismo los montos mensuales que deberán ser cancelados por esta última de conformidad con lo pactado en el Inciso 12.2. anterior. Posteriormente, LA ARRENDADORA deberá proceder a la emisión y entrega de las facturas correspondientes a dichos consumos, conjuntamente con el Informe respectivo; a fin de que LA ARRENDATARIA cancele esas facturas a más tardar el día lunes siguiente al vencimiento de los quince (15) días posteriores a la entrega de las mismas.

LA ARRENDADORA informará oportunamente a LA ARRENDATARIA las cuentas bancarias en las cuales se deberán realizar los abonos, debiendo remitir LA ARRENDATARIA a LA ARRENDADORA dentro de los cinco (5) días siguientes de realizados los mismos una copia de la documentación que los sustente.

12.4.- Adicionalmente a lo establecido en los Numerales anteriores, las partes convienen en lo siguiente:

a.- En caso LA ARRENDATARIA adeude a LA ARRENDADORA dos o más meses de consumo de electricidad y/o de agua potable, LA ARRENDADORA tendrá la facultad de suspender dichos suministros a EL ÁREA hasta que LA ARRENDATARIA no cumpla con cancelar íntegramente los montos adeudados.

La suspensión del suministro de electricidad y/o de agua potable se realizará cuarenta y ocho (48) horas después de notificada a LA ARRENDATARIA la comunicación mediante la cual LA ARRENDADORA le requiere que cancele las sumas pendientes de pago, sin que LA ARRENDATARIA haya ajustado su actuar a ello.

Las Partes dejan expresa constancia que la suspensión del suministro de electricidad y/o de agua potable a EL ÁREA no acarreará responsabilidad alguna para LA ARRENDADORA.

b.- LA ARRENDATARIA se encuentra prohibida de manipular y/o dañar el medidor de electricidad y/o el de agua potable, ya sea total o parcialmente.

c.- El mantenimiento de las instalaciones eléctricas y las de agua potable, que sean internas a EL ÁREA deberá ser realizado por LA ARRENDATARIA bajo su cuenta y riesgo.

DÉCIMA TERCERA: MORA

En caso LA ARRENDATARIA se atrasase en el pago de cualquiera de las obligaciones dinerarias pactadas a su cargo en el presente Contrato, la misma deberá cancelar a LA ARRENDADORA los intereses compensatorios y moratorios a la tasa máxima permitida por la LEY APLICABLE. Dichos intereses se devengarán de forma automática, no siendo necesario requerimiento previo alguno por parte de LA ARRENDADORA.

Lo establecido en el párrafo anterior no niega ni limita de forma alguna el deber de LA ARRENDATARIA de reconocer a favor de LA ARRENDADORA los gastos en que ésta incurra por la gestión de cobro judicial y/o extrajudicial de las sumas adeudadas por LA ARRENDATARIA.

DÉCIMA CUARTA: CARTA FIANZA

14.1.- LA ARRENDATARIA se encuentra obligada a otorgar a favor de LA ARRENDADORA una Carta Fianza, la cual deberá ser emitida por una entidad financiera de primer orden.

Asimismo, dicha Carta Fianza deberá cumplir con lo siguiente:

a.- Ser solidaria, indivisible, incondicionada, irrevocable, sin beneficio de excusión y de realización inmediata por orden de LA ARRENDADORA.

b.- Ser emitida por el monto de S/. 22, 807(VEINTIDOS MIL OCHOCIENTOS SIETE CON 00/100 NUEVOS SOLES).

c.- Deberá garantizar el cumplimiento de LA ARRENDATARIA respecto del pago de la RENTA MENSUAL, los GASTOS COMUNES, el FONDO DE PROMOCIÓN, el consumo de electricidad y de agua potable en EL ÁREA, las penalidades pactadas en este documento, así como respecto del cumplimiento de todas las demás obligaciones establecidas a su cargo en el presente Contrato.

d.- Regir desde el inicio de la vigencia del presente Contrato hasta tres (3) meses después de culminada la misma.

En caso LA ARRENDATARIA otorgue su Carta Fianza con una vigencia anual, ella deberá renovarla con no menos de quince (15) días de anticipación a su vencimiento, debiendo entregar a LA ARRENDADORA la Carta Fianza renovada. Caso contrario, LA ARRENDADORA podrá ejecutar aquella Carta Fianza, permaneciendo en posesión de la suma a la que asciende la misma en calidad de Depósito en Garantía.

Al respecto, las Partes dejan expresa constancia de lo siguiente: (i) la renovación de la Carta Fianza deberá efectuarse cuantas veces sea necesario a fin de cubrir el periodo establecido al inicio del presente Inciso d., siendo aplicable lo señalado en el párrafo anterior, y (ii) de ejecutarse la Carta Fianza, el monto que cuente con la calidad de Depósito en Garantía no generará interés alguno a favor de LA ARRENDATARIA.

14.2.- La Carta Fianza descrita en el Numeral 14.1. anterior deberá ser entregada por LA ARRENDATARIA a LA ARRENDADORA dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha de suscripción de este Contrato.

14.3.- En caso LA ARRENDADORA ejecute la Carta Fianza entregada por LA ARRENDATARIA o, de ser el caso, aplique el Depósito en Garantía descrito en el Inciso d. del Numeral 14.1. anterior; al pago de una o varias obligaciones incumplidas por LA ARRENDATARIA, ésta se encontrará obligada a reponer dicha Carta Fianza o Depósito en Garantía a su monto original, dentro de los cinco (5) Días Hábiles siguientes de comunicada la ejecución o aplicación de esos conceptos por parte de LA ARRENDADORA.

14.4.- La Carta Fianza descrita en el Numeral 14.1. precedente será devuelta a LA ARRENDATARIA a la culminación del presente Contrato, siempre y cuando se haya constatado lo siguiente: (i) que EL ÁREA es entregada en las condiciones pactadas en la Cláusula Décima Novena de este documento, y (ii) que LA ARRENDATARIA no mantiene deuda alguna.

14.5.- De incumplir LA ARRENDATARIA con los términos pactados en la presente Cláusula, ya sea total o parcialmente, deberá cancelar a favor de LA ARRENDADORA la suma diaria de S/. 200.00 (DOSCIENTOS Y 00/100 NUEVOS SOLES) en calidad de penalidad, hasta que subsane ese incumplimiento.

DECIMA QUINTA: MEJORAS

16.1.- Las Partes reconocen que LA ARRENDATARIA no podrá introducir mejoras a EL ÁREA sin la autorización previa y por escrito de LA ARRENDADORA.

De brindarse dicha autorización, al término de este Contrato -cualquiera sea su causa- LA ARRENDATARIA tendrá derecho a retirar cualquier mejora que hubiese sido introducida por ella en EL ÁREA, siempre y cuando no se genere un daño y/o deterioro en EL ÁREA. Caso contrario, la mejora quedará en beneficio de LA ARRENDADORA, sin que LA ARRENDATARIA tenga derecho a que se le reconozca pago alguno por la misma.

En este punto, las Partes dejan expresa constancia que el retiro de mejoras al que hace referencia el párrafo anterior, procederá siempre y cuando LA ARRENDATARIA no adeude a LA ARRENDADORA suma alguna derivada del presente Contrato, ya que en dicho caso LA ARRENDADORA se encontrará facultada a ejercer derecho de retención sobre esas mejoras.

16.2.- LA ARRENDATARIA reconoce que todas aquellas mejoras que se realicen sin consentimiento de LA ARRENDADORA quedarán en beneficio de EL ÁREA y, por ende, pasarán a ser de propiedad de LA ARRENDADORA; en caso esta última así lo desee. En dicho supuesto, LA ARRENDADORA no cancelará suma alguna a favor de LA ARRENDATARIA por esas mejoras.

Asimismo, en caso LA ARRENDADORA solicite el retiro de las mejoras no autorizadas, LA ARRENDATARIA deberá cumplir con ello de forma inmediata, asumiendo los gastos que se deriven de ello.

16.3.- En el supuesto en que LA ARRENDATARIA no cumpla con realizar el retiro de las mejoras en los términos pactados en la presente Cláusula, LA ARRENDADORA se encontrará facultada a efectuar el mismo, ya sea directamente o a través de terceros; debiendo LA ARRENDATARIA rembolsar a LA ARRENDADORA el costo que esa acción acarree, dentro de los tres (3) días siguientes de requerido dicho pago.

DÉCIMA SEXTA: REGLAMENTO INTERNO Y MANUAL DE NORMAS GENERALES

Forman parte del presente Contrato el Reglamento Interno de EL CENTRO COMERCIAL y el “Manual de Normas Generales Centros Comerciales Open Plaza” en calidad de **Anexo F** y **Anexo G**, respectivamente; cuyos contenidos LA ARRENDATARIA declara conocer a cabalidad y encontrarse obligada a cumplir.

Las Partes reconocen que LA ARRENDADORA y/o la persona natural y/o jurídica a quien aquélla encargue la administración de EL CENTRO COMERCIAL, podrán determinar modificaciones al Reglamento Interno de EL CENTRO COMERCIAL y/o al “Manual de Normas Generales Centros Comerciales Open Plaza”, variaciones que serán de obligatorio cumplimiento para LA ARRENDATARIA a partir del día siguiente en que las mismas sean puestas en su conocimiento.

Al respecto, las Partes dejan expresa constancia de lo siguiente:

a.- Las modificaciones al Reglamento Interno de EL CENTRO COMERCIAL y/o al “Manual de Normas Generales Centros Comerciales Open Plaza” no podrán incluir obligaciones dinerarias de pago a cargo de LA ARRENDATARIA, adicionales a las pactadas en el presente Contrato y en la redacción inicial de aquellos documentos, con excepción del establecimiento de multas o penalidades por el incumplimiento de aquellas modificaciones.

b.- En caso el Reglamento Interno de EL CENTRO COMERCIAL y/o el “Manual de Normas Generales Centros Comerciales Open Plaza”, incluidas sus modificaciones, contravengan lo pactado expresamente en el presente Contrato, primará éste sobre aquéllos. En tal sentido, el párrafo Tres del Capítulo III del citado Manual se entenderá por no aplicable a este Contrato.

DÉCIMA SÉTIMA: DECLARACIONES DE LA ARRENDATARIA

Mediante la presente Cláusula, se declara lo siguiente:

18.1.- Los abonos de la RENTA MENSUAL, de los GASTOS COMUNES, del FONDO DE PROMOCIÓN, del Derecho de Llave, y de los consumos de electricidad y de agua potable de EL ÁREA, que LA ARRENDATARIA se encuentra obligada a sustentar ante LA ARRENDADORA mediante el envío de los respectivos comprobantes de pago; se tendrán por no cancelados hasta que no se cumpla con la remisión de la citada documentación.

18.2.- LA ARRENDATARIA reconoce que –una vez que tome posesión de EL ÁREA y durante el tiempo que permanezca en ella- asumirá de forma exclusiva los riesgos derivados de esa situación, ya sea respecto de su personal, sus clientes, de los bienes de todos ellos y de los de LA ARRENDATARIA, incluyendo pero no limitándose a los daños y/o pérdidas que pudieran ocasionarse, en EL ÁREA y/o en las áreas que tengan relación directa con ésta.

18.3.- LA ARRENDATARIA responderá solidariamente con el personal designado para atender EL MÓDULO y/o para realizar labores en general en esas instalaciones; de los actos y/u omisiones del mismo, incluyendo pero no limitándose a los daños y/o pérdidas que pudieran ocasionarse, no importando que esos daños y/o pérdidas se deban al dolo o culpa de dicho personal. Se deja expresa constancia que esa responsabilidad se extiende a los actos y/u omisiones presentadas en ejercicio de las labores del citado personal o con ocasión de las mismas.

18.4.- LA ARRENDATARIA es la única responsable por el personal que contrate para la explotación comercial de EL MÓDULO, por lo

que aquélla es la llamada a responder frente a ese personal por los aspectos de carácter laboral y de seguridad social, entre otros.

18.5.- El representante de LA ARRENDATARIA que suscribe este documento declara que cuenta con las facultades suficientes y necesarias para la celebración del presente Contrato.

DÉCIMA OCTAVA: DEVOLUCIÓN DE EL ÁREA

19.1.- Al terminar el arrendamiento materia del presente Contrato, cualquiera fuera la causa, LA ARRENDATARIA devolverá EL ÁREA a LA ARRENDADORA dentro de los dos (2) días siguientes, en el estado en que la recibió, sin más deterioro que el derivado de su uso ordinario.

Si LA ARRENDATARIA no restituye EL ÁREA al término del plazo detallado en el párrafo anterior, LA ARRENDADORA tiene derecho a exigir su devolución y a cobrar por cada día de atraso una penalidad producto del siguiente cálculo:

(i) Última Renta Mínima devengada (sin considerar los meses de febrero y diciembre) + (ii) Última cuota devengada de GASTOS COMUNES y de FONDO DE PROMOCIÓN. Todo ello entre treinta (30).

Dicha penalidad diaria será exigible hasta la devolución efectiva de EL ÁREA.

En este punto, las Partes dejan expresa que el cobro de esta penalidad no importa la continuación ni renovación del presente Contrato, y no niega de forma alguna el derecho de LA ARRENDADORA de iniciar las acciones legales correspondientes tendientes a la desocupación y devolución de EL ÁREA.

19.2.- Asimismo, a la conclusión del arrendamiento materia del presente Contrato, cualquiera fuera la causa, LA ARRENDATARIA dejará pagadas todas las obligaciones a su cargo que se encuentran pactadas en el presente Contrato.

DÉCIMA NOVENA: RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

20.1.- Las Partes acuerdan que LA ARRENDADORA podrá resolver el presente Contrato en los siguientes casos:

a.- Si LA ARRENDATARIA no cumpliera con efectuar los pagos correspondientes a la RENTA MENSUAL por más de dos (2) meses y quince (15) días.

b.- Si LA ARRENDATARIA no cumpliera con cancelar los GASTOS COMUNES y/o el FONDO DE PROMOCIÓN y/o el consumo de electricidad y/o el de agua potable, por más de cuarenta y cinco (90) días de vencido el plazo para cumplir con esos pagos.

c.- Si LA ARRENDATARIA no cumpliera con cancelar el Derecho de Llave pactado en la Cláusula Décima Primera del presente documento, en la fecha ahí acordada.

d.- Si LA ARRENDATARIA no atendiese al público por más de siete (7) días continuos o alternados en el lapso de un mes, por causas no imputables a LA ARRENDADORA.

e.- Si LA TIENDA fuese clausurada -temporal o definitivamente- por SUNAT, por la Autoridad Municipal correspondiente, por Defensa Civil, o por INDECOPI; por causas no imputables a LA ARRENDADORA.

f.- Si LA ARRENDATARIA fuese declarada insolvente.

g.- Si, de manera reiterada y sin previa autorización, LA ARRENDATARIA incumpliese: (i) con atender al público en el horario establecido en la Cláusula Quinta del presente Contrato, o (ii) con el horario de carga y despacho establecido en el Reglamento Interno de EL CENTRO COMERCIAL (Anexo F).

h.- Si LA ARRENDATARIA variara -total o parcialmente- el giro y/o nombre comercial de EL MÓDULO, sin contar previamente con la autorización de LA ARRENDADORA.

i.- Si LA ARRENDATARIA no comienza a brindar atención al público en LA TIENDA al término de EL PLAZO DE INSTALACIÓN.

j.- Si LA ARRENDATARIA, bajo cualquier título, cediese EL ÁREA a terceros; sin contar con autorización previa de LA ARRENDADORA.

k.- Si LA ARRENDATARIA proporcionase a LA ARRENDADORA información falsa o incompleta sobre sus ventas mensuales, o en caso, no prestare las facilidades necesarias a LA ARRENDADORA para la revisión de su facturación y/o pagos de IGV, de conformidad con lo pactado en las Cláusulas Quinta y Sexta.

l.- Si LA ARRENDATARIA incumpliese con entregar la Carta Fianza en los términos pactados en la Cláusula Décima Cuarta.

m.- Si LA ARRENDATARIA incumpliese con cualquiera de las demás disposiciones contenidas en el presente Contrato y/o en cualquiera de los Anexos que forman parte del mismo.

Para dar por resuelto el presente Contrato de acuerdo a lo pactado en este Numeral 20.1., LA ARRENDADORA requerirá a LA ARRENDATARIA mediante Carta Notarial para que satisfaga su prestación, dentro de un plazo de quince (15) días, bajo apercibimiento de que, en caso contrario, el Contrato quede resuelto. Si la prestación no se cumple dentro del plazo señalado, LA ARRENDADORA resolverá el Contrato mediante el envío de una segunda Carta Notarial, quedando a cargo de LA ARRENDATARIA la indemnización de daños y perjuicios ocasionados a LA ARRENDADORA.

20.2.- Asimismo, las Partes reconocen que LA ARRENDATARIA podrá poner fin al presente Contrato de forma anticipada a su vencimiento, siendo necesario para ello que comunique su decisión a LA ARRENDADORA mediante Carta Notarial, la cual surtirá efectos a los tres (3) meses de recibida.

En dicho supuesto, será de aplicación la penalidad pactada en la Cláusula Vigésima Primera siguiente. Asimismo, LA ARRENDATARIA deberá continuar cumpliendo con las obligaciones a su cargo durante los citados tres (3) meses.

VIGÉSIMA: LUCRO CESANTE

En caso LA ARRENDATARIA, en forma unilateral, resuelva el presente Contrato con anterioridad a la fecha acordada, o en caso LA ARRENDADORA lo resuelva por causa imputable a LA ARRENDATARIA, esta última deberá abonar a LA ARRENDADORA la suma obtenida del siguiente cálculo:

- (i) Última Renta Mínima devengada (sin considerar los meses de febrero y diciembre) + (ii) Última cuota devengada de GASTOS COMUNES y de FONDO DE PROMOCIÓN. Todo ello por tres (3).

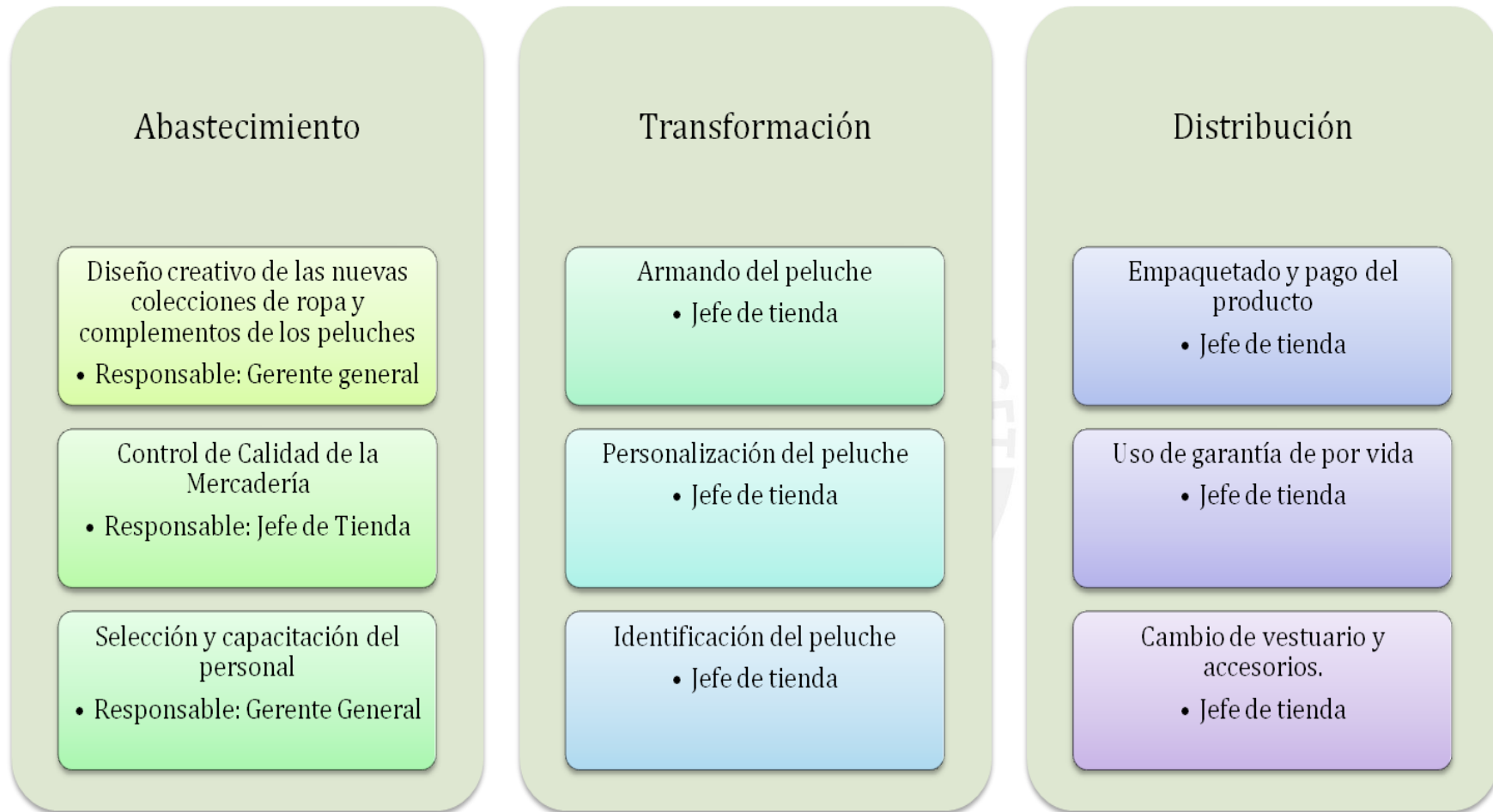
Dicha penalidad deberá ser cancelada por LA ARRENDATARIA dentro de los cinco (5) Días Hábiles siguientes de resuelto el presente Contrato. Caso contrario, se devengarán los intereses pactados en la Cláusula Décima Tercera de este documento, a partir del día siguiente de vencido aquel plazo.

Suscrito en Lima, en dos (2) ejemplares, por ambas Partes en señal de conformidad, a los 02 días del mes de octubre del 2011.

LA ARRENDADORA

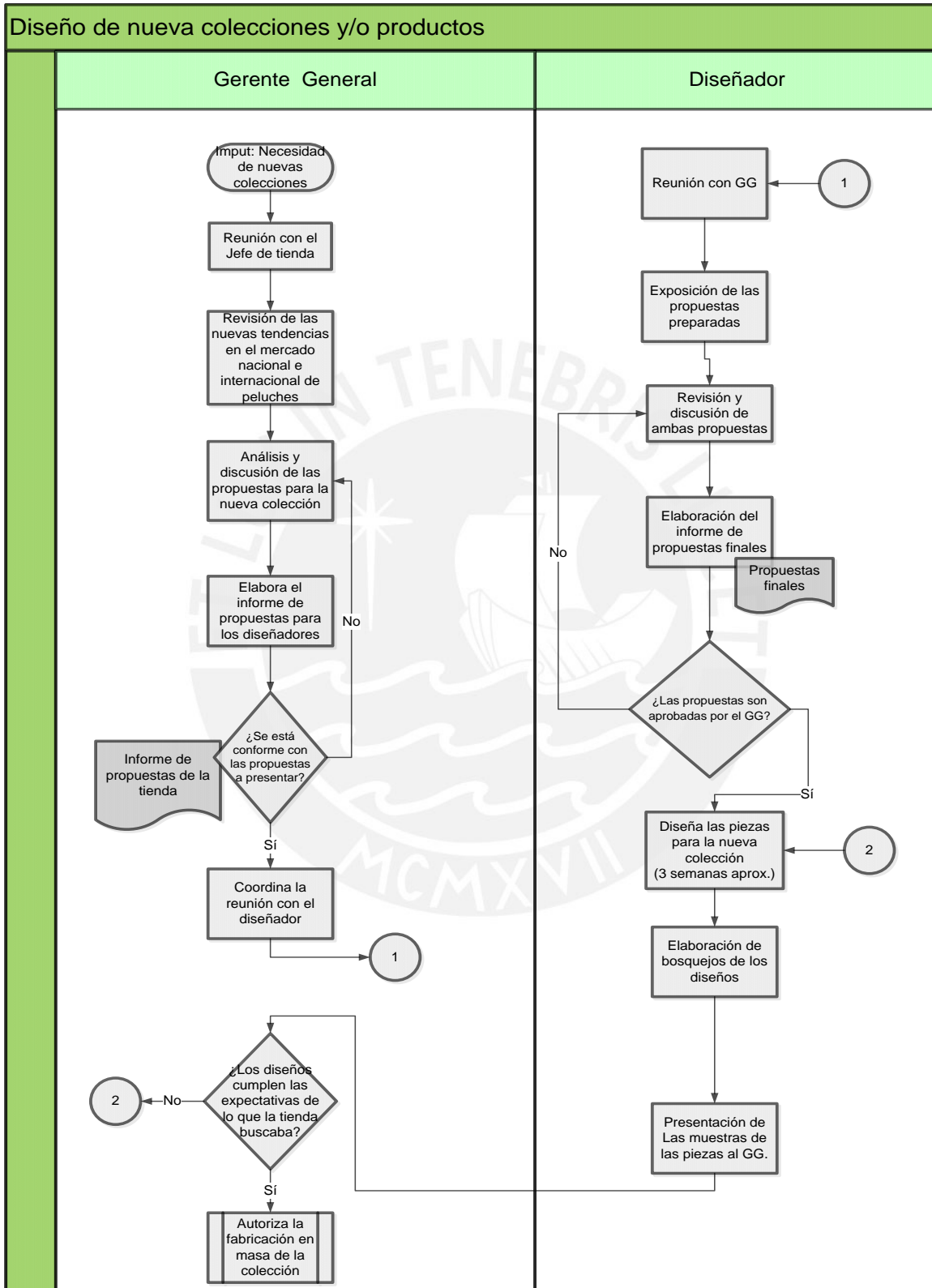
LA ARRENDATARIA

Anexo N° 40: Distribución de responsabilidades de actividades principales

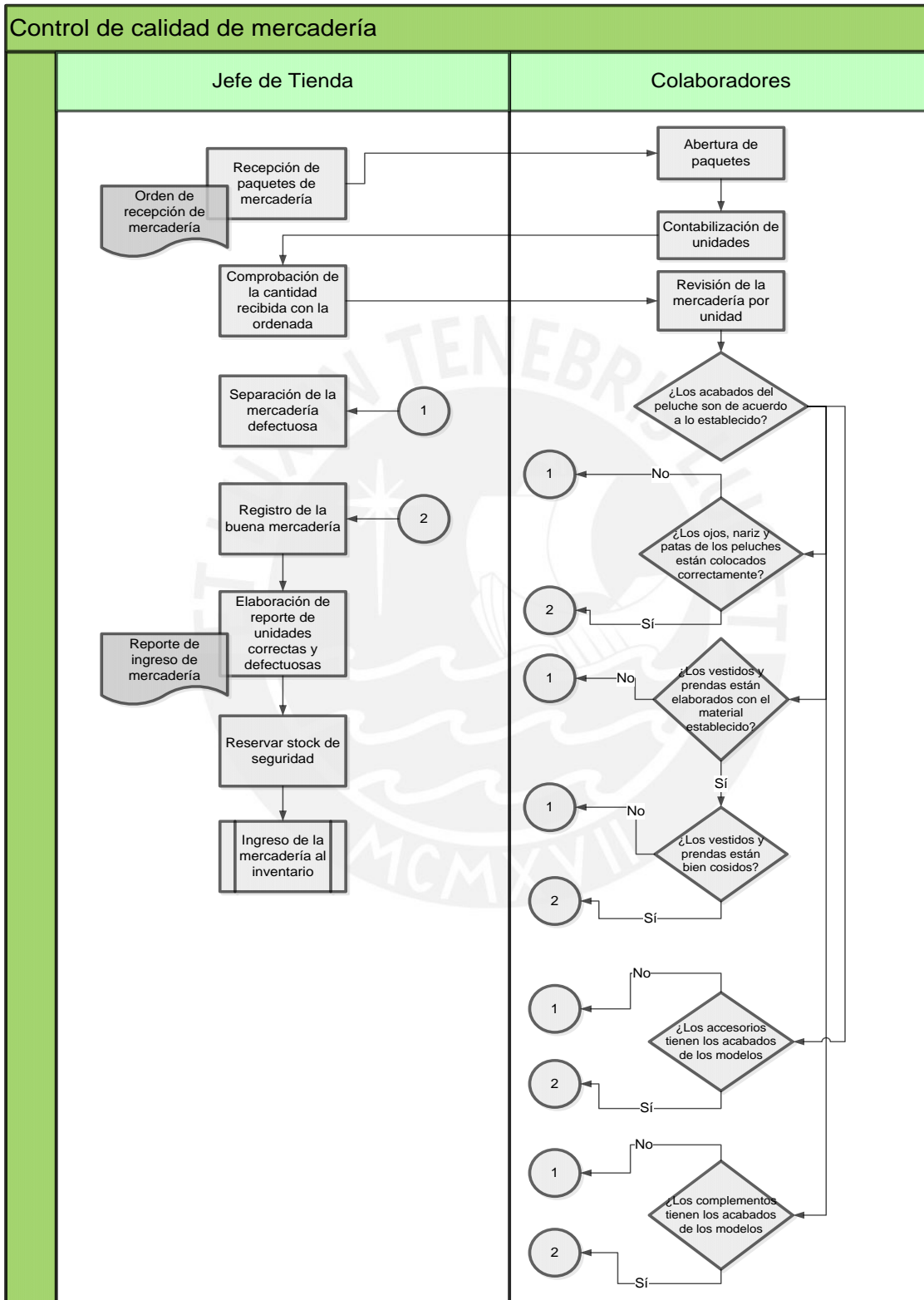


Elaboración propia

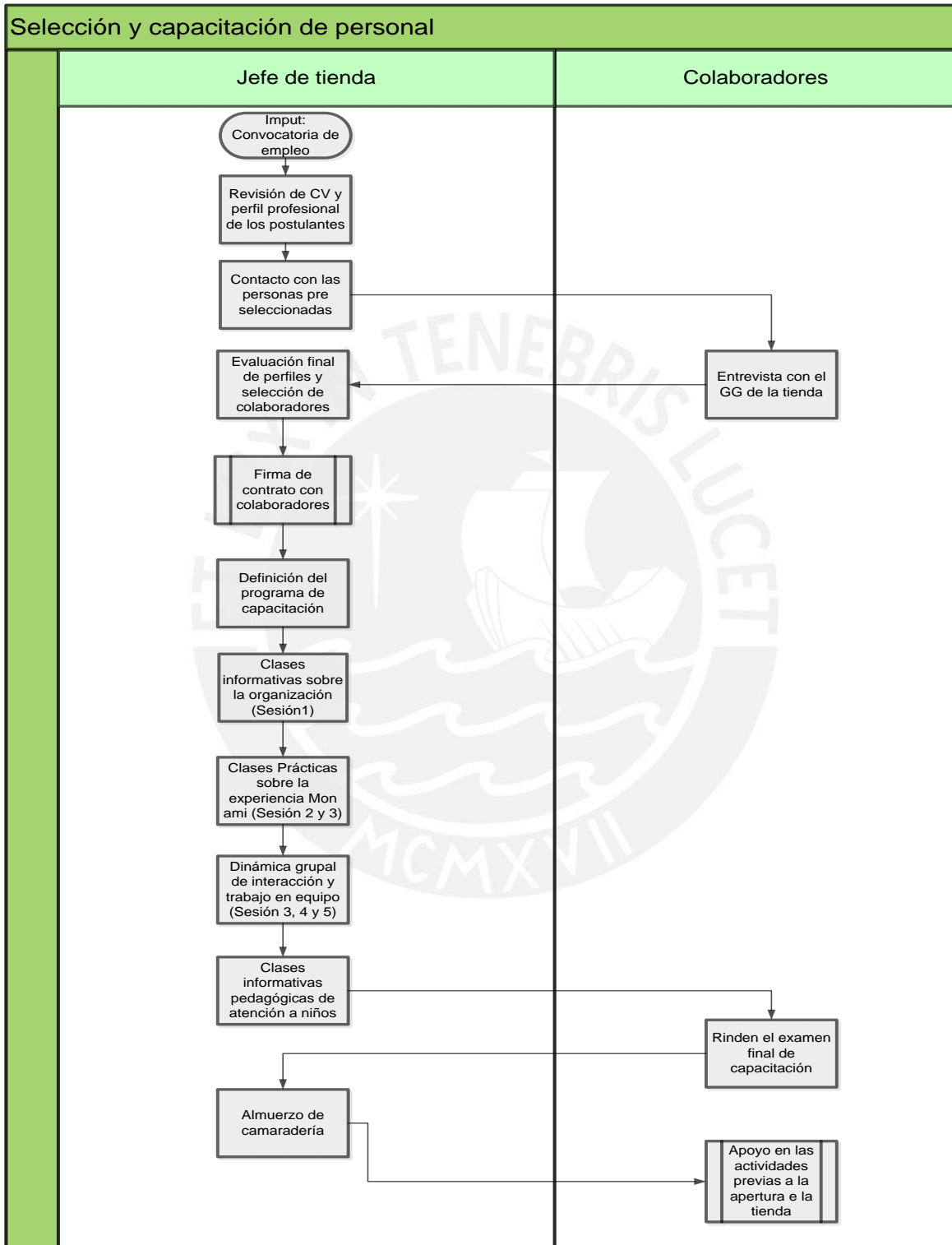
Anexo N° 41: Flujoograma del proceso clave de abastecimiento “Diseño creativo de las nuevas colecciones y/o productos”



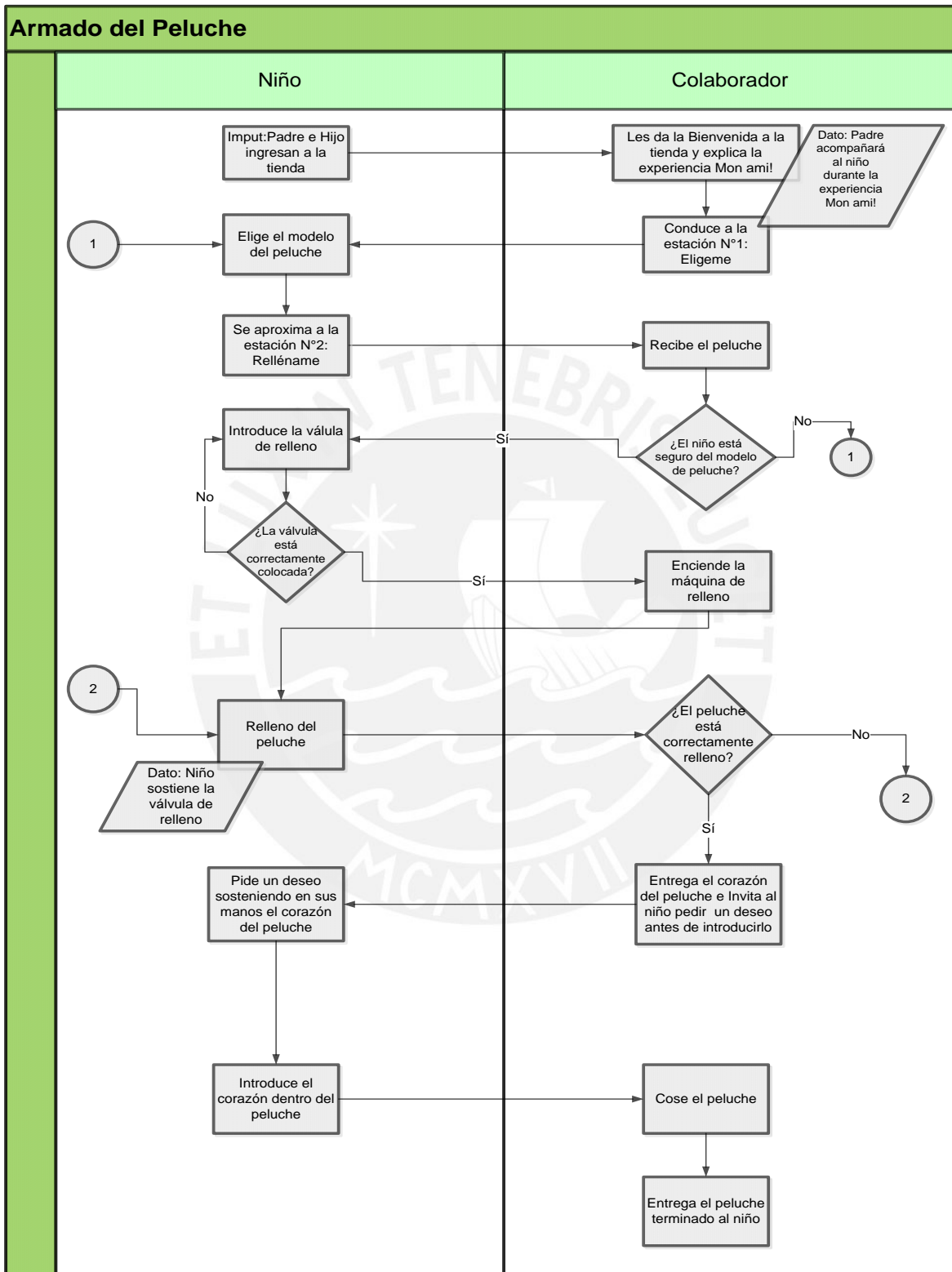
Anexo N° 42: Flujograma del proceso clave de abastecimiento “Control de calidad de mercadería”



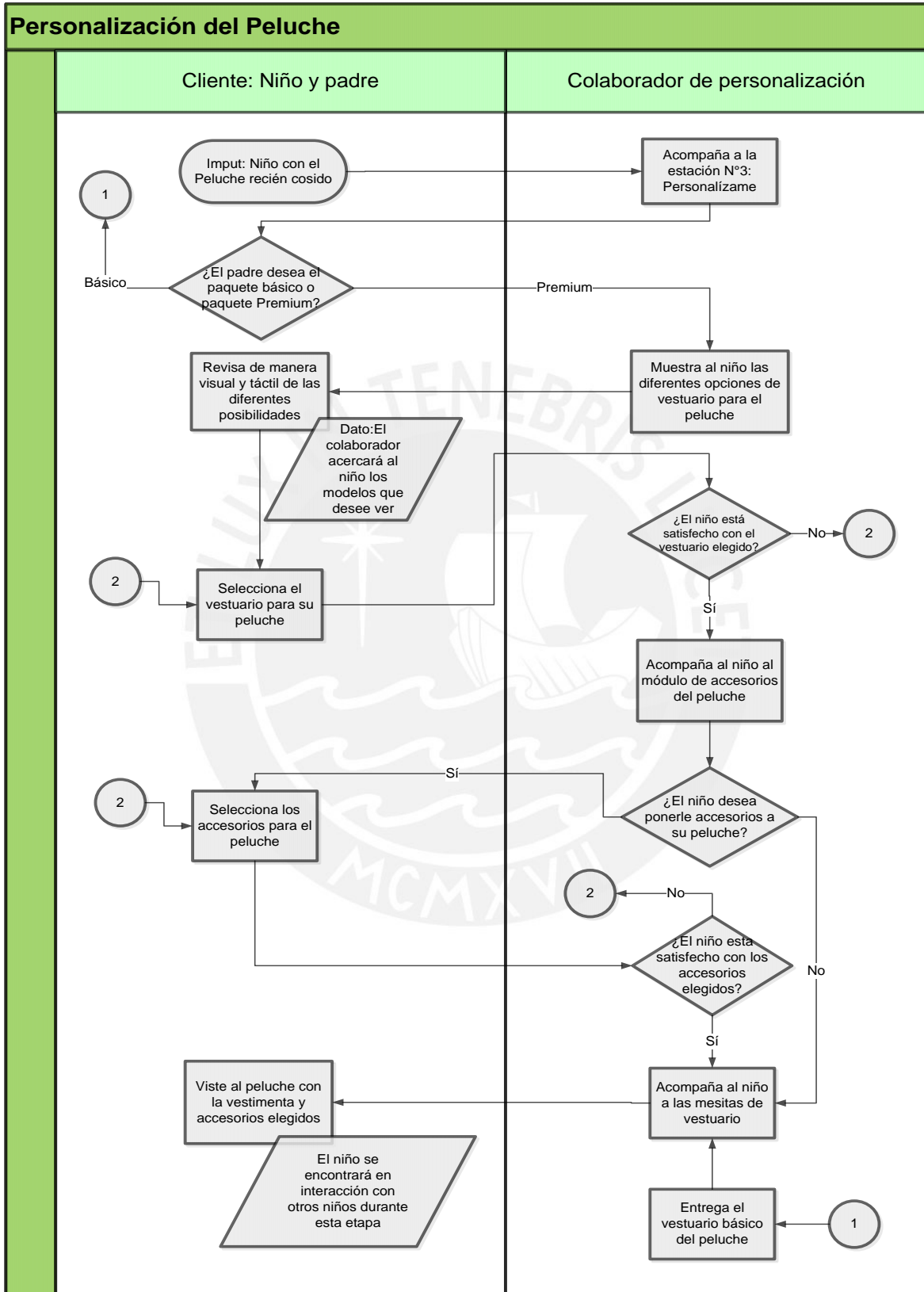
Anexo N° 43: Flujograma del proceso clave de abastecimiento “Selección y capacitación de personal”.



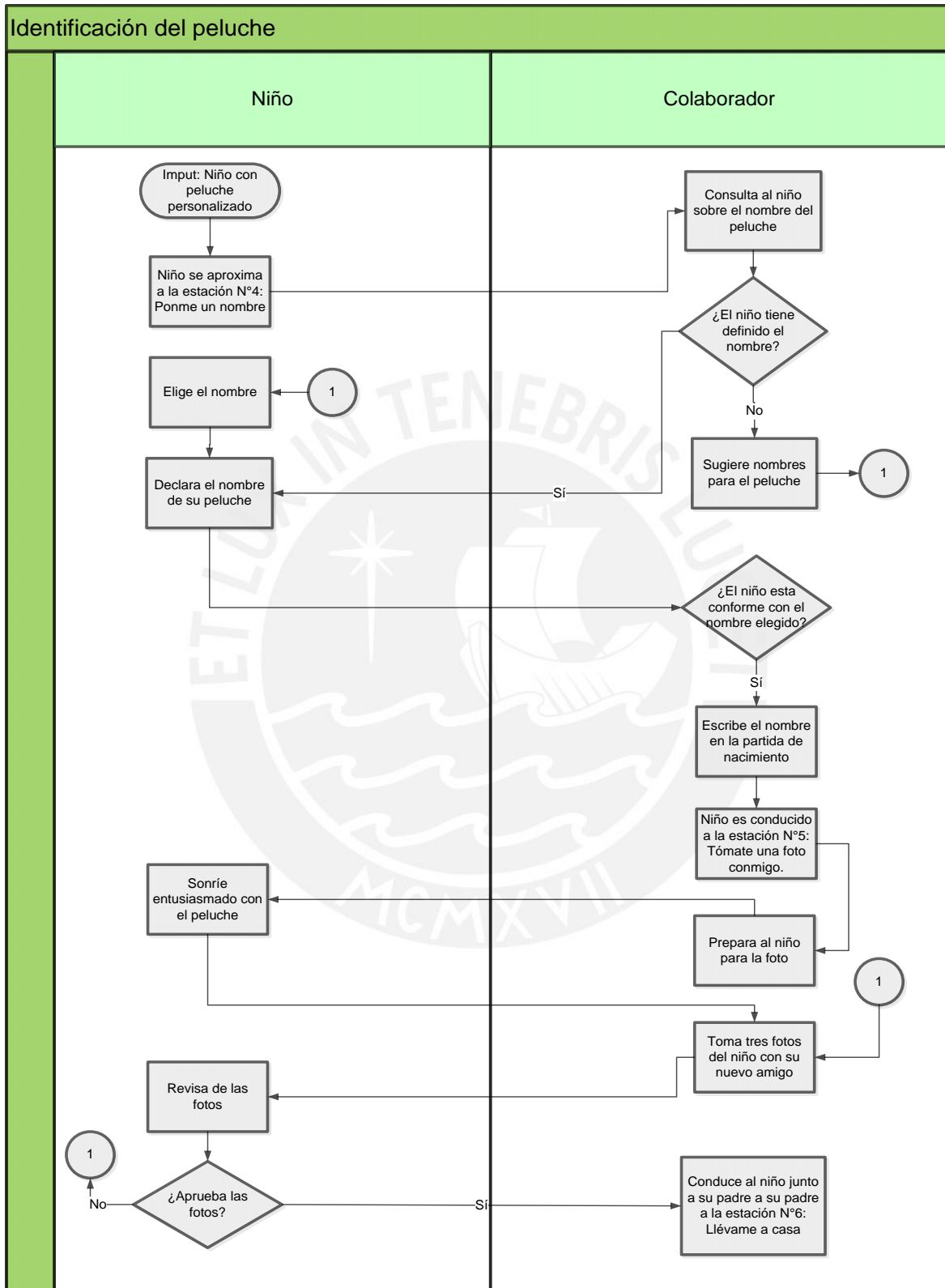
Anexo N° 44: Flujograma del proceso clave de transformación “Armado del Peluche”



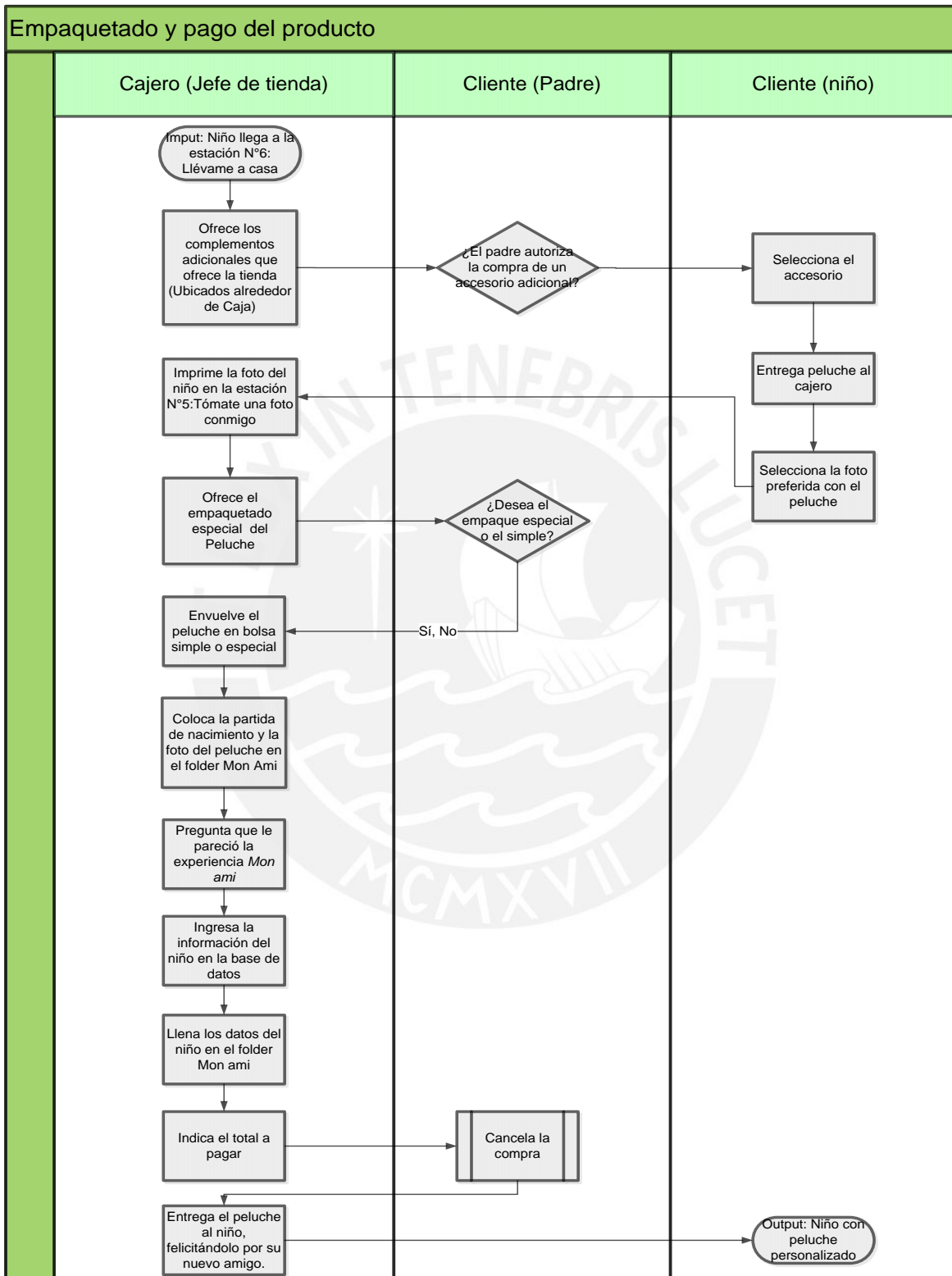
Anexo N° 45: Flujograma del proceso clave de transformación “Personalización del Peluche”



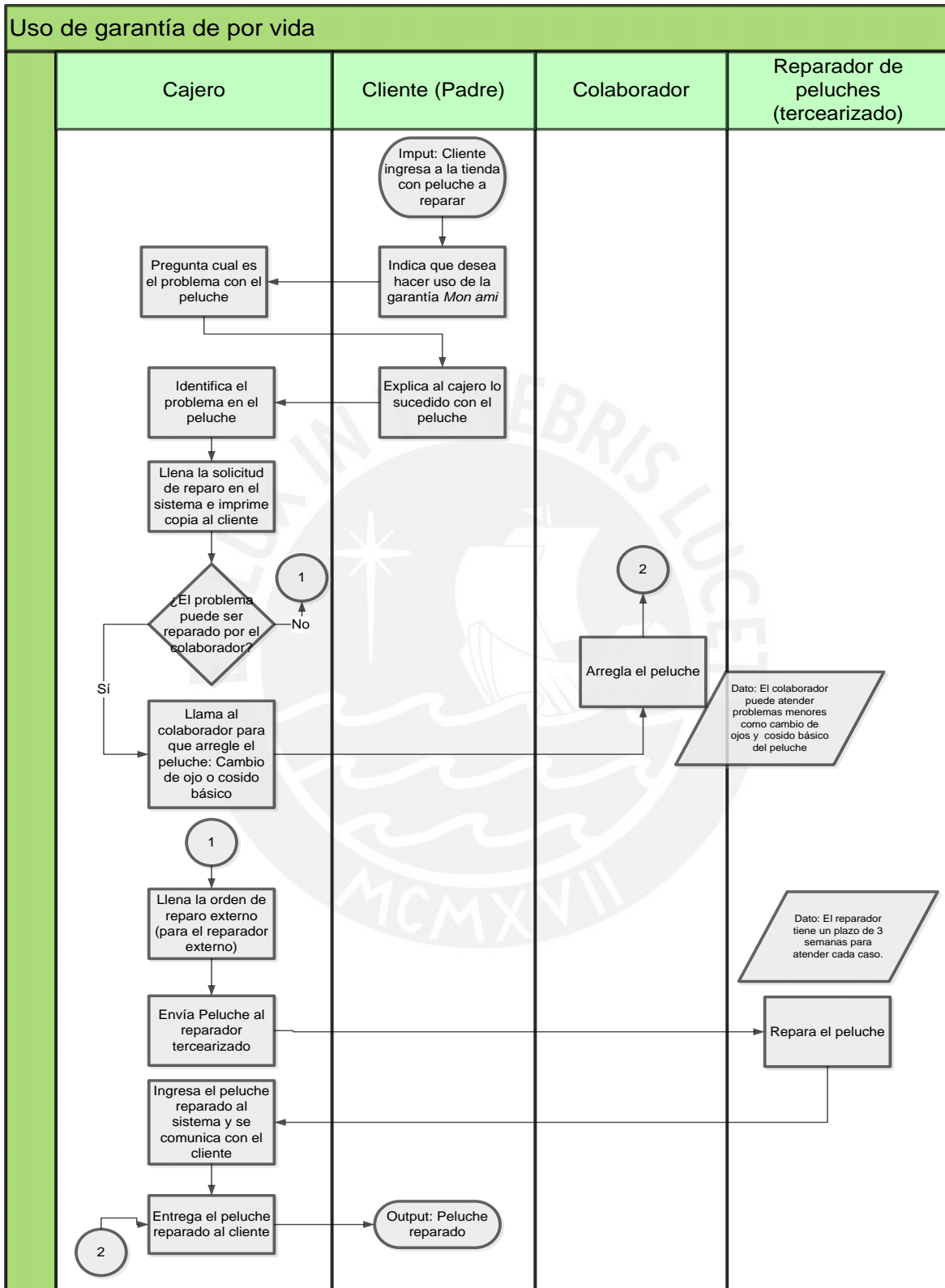
Anexo N° 46: Flujoograma del proceso clave de transformación “Identificación del Peluche”



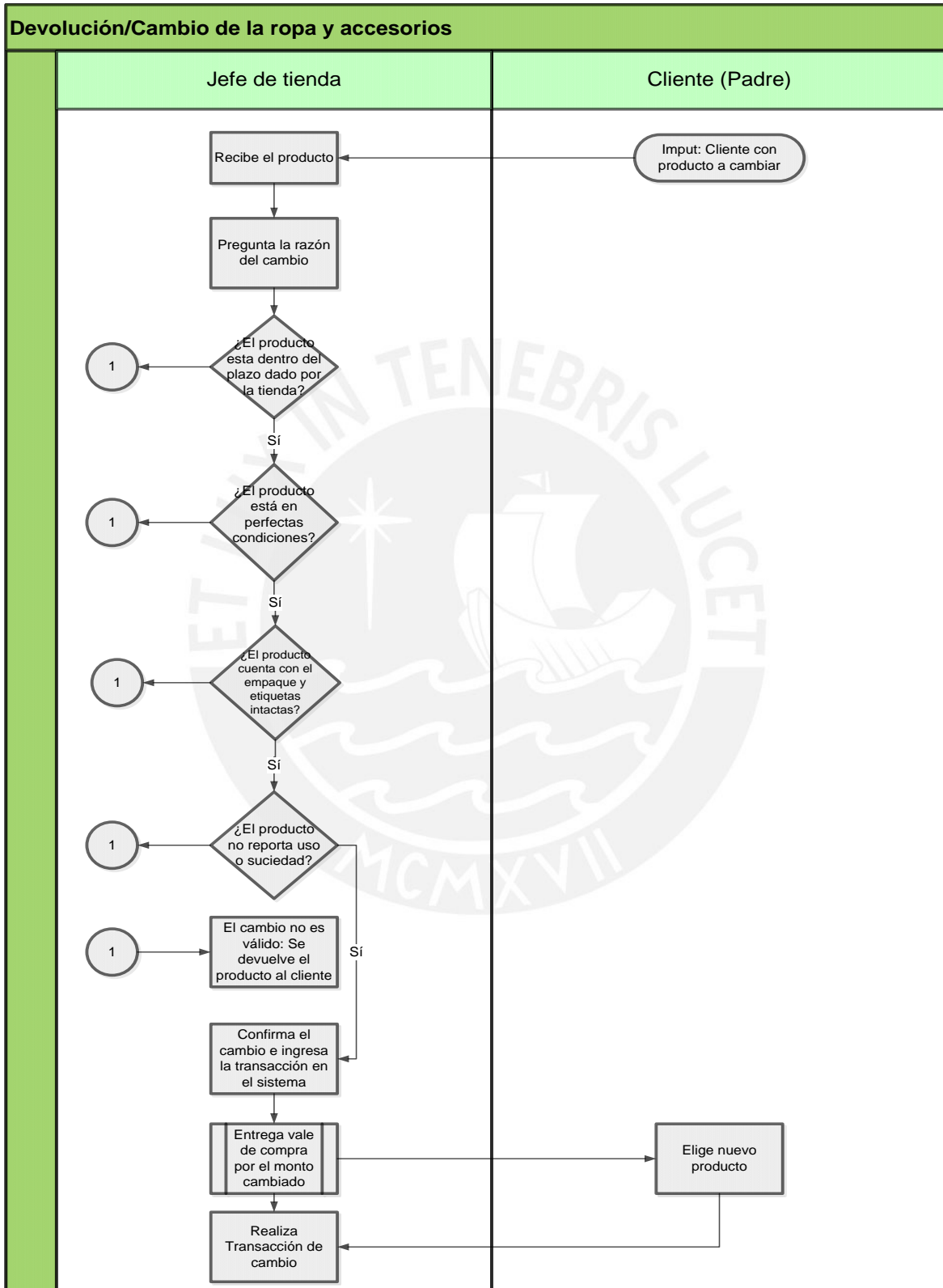
Anexo N° 47: Flujoograma del proceso clave de distribución “Empaquetado y pago del peluche”



Anexo N° 48: Flujoograma del proceso clave de distribución “Uso de garantía de por vida”



Anexo N°49: Flujograma del proceso clave de distribución “Devolución/Cambio del vestuario y accesorios”



Anexo N° 50: Detalle de Procesos Secundarios

▪ Pedido oportuno de nueva mercadería

El Gerente General será el responsable de emitir las órdenes de compra de los nuevos pedidos. La orden debe ser emitida con un mes y medio de anticipación, tiempo establecido para fabricación y entrega de la mercadería.

El Gerente General también será el encargado de contactar a los proveedores y; de ser necesario, de reunirse con ellos en caso requiera definir detalles sobre el nuevo pedido o comprobar las medidas oficiales de los peluches, vestuario y accesorios.

▪ Control de inventario de peluches, prendas de vestir y accesorios

El jefe de tienda será el encargado de controlar el inventario de peluches, piezas de vestimenta y accesorios en la empresa. Por tanto, es el responsable de revisar periódicamente el stock de unidades por cada producto y de comunicar oportunamente al Gerente General la necesidad de adquirir nueva mercadería antes de llegar al punto de quiebre.²⁴

Asimismo, tendrá a su cargo mantener un stock de seguridad que permita atender una sobredemanda, estacionalidad no planificada, o demora irregular en la entrega de un pedido.

▪ Preparación diaria de la tienda antes del horario de apertura

El Jefe de tienda será el responsable del proceso y su objetivo será que la tienda siempre mantenga una imagen moderna, diferente y divertida. De igual manera, es el responsable de planificar la decoración del local en ocasiones especiales, como Halloween, la campaña navideña, el día del niño y el lanzamiento de nuevas colecciones.

Los colaboradores serán los encargados de realizar la preparación diaria de la tienda, la cual se divide en dos actividades:

- (i) Reponer el stock de la mercadería
- (ii) Decorar la tienda antes del horario de atención al público.

▪ Mantenimiento de la maquinaria que rellena felpa

La máquina de relleno de peluches representa la pieza clave de la ventaja competitiva de la empresa: la oportunidad que el niño arme un peluche por sí mismo. Por ello, es muy importante que ésta reciba el mantenimiento adecuado para que pueda operar sin problemas.

²⁴ Cantidad mínima de stock que indica la necesidad de hacer un nuevo pedido.

El Gerente General será el encargado de buscar al técnico especializado en mecánica que le va a dar mantenimiento mensual.

- **Lanzamiento de nueva colección de peluches, ropa y accesorios**

El lanzamiento de nuevas colecciones se realizará cada 3 meses, siguiendo la estacionalidad del año: primavera, verano, otoño e invierno. El Gerente General trabajará junto al Jefe de tienda para organizar las actividades promocionales en la tienda, en el centro comercial y en la página web y las redes sociales.



Anexo N° 51: Aforo de tienda comercial

El aforo de la tienda Mon ami! se calcula según lo normado por el Artículo 8 de la “Modificación de la norma técnica A.070 Comercio” del Reglamento Nacional de edificaciones.²⁵ El artículo indica que una tienda en un centro comercial forma parte de la categoría “tienda independiente en primer piso (nivel de acceso)”, cuyo aforo es 2.8 m² por persona.

La tienda Mon ami -como indica el plano del local- cuenta con dos áreas diferentes: un área de atención al público de 80.25 m² y un mezanine de 21.6 m², donde se ubicará la oficina administrativa. En este caso en particular, el reglamento Nacional de Edificaciones señala que deben calcularse dos cifras de aforo: La primera para el área de atención al público y; la segunda, para el mezanine de las oficinas.

Definidas las diferentes áreas del local, se puede calcular el aforo de la tienda Mon ami! a partir de la siguiente fórmula:

Cuadro resumen: Aforo de la tienda

Capacidad Máxima por aforo	Total
Área de atención al público (1er piso)	80 m ²
Área para oficinas (mezanine)	22 m ²
Total área (m ²)	102 m ²
Área permitida por persona (m ² /persona)	2.8 m ²
Aforo de personas en área de atención al público (1er piso)	29 personas
Aforo de personas en oficinas (mezanine)	8 personas

²⁵ Ver siguiente anexo.

Anexo N° 52: Páginas 5 y 6 de la Modificación de la norma técnica A.070 Comercio del Reglamento Nacional de edificaciones.

Artículo 3.- La superficie ó área de venta es aquélla en la que se exponen las mercancías o se prestan los servicios, con carácter habitual y permanente o destinada a tal fin de forma estacional, a la cual puede acceder la clientela para realizar sus compras. Incluye escaparates y espacios destinados a la presentación de mercancías o servicios y al tránsito de personas. También se considera superficie de venta a la zona de cajas, la zona entre éstas y la salida, si en ella se prestan servicios o sirve de escaparate.

La superficie edificada, es la superficie total construida, la que incluye la superficie o área de venta, antes definida, y la destinada al almacenamiento, servicios, espacios comunes de paso, entre otros.

**CAPITULO II
CONDICIONES DE HABITABILIDAD Y FUNCIONALIDAD**

Artículo 4.- Los proyectos de centros comerciales, mercados mayoristas, mercados minoristas, tiendas de autoservicio, galerías comerciales, galerías feriales, establecimientos de venta de combustibles (grifo, gasocentro) y estaciones de servicio deben contar con un estudio de impacto vial que proponga una solución que resuelva el acceso y salida de vehículos sin afectar el funcionamiento de las vías desde las que se accede.

El estudio de impacto vial, es la evaluación de la manera en que un establecimiento comercial influirá en el sistema vial adyacente, durante las etapas de construcción y funcionamiento. Éste deberá tomar en cuenta la relación del establecimiento comercial con la red viaria, las vías afectadas, la accesibilidad o garantía del tráfico de entrada y salida, el nivel de saturación del sistema viario por el incremento de desplazamiento motorizado, los estacionamientos, entre otros aspectos.

El desarrollo de cualquier proyecto de centro comercial deberá ser concordante con lo estipulado en el plan de desarrollo urbano de la circunscripción en que se localice.

Artículo 5.- Las edificaciones comerciales deberán contar con iluminación natural o artificial, que garantice la clara visibilidad de los productos que se expenden, sin alterar sus condiciones naturales.

En lo concerniente a la iluminación natural será de aplicación lo dispuesto por los artículos 47° a 49° de la Norma Técnica A.010 "Condiciones Generales de Diseño".

En lo referido a la iluminación artificial es de aplicación lo dispuesto en la Norma Técnica EM.010 "Instalaciones Eléctricas Interiores", precisándose que en el cálculo de iluminancia en servicio se hará en función de lo establecido en la tabla de iluminancias para ambientes al interior.

5.1. Aislamiento Acústico

Para el aislamiento acústico se debe tomar en cuenta lo dispuesto por los artículos 57° y 58° de la Norma Técnica A.010 "Condiciones Generales de Diseño".

5.2. Aislamiento Térmico

Para el aislamiento térmico se deberá tomar en cuenta lo dispuesto por el artículo 56° de la Norma Técnica A.010 "Condiciones Generales de Diseño" y, cuando corresponda, por los artículos 1° al 7° de la Norma EM.050 "Instalaciones de Climatización".



Artículo 6.- Las edificaciones comerciales deberán contar con ventilación natural o artificial. La ventilación natural podrá ser cenital o mediante vanos a patios o zonas abiertas.

El área mínima de los vanos que abren debe ser superior al 10% del área del ambiente que ventilan.

Adicionalmente se deberá considerar lo dispuesto por los artículos 51° al 54° de la Norma Técnica A.010 "Condiciones Generales de Diseño".

Artículo 7.- Las edificaciones comerciales deben contar con sistemas de detección y extinción de incendios, así como condiciones de seguridad de acuerdo con lo establecido en la Norma Técnica A-130: Requisitos de Seguridad.

Los Centros Comerciales deberán cumplir con los requerimientos establecidos en los artículos 1° al 14° del Capítulo I y en el artículo 17° y 18° del Capítulo III, de la Norma Técnica A.120 "Accesibilidad para Personas con Discapacidad".

Artículo 8.- El número de personas de una edificación comercial (AFORO) se determinará de acuerdo a la siguiente tabla, en base al ÁREA DE VENTA de cada establecimiento según lo definido en el art. 3.

Para centros comerciales, el número máximo autorizado de personas que puede admitir, se determina en base a la sumatoria de la superficie de venta de los establecimientos que lo conforman.

Para los casos de otros establecimientos, que no se encuentran en la lista, se aplicará el indicador de aquel que tenga un uso afín.

En caso de proyectos con dos o más tipos de establecimientos se calculará el número de ocupantes correspondiente a cada área según su uso. Cuando en una misma área se contemplen usos diferentes deberá considerarse el de mayor aforo

CLASIFICACION	AFORO
Tienda independiente en primer piso (nivel de acceso)	2.8 m ² por persona
Tienda independiente en segundo piso	5.6m ² por persona
Tienda independiente interconectada de dos niveles	3.7m ² por persona
Locales de expendio de comidas y bebidas	
Restaurante, cafetería (cocina)	9.3 m ² por persona
Restaurante, cafetería (área de mesas)	1.5 m ² por persona
Comida rápida, comida el paso (cocina)	5.0 m ² por persona
Comida rápida, o al paso (área de mesas, área de atención)	1.5 m ² por persona
Locales de expendio de combustibles	
Establecimiento de venta de combustibles (grifo, gasocentro)	25 m ² por vehículo
Estación de servicio	25 m ² por vehículo
Locales bancarios y de intermediación financiera	5.0 m ² por persona
Locales para eventos, salones de baile	1.5 m ² por persona
Bares, discotecas y pubs	1.0 m ² por persona
Casinos y salas de juego	3.3 m ² por persona

Anexo N° 53: Ficha Técnica de las máquinas de Peluche.

MRC-3 Máquina de relleno mediana

Especificaciones

- Máquina rellenadora, capacidad por carga de almacenamiento 3Kg. Cuenta dos salidas de 1" y 1/2, motor de 1/2HP
- Rellena una pieza de tamaño estándar (25 x 13 cm. aprox.) en 40 segundos y una pieza de tamaño grande (42 x 20 cm. aprox.) en 01 minuto.
- Sus medidas son: 150 cm. de alto, 110 cm. de frente, 50 de fondo, con un peso de 100 Kg. aprox.
- Funciona con material delcron y delcron siliconizado (conocido también como napa siliconada) y puede utilizarse con un voltaje de 110 volts.
- Es una máquina pequeña que por su tamaño y peso, tiene la facilidad de trasladarse de un lugar a otro.
- Tiene un diseño decorativo. Normalmente se utiliza en tiendas, centros comerciales, exposiciones y eventos.
- Incluye un compresor adecuado para funcionamiento normal.

MRC-2 Máquina de relleno decorativa (pequeña)

Especificaciones

- Máquina rellenadora, capacidad por carga de almacenamiento 1Kg. Cuenta con una salida de 1", motor de 1/4HP, rellena 1 pieza de tamaño estándar (25 x 19 cm aprox.) en 01 minuto.
- Sus medidas son: 70 cm. de alto, 60 cm. de frente, 60 de fondo, con un peso de 25 Kg. aprox. Sus medidas totales con base y compresor 165 cm. altura, 100 cm. de frente y 70 cm. de fondo, su peso es de 110 Kg. aprox.
- Funciona con material *delcron siliconizado* y puede utilizarse con un voltaje de 110 volts, 220 volts o trifásico según convenga.
- Máquina pequeña -por su tamaño y peso- tiene la facilidad de trasladarse de un lugar a otro; Por su diseño desmontable se adapta en espacios reducidos, no se recomienda el uso

industrial, exclusivamente para emplearse en tiendas, centros comerciales, exposiciones y eventos.

- La base y el compresor son opcionales.



Anexo N° 54: Cotizaciones de máquinas de relleno de peluches: MRC-2

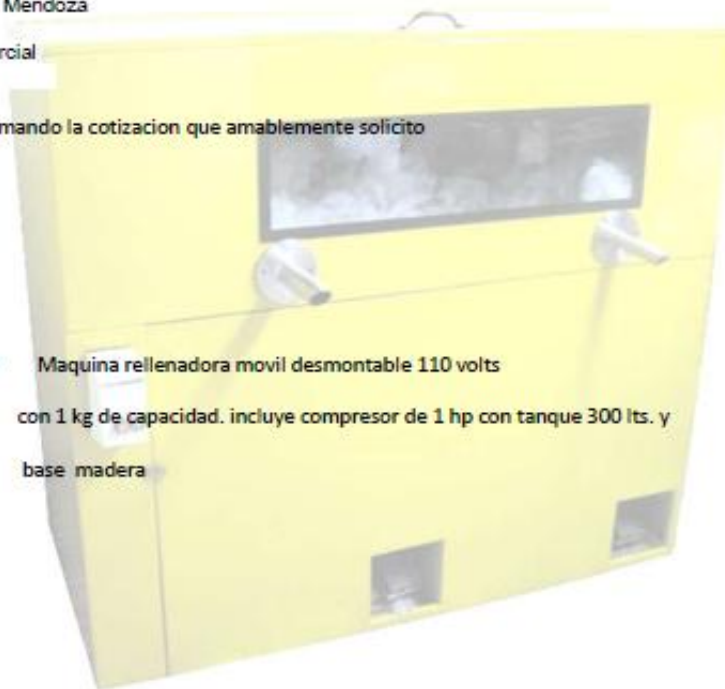


Guadalajara Jalisco 13-Septiembre-2011

Diseño, compra, venta, reparación, mantenimiento y refacciones para ma...
...ri...
...sional.

Christian Sipión Mendoza
Gerente Comercial
Mon ami SAC

Con esta fecha mando la cotizacion que amablemente solicito



1.00 MRC-2 Maquina rellenaadora movil desmontable 110 volts
con 1 kg de capacidad. incluye compresor de 1 hp con tanque 300 lts. y
base madera

TOTAL \$ 51,040.00

44,000.00

SUB-TOTAL \$44,000.00

16% IVA \$7,040.00

TOTAL \$ 51,040.00

(TOTAL \$ 4,253.00 USD)

Anexo N° 55: Cotizaciones de máquina de relleno de peluches: MRC-3



Guadalajara Jalisco 13-Septiembre-2011

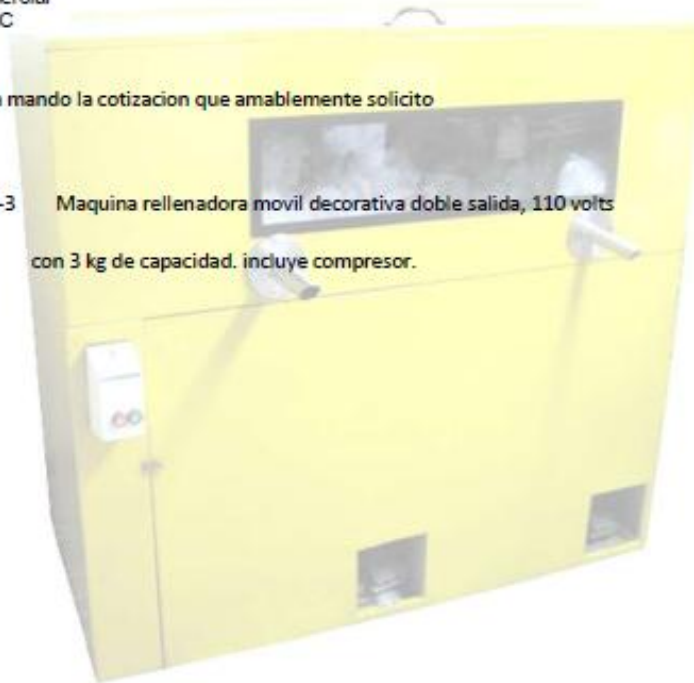
Christian Sipión Mendoza

Gerente Comercial
Mon Amil SAC

Con esta fecha mando la cotizacion que amablemente solicito

Diseño, compra, venta, reparación, mantenimiento y refacciones para maquinaria indus

1.00	MRC-3	Maquina rellenadora movil decorativa doble salida, 110 volts con 3 kg de capacidad. incluye compresor.	51,000.00
------	-------	--	-----------



SUB-TOTAL \$51,000.00

16% IVA \$8,160.00

TOTAL \$ 59,160.00

Anexo N° 56: Costeo de máquina puesto en Tienda

DESPACHO MARITIMO

MANZANILLO (México) - CALLAO (Perú)

TIEMPO DE TRANSITO (12 DÍAS)

IT	COD	DETALLE	P. ARANC	QTY	Unid	PRECIO FOB	Valor FOB	Flete (Manzanillo - Callao)	Seguro
1	MRC-3	Maquina rellenadora movil decorativa doble salida, 110	8422.30.90.00	2	EA	4,550.00	9,100.00	135.67	182.00
2	MRC-2	Maquina rellenadora movil desmontable 110 volts	8422.30.90.00	1	EA	4,253.00	4,253.00	63.40	85.06
							13,353.00	199.07	267.06

FLETE 164.07 INC IGV
B/L 35.00 INC IGV

(flete: 3.646 mt3 (VOL. DE CARGA) x 45 tarifa)

(Aquí depende si ha Este es el total de:
Transferencia Banci: FLETE + AD VALOREM+ DESPACHO ADUANERO GASTOS DE ENVIO Y GASTOS DE AGENTE el cheque via courier)

Via Courier: \$34.64 Este es el total del valor de mercancia (FOB) + Costos agregados
Transferencia Banc.: \$48.25

Valor CIF	% Aran	AD/ Valorem	Despacho Aduanero Mexico	Gastos de Envio Ch./.	Gstos. Agente	Costo Agregado	COSTO TOTAL	COSTO UNIT.	FOB	%
9,417.67	0.0%	0.00	306.67	23.61	634.03	1,099.97	10,199.97	5,099.99		12.09
4,401.46	0.0%	0.00	143.33	11.03	296.32	514.09	4,767.09	4,767.09		12.09
13,819.13		0.00	450.00	34.64	930.35	1,614.06	14,967.06			

(0% POR PARTIDA)

CORRESPONDE AL % DE PRECIO DE COMPRA (FOB)
RESPECTO AL PRECIO DE LLEGADA (COSTO UNITARIO)

En estos gastos se incluyen:

GASTOS AGENTE DE ADUANA:

GASTOS OF 30.00
COMISION 69.10
TRANSPOR 50.00
149.10

GASTOS DE ALMACEN Y NAVIERA

ALMACEN I 348.25
IMPERATO 79.00
427.25

GASTOS DE AGENTE DE CARGA

HANDLING 41.30

DESCARGA 312.70
354.00

PRECIO DE MAQUINA
PUUESTO EN TU ALMACEN

Validado por: Eliana Gamarra David

Operadora Logística: Importaciones Vivanco SAC

Telf.: (511) 346-0495 - Anexo. 21 / 346-2369

Fax: (511) 346-1635

import-export@importacionesvivancosac.com

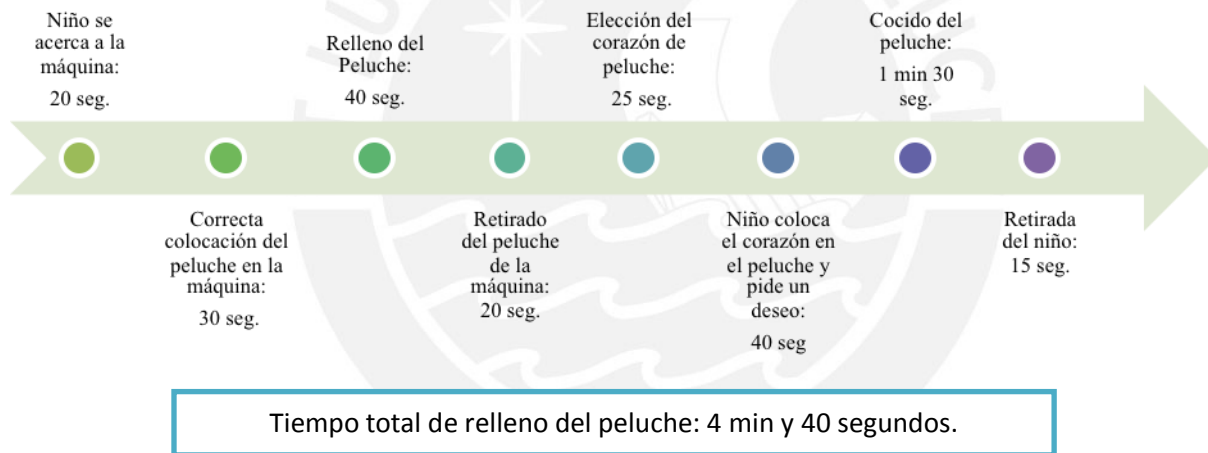
Anexo N° 57: Tiempo de permanencia en la estación de relleno.

El número de niños que pueden ser atendidos en la estación de relleno de peluches se puede calcular al estimar los tiempos que toman el relleno del peluche en la máquina y el cosido del mismo por el colaborador. La fuente de los tiempos utilizados es la empresa Tecno Industrial, proveedora de la máquina de peluches, con más de 10 años de experiencia en el mercado de peluches mexicano.

a) Tiempo de relleno del peluche pequeño

El tiempo de permanencia en la estación de relleno para un peluche pequeño será de 4 minutos y 40 segundos aproximadamente.

Gráfico N°1: Tiempo estimado en la estación de relleno del peluche pequeño

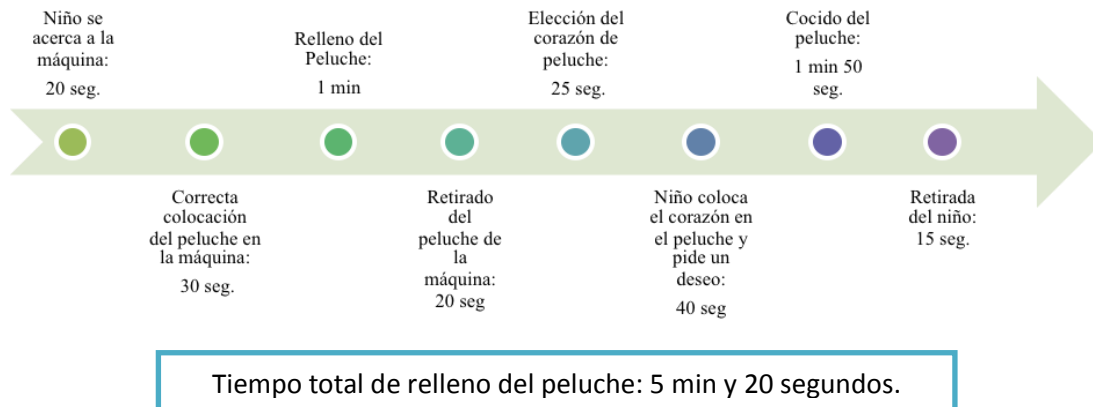


Fuente: Tecno Industrial
Elaboración propia

b) Tiempo de relleno del peluche Grande

El tiempo de permanencia en la estación de relleno para un peluche grande será de 5 minutos y 15 segundos aproximadamente.

Gráfico N° 2: Tiempo estimado en la estación de relleno del peluche grande



Fuente: Tecno Industrial
Elaboración propia

Definidos los tiempos de duración de la experiencia en la estación de relleno, se pueden obtener el total de niños que pueden ser atendidos por día según la capacidad de relleno de la máquina:²⁶

Cuadro resumen: Capacidad Máxima de la máquina de relleno²⁷

Capacidad máxima según la máquina de relleno	No.
Número de máquinas	2.0
Número de pistolas por máquina	2.0
Número de válvulas expulsoras de relleno	4.0
Tiempo de relleno de peluche grande	5 min 20 seg
Tiempo de relleno de peluche pequeño	4 min 40 seg
Tiempo de relleno referencial	5 min 20 seg
Mín. efectivos por hora	52 min 30 seg
Horas por día	11.0
Días por mes	30.2
Peluches por hora promedio	40
Peluches por día	440
Peluches al mes	13,273

²⁶ El tiempo promedio de relleno se ha calculado bajo el supuesto de composición de producto: 70% peluche pequeño y 30% del paquete grande, explicado en los supuestos de Proyección de ventas del Capítulo IV: Plan Financiero de Mon ami!. El tiempo promedio de relleno en base a dicha proporción es de 4 min y 52 segundos. No obstante, se ha tomando el tiempo de relleno del peluche grande, de 5 min y 20 seg, como provisión frente a posibles demoras e imprevistos relacionados de los niños.

²⁷ El tiempo de descanso de la máquina es de 15 minutos cada dos horas. En ese sentido, la máquina no estará disponible 7 minutos y medio cada hora.

En ese sentido, la estación de relleno puede atender hasta 40 niños por hora, 440 por día y 13,273 por mes.

Finalmente, para validar la factibilidad de la capacidad de la máquina de relleno, es necesario comprobar si el consumo de napa siliconada de los 40 niños (número máximo de niños por atender) puede ser asumida por la capacidad de la máquina de relleno. Para ello, es necesario calcular el relleno promedio (en gramos) por peluche.

El relleno promedio por peluche ha sido calculado bajo el supuesto de composición de producto: 70% peluche pequeño y 30% del paquete grande, explicado en los supuestos de Proyección de ventas del Capítulo IV: Plan Financiero de Mon ami!.

Cuadro resumen: Consumo de napa siliconada de la máquina de relleno

Concepto	Dato	
Número máximo de niños por hora	40	niños
Relleno peluche pequeño	125	gramos
Relleno peluche grande	150	gramos
Relleno promedio por peluche	133	gramos
Consumo de relleno estimado	5.3	Kilogramos de napa siliconada
Capacidad máquina grande	3	Kg de napa siliconada
Número de máquinas	2	máquinas
Total relleno máximo	6	Kilogramos de napa siliconada
Porcentaje de utilización de relleno	88%	del total de relleno disponible

En ese sentido, El consumo de napa siliconada de los 40 niños por hora asciende al 88% de la capacidad máxima de la máquina de relleno. Quedando un 12% del total de napa siliconada como reserva ante algún imprevisto.

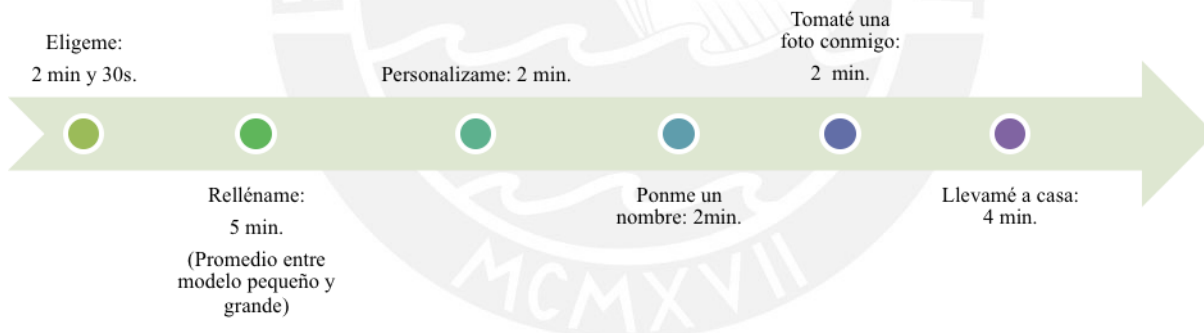
Anexo N° 58: Tiempo estimado de duración de la experiencia Mon ami!

El número máximo de niños que pueden ser atendidos en la tienda se puede calcular al estimar los tiempos que un niño demoraría en promedio en cada una de las 6 estaciones de la experiencia Mon ami!. Los tiempos ha sido estimados en base a la información proporcionada por las compañías Tecno Industrial, empresa productora de peluches que utiliza las máquina de relleno, con más de 10 años de experiencia en el mercado de peluches mexicano y; Build a Bear, franquicia norteamericana de venta de peluches personalizados, que también le ofrece al consumidor la posibilidad de armar su propio peluche.

a) Duración de la experiencia paquete básico

La duración total de la experiencia para el paquete básico será de 17 minutos y 30 segundos aproximadamente.

Gráfico N°3: Duración de la experiencia Mon ami! para el paquete básico.



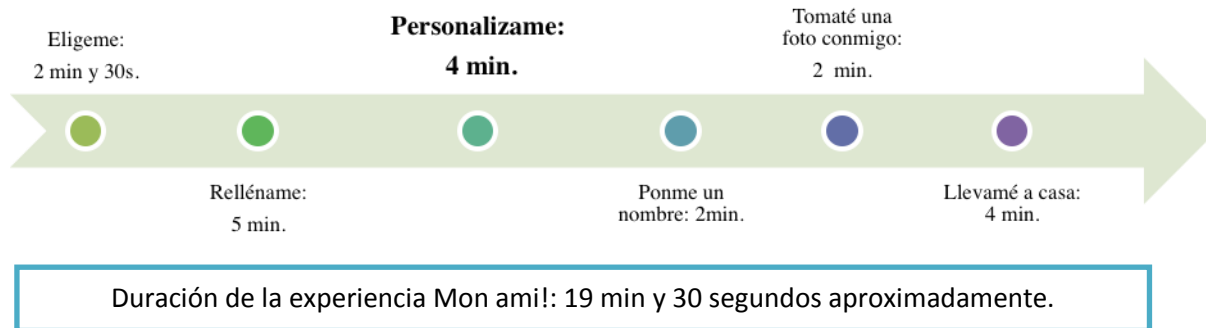
Duración de la experiencia Mon ami!: 17 min y 30 segundos aproximadamente.

Fuente: Tecno Industrial & Build a bear
Elaboración propia

b) Duración de la experiencia paquete Premium

La duración total de la experiencia para el paquete Premium será de 19 minutos y 30 segundos aproximadamente.

Gráfico N° 4: Duración de la experiencia Mon ami! para el paquete Premium.



Fuente: Tecno Industrial & Build a bear
Elaboración propia

Definidos los tiempos de duración en cada una de las 6 estaciones de la experiencia Mon ami! para los paquetes Premium y básico, se pueden obtener el total de niños que pueden ser atendidos en la tienda cada día:²⁸

Cuadro resumen: Duración de la experiencia Mon ami!

Duración de la experiencia Mon ami!	Nro.
Min. Efectivos por hora	52 min y 30 seg.
Horas por día	11
Días por mes	30.2
Aforo colaboradores	4
Aforo clientes	25
Personas por recorrido (Niño + acompañante)	2
Número máximo de niños	13
Tiempo de la experiencia Mon ami! paquete básico	17 min y 30 seg.
Tiempo de la experiencia Mon ami! paquete Premium.	19 min y 30 seg.
Tiempo promedio de la experiencia Mon ami!	17 min y 52 seg.
Número de niños por hora	39
Número de niños por día	427
Número de niños al mes	12, 875

En ese sentido, la estación de relleno puede atender a 39 niños por hora, 424 por día y 12, 781 por mes.

²⁸ El tiempo de descanso de la máquina es de 15 minutos cada dos horas. En ese sentido, la máquina no estará disponible 7 minutos y medio cada hora. El tiempo de descanso de la máquina es de 15 minutos cada dos horas. En ese sentido, la máquina no estará disponible 7 minutos y medio cada hora.

El aforo de colaboradores está compuesto por los 3 colaboradores más el Jefe de tienda.

El tiempo promedio de la experiencia Mon ami! se ha calculado bajo el supuesto de composición de producto: 89% paquete básico y 11% del paquete Premium, explicado en los supuestos de Proyección de ventas del Capítulo IV: Plan Financiero de Mon ami!

Anexo N° 59: Políticas de Gestión Mon ami!

El reglamento de políticas de gestión Mon ami! tiene como objetivo definir las normas y reglas de la tienda a fin de estandarizar la manera de hacer o cumplir con las diferentes actividades y tareas.

Normas operativas

- La atención al público en la tienda empieza a las 11:00 am y culmina a las 10:00 pm.
- El anunciamiento del cierre de la tienda debe darse a las 9:30 pm.
- El ingreso de personas a la tienda será hasta las 9:45 pm.
- La decoración de la tienda, reposición de stock y la limpieza general de la tienda debe realizarse de manera diaria entre las 10:30 y 10:55 am.
- El horario de los trabajadores es de 10:30 am a 10:30 pm.
- El horario de refrigerio equivale a 01 hora se hace efectivo entre las 12:00 am - 1:00 pm y la 1:00 pm – 2:00 pm. El horario de refrigerio estará sujeto al programa semanal del Jefe de tienda según la afluencia de personas y la necesidad de personal de cada día.
- El cierre de caja debe realizarse por el Jefe de tienda luego de cerrada la tienda.
- Durante el tiempo de descanso de la máquina de relleno debe hacerse obligatoriamente un refill preventido de napa siliconada.
- El refill de máquina de relleno debe realizarse cada dos horas o en caso sea requerido.
- Está Prohibido que el colaborador agregue accesorios o modifique el uniforme Mon ami!
- El Gerente General debe reunirse como mínimo dos veces por semana para revisar el avance de las estrategias comerciales y acciones promocionales de la tienda.
- La duración de los cumpleaños Mon ami! es de 02 horas por evento.
- La reservación de un cumpleaños Mon ami! debe hacerse con un mínimo de 07 días de anticipación al evento.

Normas Logísticas

- La mercadería –tanto peluches, vestuario y accesorios- será recibida de Lunes a domingo entre las 9:00 am y 10:00 am en el centro comercial.
- El control de calidad de la mercadería se debe realizarse de manera obligatoria el mismo día de recibida la mercadería por parte del proveedor.

- Los resultados del control de calidad deben tener la constatación y aprobación del Jefe de tienda.
- El inventario de la tienda se debe hacer el día lunes de cada semana.
- Los resultados del conteo de productos buenos y defectuosos -al final del control de calidad- deben ser notificados en el Registro Logístico de Mon ami!
- Los recipientes donde el proveedor entregó la mercadería no pueden permanecer en tienda. Pueden o bien devolverse al proveedor o bien arrojarse a la basura.
- La mercadería debe ser almacenada de manera ordenada –o bien en el depósito o bien en tienda- una vez que culmina el control de calidad.
- La máquina de relleno pequeña será guardada en el almacén del centro comercial.
- En cumpleaños a domicilio o eventos de marketing, el colaborador a cargo del evento es el responsable del buen uso de la máquina de relleno pequeña. La persona que retira la máquina del almacén debe ser la misma que la devuelve y registrar la salida de la máquina en el sistema.

Normas de Marketing

- El Gerente General debe preparar un reporte mensual entre el 01 y el 05 de cada mes sobre las actividades de marketing preparadas para el nuevo mes y presentar los resultados de la campaña del mes anterior.
- El Gerente General debe comunicarse como mínimo tres veces por semana con el *Community Manager* para ver el desarrollo de las tareas presentadas.
- El Facebook de Mon ami! debe postear un comentario diario sobre alguna noticia o novedad de la tienda o de interés del público objetivo.
- La publicidad impresa y los cupones de descuento deben mandarse a la imprenta con dos semanas de anticipación de la campaña publicitaria de la que forman parte.
- Un colaborador por día es el responsable de medir la afluencia de personas en la tienda con el contador manual.

Normas Financieras

- El Gerente General debe preparar el reporte de ventas de la tienda hasta el 5 de cada mes. El reporte estará compuesto por el registro de las ventas, costos y gastos del mes anterior.

- Las ventas diarias deben ser reportada en el registro de ventas del centro comercial (*relatorio de ventas* de Open Plaza Angamos) como máximo un día después del día que se registró la venta.
- La planificación estratégica anual de la empresa debe empezar en Noviembre previo al año en cuestión.
- A inicios de noviembre, el Gerente General es el responsable de preparar el presupuesto de ventas del siguiente año.
- El Gerente General es el encargado de llevar un registro mensual de las ventas de la tienda.



Anexo N° 60: Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos Mon ami!, por esencia y naturaleza del negocio, flexible, dinámica y adaptable a cualquier situación que se presente. En Mon ami!, es imprescindible que los colaboradores sean los adecuados para el servicio del cliente y el acompañamiento de una sonrisa en todo momento, por ello, es esencial definir claramente las políticas que están detrás de la selección y capacitación de los colaboradores Mon ami!.

a) Características claves en personal

- Afinidad con los niños: empatía con ellos.
- Paciencia: Dar a los niños el tiempo que ellos requieran para decidir, expresarse y tomar una decisión.
- Alegres y divertidos: Capacidad y disposición a jugar con ellos.
- Responsables: En sus tareas, deberes y obligaciones.
- Atentos: A cualquier necesidad o imprevisto.
- Habilidad para comunicarse con ellos: transmitir confianza.

b) Selección

La selección de los colaboradores se basará en los siguientes criterios:

- Perfil.- Puesto que estarán en constante interacción con los niños y sus padres, es importante que sean personas alegres, serviciales, con una sonrisa en todo momento, pacientes, dispuestos a jugar con los niños y a ser de ayuda para ellos, ante alguna indecisión, sugerencia, reclamo o consulta.
- Idoneidad del colaborador.- La imagen que debe proyectar como representante de marca debe ser de tranquilidad, respeto, y sobre todo, confianza. El colaborador debe estar dispuesto a estar a disposición del cliente en todo momento y realmente tener claro la experiencia, poder vivirla y sobre todo, compartirla. Asimismo, su disposición a colaborar con las tareas diarias es vital.

- Estabilidad emocional.- Al trabajar con niños, es esencial que sea una persona emocionalmente estable, que transmita alegría, seguridad y confianza a los pequeños clientes. Para ello, un requisito básico es el examen psicológico que permita hacer el filtro de selección.

c) Capacitación

La capacitación constará de 2 partes, a continuación se explica cada una de ellas:

- Capacitación inicial

Duración: 2 semanas (3 sesiones a la semana, cada sesión será de 2 horas)

Esta capacitación previa tendrá como objetivo compartir con los colaboradores temas relacionados con el trato con niños y niñas, formas de establecer confianza y amistad con ellos, conocimiento de su personalidad, etc. En esta etapa, se busca acercar a los futuros colaboradores Mon ami! a un trato especial pero sobre todo, único para con los clientes Mon ami!.

- Inducción

Duración: 2 semanas (4 sesiones a la semana, cada sesión será de 3 horas)

Esta segunda etapa, busca inducir al nuevo colaborador en el mundo Mon ami!, es decir, acercarlo a la experiencia para que pueda llegar a conocerla, vivirla y poder compartirla. Esta fase es de suma importancia pues es el momento en el que el colaborador (pieza clave en la experiencia) entienda la esencia de Mon ami! y realmente pueda transmitirla a todos los visitantes. Incluya la explicación del manejo del sistema (maquinaria, almacén, caja, distribución, arreglo de tienda, etc.).

d) Remuneración variable

Los colaboradores tendrán la posibilidad de recibir -como parte del programa de incentivos al equipo de trabajo- una remuneración variable en función a la buena atención que ofrezcan a los clientes durante la experiencia Mon ami!.

La remuneración monetaria asciende a S/. 150 nuevos soles para los colaboradores y S/. 300 nuevos soles para el Jefe de tienda. La remuneración será otorgada al colaborador en caso obtenga una nota mayor a 8/10 en la evaluación mensual de atención al cliente.

La evaluación estará compuesta por un formulario de 20 preguntas sobre la atención e imagen de la tienda. Un *mystery shopper* será encargado de completarlo en base al *feedback* recibido en la tienda.

Anexo N° 61: Horario de los Colaboradores y estructura de remuneraciones

MÓDULO	Lunes						Martes						Miércoles						Jueves						Viernes						Sábado						Domingo												
	1	2	3	4	CJ	OF	1	2	3	4	CJ	OF	1	2	3	4	CJ	OF	1	2	3	4	CJ	OF	1	2	3	4	CJ	OF	1	2	3	4	CJ	OF	1	2	3	4	CJ	OF							
10:00-11:00		C2	C3		AD				C3		AD				C1		AD				C1		AD					C3		AD				C1	C2		AD				C1	C2		JT					
11:00-12:00		C2	C3		AD				C3		AD				C1		AD				C1		AD					C3		AD				C1	C2		AD				C1	C2		JT					
12:00-1:00		C2	C3		AD				C3		AD				C1		AD				C1		AD					C3		AD				C1	C2		AD				C1	C2		JT					
1:00-2:00				C3		AD			C3		AD				C1		AD				C1		AD					C3		AD				C3	C2		AD				C3	C2							
2:00-3:00		C2	C3						C3		AD				C2		AD				C2		AD					C3		JT				C3	JT			C1	C3	C2			C1	C3		JT			
3:00-4:00		C2	C3		AD				C1			JT			C2			JT			C2			JT				C2			JT	AD		C1			JT	AD	C1	C3			AD	C1	C3	C2		JT	
4:00-5:00		C2			AD				C1	C2		JT	AD		C2			JT	AD		C2			JT	AD			C2			JT	AD		C1	C3		JT	AD	C1	C3	C2		AD	C1	C3	C2		JT	
5:00-6:00		C2			AD				C1	C2		JT	AD		C2			JT	AD		C2			JT	AD			C2			JT	AD		C1	C3		JT	AD	C1	C3	C2		AD	C1	C3	C2		JT	
6:00-7:00		C2			AD				C1	C2		JT			C3			JT			C2			JT				C2			JT		C1	C3		JT		C1	C3	C2		AD	C1	C3	C2		JT		
7:00-8:00		C2			AD				C1	C2		JT			C3			JT			C2			JT				C2			JT		C1	C3		JT		C1	C3	C2		JT		C1	C3	C2		JT	
8:00-9:00		C2			AD				C1	C2		JT			C3			JT			C2			JT				C2			JT		C1	C3		JT		C1	C3	C2		JT		C1	C3	C2		JT	
9:00-10:00		C2			AD				C1	C2		JT			C3			JT			C2			JT				C2			JT		C1	C3		JT		C1	C3	C2		JT		C1	C3	C2		JT	
10:00-11:00		C2			AD				C1	C2		JT			C3						C2							C2					C1	C3		JT		C1	C3	C2		JT		C1	C3	C2		JT	

Puesto	Cód No	horas sem.	Modalidad	Tarifa por	Costo Bruto	Costo Empre
Jefe de Tienda	JT	48 horas	T. Completo	8.7	1800	2520
Colaborador 1	C1	48 horas	T. Completo	4.4	900	1260
Colaborador 2	C2	48 horas	T. Completo	4.4	900	1260
Colaborador 3	C3	48 horas	T. Completo	4.4	900	1260
Adic. (eventos)	EV	12 horas	T. Parcial	20.0	240	240
Total		48 horas		8.4	4740	6540

(*) Horas restantes ADM hará labores operativas.

(*) En caso de cumpleaños se contratará a alguien de forma adicional para los fines de semana.

(*) Pago Variable de S/.150 por colaborador y S/.300 al Jefe de Tienda extra de acuerdo a informe de mystery shopper.

Puesto	Cód No	horas	Modalidad	Tarifa	Costo	Costo
Administrador	AD	48 horas	T. completo	14.5	3000	4200
Total		48 horas		14.5	3000	4200

Área de Tienda	Cod
Elígeme	1
Relléneme	2
Personalízame	3
Ponme un nombre / Tómate una foto	4
Caja (llévame a casa)	CJ
Oficina	OF

	Colaboradores	Jefe de Tienda
Básico	750	1,500
Variable	150	300
TOTAL	900	1,800

Política de RRHH.

1. La tienda recibirá dos veces la visita del cliente misterioso en el mes. Para ello se contará con los servicios de Clientes Anónimos SAC quien realizará la evaluación respectiva.
2. Los resultados se enviarán via web y serán analizados por el Administrador y el Jefe de Tienda quienes medirán la performance del negocio en relación al servicio ofrecido.
3. En caso el servicio calificado sea mayor a 90 puntos de acuerdo a la medición planteada en el siguiente cuadro, cada colaborador recibirá el salario variable.

Aspectos de Medición Mystery Shopper	Puntaje
1 Amabilidad y cortesía	10
2 Presentación e identificación	10
3 Respeto el orden	10
4 Estrategias de venta utilizadas	10
5 Resuelve inquietudes	10
6 Realiza actividades específicas de su función	10
7 Nivel de Conocimiento y asesoría demostradas	10
8 Utiliza herramientas de apoyo	10
9 Entrega de productos solicitados de forma ordenada	10
10 Rapidez y agilidad	10
TOTAL	100

Anexo N° 62: Proyección de Costo de Ventas Mensual y Anual

1. Proyección Mensual de Costo de Ventas (En nuevos soles)

Concepto	Mes												TOTAL	%	Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
MATERIALES																
Peluches Pequeños	7624	6903	8477	7895	10293	10130	12968	17502	12200	9318	10602	24284	138195			
Peluches Grandes	4889	4427	5436	5063	6600	6496	8316	11224	7824	5976	6799	15573	88622			
Adicionales	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000			
TOTAL MP	13,014	11,830	14,412	13,457	17,393	17,126	21,785	29,225	20,524	15,794	17,901	40,356	232,817			
RECURSOS HUMANOS																
Administrador de Tienda	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	30,240			
Salarios Colaboradores	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020	48,240			
Total RRHH	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	78,480			
COSTOS INDIRECTOS																
Depreciación/Amortización	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	15,700			
Alquiler Local	8,002	7,966	8,051	8,016	8,149	8,140	8,290	8,529	8,252	8,093	8,165	8,895	98,548			
Servicios Básicos	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	18,444			
Arbitrios	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840			
Mantenimiento de máquinas	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1,008			
Otros	1,135	1,074	1,208	1,158	1,362	1,348	1,588	1,972	1,523	1,279	1,388	2,547	17,583			
TOTAL COSTOS IND.	12,136	12,040	12,258	12,174	12,510	12,487	12,877	13,501	12,774	12,371	12,553	14,441	152,122			
RESUMEN																
Materiales	13,014	11,830	14,412	13,457	17,393	17,126	21,785	29,225	20,524	15,794	17,901	40,356	232,817	50.2%	19,401	
Recursos Humanos	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	78,480	16.9%	6,540	
CIF	12,136	12,040	12,258	12,174	12,510	12,487	12,877	13,501	12,774	12,371	12,553	14,441	152,122	32.8%	12,677	
TOTAL	31,690	30,410	33,210	32,171	36,443	36,153	41,202	49,266	39,838	34,705	36,993	61,337	463,419	100.0%	38,618	

2. Proyección Anual Costo de Ventas (En Nuevos Soles)

Cantidad	1	2	3	4	5
MATERIALES					
Peluches Pequeños	138,195	155,815	175,681	198,081	223,336
Peluches Grandes	88,622	99,921	112,661	127,026	143,221
Adicionales	6,000	6,150	6,304	6,461	6,623
TOTAL MP	232,817	261,886	294,646	331,568	373,180
RECURSOS HUMANOS					
Administrador de Tienda	30,240	30,996	31,771	32,565	33,379
Salarios Colaboradores	48,240	49,446	63,597	65,187	66,817
Total Salarios	78,480	80,442	95,368	97,752	100,196
COSTOS INDIRECTOS					
Depreciación/Amortización	15,700	15,700	15,700	15,700	12,765
Alquiler Local	98,548	111,113	125,280	141,253	159,262
Servicios Básicos	18,444	20,795	23,447	26,436	29,807
Electricidad	5,241	5,909	6,662	7,512	8,469
Aire acondicionado	1,800	2,030	2,288	2,580	2,909
Teléfono	1,800	2,030	2,288	2,580	2,909
Gastos comunes	9,603	10,827	12,208	13,764	15,519
Arbitrios	840	947	1,068	1,204	1,358
Mantenimiento de máquinas	1,008	1,137	1,281	1,445	1,629
Otros	17,583	19,825	22,352	25,202	28,415
TOTAL COSTOS IND.	152,122	169,516	189,127	211,240	233,236
RESUMEN					
	1	2	3	4	5
Materiales	232,817	261,886	294,646	331,568	373,180
Mano de Obra	78,480	80,442	95,368	97,752	100,196
CIF	152,122	169,516	189,127	211,240	233,236
TOTAL	463,419	511,844	579,142	640,560	706,612

Anexo N° 63: Proyección de Costos Operativos: Costos Indirectos de Fabricación

Costo asociados al local comercial (En nuevos soles)

1. Alquiler

Costo por m2	95.00 soles
Área tienda	80.03 m2
Renta mínima	7,602.4
Renta variable	8.50% ventas netas
Fondo de Promoción	1.00% ventas netas

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Renta mínima	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602
Renta variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,454
Renta efectiva	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602	7,602
Fondo de Promoción	365	333	410	378	500	492	629	848	594	449	515	1,183
Total	7,967	7,935	8,013	7,981	8,102	8,094	8,231	8,450	8,197	8,051	8,118	8,785

2. Servicios Básicos

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2.1 Electricidad	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
2.2 Aire acondicionado	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
2.3 Teléfono	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
2.4 Gastos comunes	800.25	800.25	800.25	800.25	800.25	800.25	800.25	800.25	800.25	800.25	800.25	800.25
Total Servicios Básicos	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537

3. Arbitrios	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

4. Mantenimiento de máquinas	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
-------------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Anexo N° 64: Proyección de Gastos de Apoyo

1. Proyección de Gastos de Apoyo Mensual (En Nuevos Soles)

GASTOS ADMINISTRATIVOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Salarios	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	50,400
Materiales de Oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Limpieza	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Servicios básicos	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Depreciación/ Amortización	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	1,940
Mantenimiento de software	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Contabilidad	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Alquiler POS	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276
Atención de Personal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
TOTAL	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	65,816

GASTOS DE MARKETING	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Campañas Publicitarias	143	643	-	143	143	143	745	-	-	643	102	-	2,705
Campañas Especiales Mon ami!	-	-	-	-	-	-	-	922	-	-	-	922	1,843
Gestión del Facebook	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	11,760
Corners de descuento	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	10,680
Vales de descuento	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Generar Recompra	80	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	300
Fidelizar Clientes	166	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	892
Sorteos Mon ami!	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,880
Diseño de Prendas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Almacén. Maq. Promocional	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2,520
Mystery Shopper	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Otros	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8,006
TOTAL	4,576	4,916	4,273	4,416	4,416	4,416	5,018	5,195	4,273	4,916	4,375	5,195	55,986

Promedio

TOTAL GASTOS DE APOYO	10,061	10,401	9,758	9,901	9,901	9,901	10,503	10,679	9,758	10,401	9,860	10,679	121,802	10,150
------------------------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	----------------	---------------

GASTOS FINANCIEROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Comisiones por Carta Fianza	-	225	-	-	225	-	-	225	-	-	225	-	900
Comisiones Visa/Mastercard	813	740	913	842	1,112	1,094	1,399	1,887	1,322	999	1,146	2,631	14,899
TOTAL	813	965	913	842	1,337	1,094	1,399	2,112	1,322	999	1,371	2,631	15,799

2. Proyección de Gastos de Apoyo Anual (En Nuevos Soles)

GASTOS ADMINISTRATIVOS	1	2	3	4	5
Salarios	50,400	51,660	52,952	54,275	55,632
Gerente de Tienda	50,400	51,660	52,952	54,275	55,632
Materiales de Oficina	1,200	1,230	1,261	1,292	1,325
Limpieza	600	615	630	646	662
Servicios básicos	3,000	3,383	3,814	4,300	4,848
Internet	1,200	1,353	1,526	1,720	1,939
Teléfonos	1,200	1,353	1,526	1,720	1,939
Agua	-	-	-	-	-
Luz	600	677	763	860	970
Depreciación/ Amortización	1,940	1,940	1,940	1,940	269
Mantenimiento de software	1,200	1,353	1,526	1,720	1,939
Contabilidad	6,000	6,765	7,628	8,600	9,697
Alquiler POS	276	283	290	297	305
Alquiler de Personal	1,200	1,230	1,261	1,292	1,325
TOTAL	65,816	68,458	71,300	74,363	76,001
GASTOS DE MARKETING	1	2	3	4	5
Campañas Publicitarias	2,705	3,050	3,439	3,877	4,372
Campañas Especiales Mon ami!	1,843	2,078	2,343	2,642	2,978
Gestión del Facebook	11,760	13,259	14,950	16,856	19,005
Corners de descuento	10,680	12,042	13,577	15,308	17,260
Vales de descuento	2,400	2,706	3,051	3,440	3,879
Generar Recompra	300	338	381	430	485
Fidelizar Clientes	892	1,006	1,134	1,279	1,442
Sorteos Mon ami!	2,880	3,247	3,661	4,128	4,654
Diseño de Prendas	6,000	6,765	7,628	8,600	9,697
Almacen. Maq. Promocional	2,520	2,841	3,204	3,612	4,073
Mystery Shopper	6,000	6,765	7,628	8,600	9,697
Otros	8,006	9,027	10,178	11,476	12,939
TOTAL	55,986	63,124	71,173	80,247	90,479
TOTAL GASTOS DE APOYO	121,802	131,583	142,473	154,611	166,480
GASTOS FINANCIEROS	1	2	3	4	5
Comisiones por Carta Fianza	900	900	900	900	900
Comisiones Visa/Mastercard	14,899	16,773	18,886	21,268	23,952
TOTAL	15,799	17,673	19,786	22,168	24,852

Anexo N° 65: Balance General Proforma

MON AMI					
BALANCE GENERAL PROFORMA					
AL 31/12/2012					
(en Nuevos Soles)					
	Total	%		Total	%
ACTIVO CORRIENTE (Recursos para 2 meses)			PASIVOS		
Recursos Humanos Operativos	10,080	3.4%	Financiamiento	0	0.0%
Recursos Humanos de Apoyo	16,800	5.7%			
Total Recursos Humanos	26,880	9.1%	TOTAL PASIVOS	0	0.0%
Materiales Operativos	38,355	13.0%			
Materiales de Apoyo	200	0.1%			
Total Materiales	38,555	13.1%			
Gastos Local Comercial	38,775	13.2%			
Gastos Diversos Operativos	38,775	13.2%			
Gastos de Marketing de Entrada	8,345	2.8%	PATRIMONIO		
Gastos de Actividades Promocionales	9,492	3.2%	Aporte de Accionistas	294,768	100.0%
Gastos de Constitución de Empresa	2,691	0.9%			
Imprevistos	11,622	3.9%			
Otros	2,705	0.9%			
Gastos Diversos de Apoyo	34,855	11.8%			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	139,065	47.2%			
ACTIVO NO CORRIENTE					
Infraestructura Operativa Propia	126,795	43.0%			
Infraestructura de Apoyo Propia	28,908	9.8%			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	155,703	52.8%	TOTAL PATRIMONIO	294,768	100.0%
TOTAL ACTIVOS	294,768	100.0%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	294,768	100.0%

Anexo N° 66: Entrevista a Experto en Finanzas para emprendedores

Entrevistado: Bettina Gómez-García

Cargo: Directora de Educación Ejecutiva en la Universidad del Pacífico. Ex asesora en Propyme. Consultora experta en emprendimiento de nuevos negocios.

Contacto: bettina.gomezgarcia@gmail.com

Fecha de realización: Miércoles, 21 de Setiembre del 2011.

Lugar de realización: Ovalo Gutiérrez - Miraflores

Previamente se hizo una explicación previa de nuestra idea de negocio y el objetivo de la reunión acerca de brindarnos información sobre la correcta forma de gestionar un plan de negocio.

Entrevistador (E): ¿Qué aspectos debemos tomar en cuenta al momento de proyectar las cifras de nuestro plan de negocio?

Bettina Gómez-García (B.G.): En tu proyección de ventas debes tomar en cuenta que tus cifras estén sustentadas por la parte comercial y la parte logística. Todo debe guardar una correlación. Algo importante que debes hacer es que una vez que has elaborado el modelo financiero de tu negocio, debes de incrementarle en 5% a tus costos y gastos como imprevistos y plantearte escenarios de +/- 10% de las ventas. Con ello, haces un análisis de sensibilidad. También podrías sensibilizar otras variables.

Entrevistador (E): En cuanto a la participación de mercado: ¿De qué factores depende su proyección?

Bettina Gómez-García (B.G.): Básicamente esto depende de tu esfuerzo de ventas, tus estrategias de marketing que apliques para poder captar más gente. Un ejercicio que puedes hacer es ver cómo se comporta la gente de un negocio similar en el centro comercial. ¿Cuántos pasan por la tienda? ¿Cuánto entran? De los que entran, ¿Cuántos compran? Y así ver el comportamiento del cliente. Algo importante es que básicamente tus ventas serán de fines de semana. Los días martes también puede haber mayor gente por ser el día del cine. Incluye en tu proyección que en julio y diciembre las personas al tener mayor dinero en sus arcas tienden a gastar más; principalmente a fin de año, donde se debe generar tu mayor volumen de ventas.

Entrevistador (E): ¿Qué estructura de personal debería tener un negocio como el que tenemos?

Bettina Gómez-García (B.G.): El número de colaboradores depende de sus funciones, pero yo creo que no deberían ser muchos. Con un cajero y 3 o 4 colaboradores se podrían hacer las actividades que me has planteado. Ahora esto también depende del horario. Conociendo el mercado al cual te diriges y en base a mi experiencia asesorando negocios similares, te podría decir que puedes tener dos personas los días bajos y 4 personas los fines de semana – incluyendo el cajero -. Debes tratar que tus colaboradores hagan diversas funciones, pero la caja si debería ser administrada por el jefe de tienda o administrador. Éste último tendría que coordinar la parte de contabilidad, los pagos a proveedores y otros temas administrativos, mientras que el jefe de tienda sería como tu jefe de ventas y podrías incluir que se encargue de la parte de cobranzas.

Entrevistador (E): ¿Qué horizonte de tiempo deberíamos considerar en nuestra evaluación?

Bettina Gómez-García (F.G.): El horizonte de tiempo depende del ciclo de tu negocio. Como ustedes están en el sector comercio y básicamente su negocio es de “moda”, entonces creo que tu evaluación debería estar entre 3 y 5 años. Puedes proyectar a más tiempo, pero tendrías que considerar el reinventar tu negocio en el camino y eso es algo difícil de predecir. He visto planes de negocio con proyecciones de 10 años pero en el sector industrial. En el sector comercio debería ser un periodo menor, tratando de recuperar tu inversión de forma más rápida.

Entrevistador (E): ¿Cuáles son los indicadores financieros más relevantes?

Bettina Gómez-García (F.G.): Tus indicadores de generación de valor – es decir el VAN – y la tasa de retorno del negocio (TIR). Además podrías calcular el valor de recupero de tu inversión. Tu TIR debería ser superior al 30% que es una tasa que se exige convencionalmente en desarrollo de planes de negocio de nuevas empresas o mayor a la tasa de crédito para las MYPES. El periodo de recupero debería ubicarse entre el tercer y cuarto año, considerando 5 años de horizonte de evaluación para que sea atractiva tu opción de inversión, aunque ello depende en gran medida de lo que espere cada inversionista.

Podrías calcular otros ratios: Por ejemplo en el caso del sector comercio tu utilidad bruta debería ubicarse entre 30% y 35% para hacer sostenible el negocio y tus gastos administrativos y de ventas deberían estar entre 5% y 9%. Tus gastos financieros no deberían exceder el 3%. Probablemente tu primer año sea bajo por el aspecto de que tu marca no es conocida y estás entrando en un nuevo

mercado, pero a partir del segundo esto se incrementaría notablemente. En el camino debes ir viendo los gustos de los clientes – especialmente qué es lo que se pone de moda- para repensar qué estrategias de marketing aplicar. Esto ayudaría a la sostenibilidad de tu negocio. Acuérdate que la parte financiera es sólo un resultado de la parte comercial. Por el giro de tu negocio el mayor enfoque debería estar en la parte comercial.

Entrevistador (E): Muchas gracias por la asesoría en nuestro plan de negocio.

Bettina Gómez García (B.G.): De nada! Muchos éxitos en su negocio.



Anexo N° 67: Supuestos Generales de la Evaluación económica.

Para la elaboración del modelo económico-financiero de Mon Ami! se consideró un tipo de cambio de S/. 2.80 en promedio.²⁹ Todas las cifras fueron calculadas en nuevos soles utilizando este tipo de cambio. Los días del año se tomaron como 362 días³⁰. La tasa de impuesto a la Renta fue de 30%³¹ en un escenario de entrar en el Régimen General. Se consideró que sólo se recuperaría el capital de trabajo bajo un escenario conservador. Para las ventas, costos y gastos se consideró un IGV de 18%³² y una tasa de inflación de 2.5% anual.³³

En relación al negocio, se consideró un factor de salario de 40% adicional al sueldo básico.³⁴ El ratio de crecimiento del mercado considerado fue de 10% anual bajo un escenario conservador³⁵. Se consideró, asimismo, 5% del total de costos y gastos como monto

Supuestos Básicos	No / %
Días en el mes	30.2
Días en la semana	7
Días en el año	362
Semanas al mes	4.3
No de meses	12
No se semanas	52
Tasa de inflación anual	2.50%
Tipo de Cambio	S/. 2.80
Tasa de IGV	18%
% Impuesto a la Renta Anual	30%
Factor salarios	1.4
% de rescate de inversión	10%
Ratio de Crecimiento del	10%
% imprevistos en Inversiones	5%
% imprevistos en Costos y Gastos Operativos	5%
Visitas Promedio OPA (2011)	1,000,000
Personas por hogar	4
Familias con hijos (2-6 años) en N.S.E. B	16.1%
Area local	80.03
Costo por m2	95.00
Pago al contado	70%
Pago con tarjeta	30%
Comisiones por tarjeta débito crédito	5.75% de la venta

de imprevistos para la operativa del negocio y 5% del total de inversión y gastos pre-operativos por el mismo concepto bajo un escenario conservador.³⁶ Además, se consideró un millón de visitas mensuales al centro comercial con un crecimiento de 10% anual para el primer año por la apertura reciente del centro comercial.³⁷ Adicionalmente, se tomó que el porcentaje aproximado de clientes que pagan con tarjeta de crédito en el centro comercial en 30%³⁸ y se utilizó un 5.75% de costo por comisiones por pago con tarjeta de débito y/o crédito con Visa y Mastercard.³⁹ Para la proyección del flujo de caja se tomó en cuenta un recupero del 10% de la inversión activos fijos.

²⁹ Tipo de cambio promedio de acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013.

³⁰ Las tiendas del centro comercial solo cierran Viernes Santo, Navidad y Año Nuevo.

³¹ Tasa actual exigida por la SUNAT.

³² Tasa actual exigida por la SUNAT.

³³ Última Proyección para los siguientes 3 años del Banco Central de Reserva del Perú.

³⁴ Incluye un promedio de gratificaciones, CTS, ESSALUD y otros beneficios laborales.

³⁵ Porcentaje de crecimiento menor según proyecciones de Mattel Perú.

³⁶ Porcentaje mínimo propuesto por Liliana Valdivia, experta en gestión de riesgos en nuevos proyectos.

³⁷ Entrevista con José Jaramillo, Gerente General Open Plaza Angamos.

³⁸ Entrevista con Milagros Jiménez, Gerente Comercial de Open Plaza Angamos.

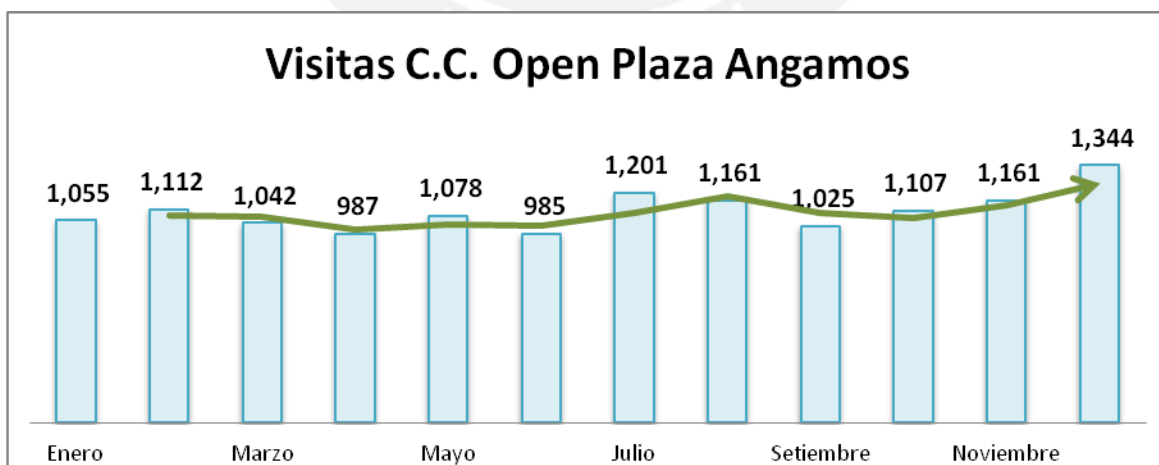
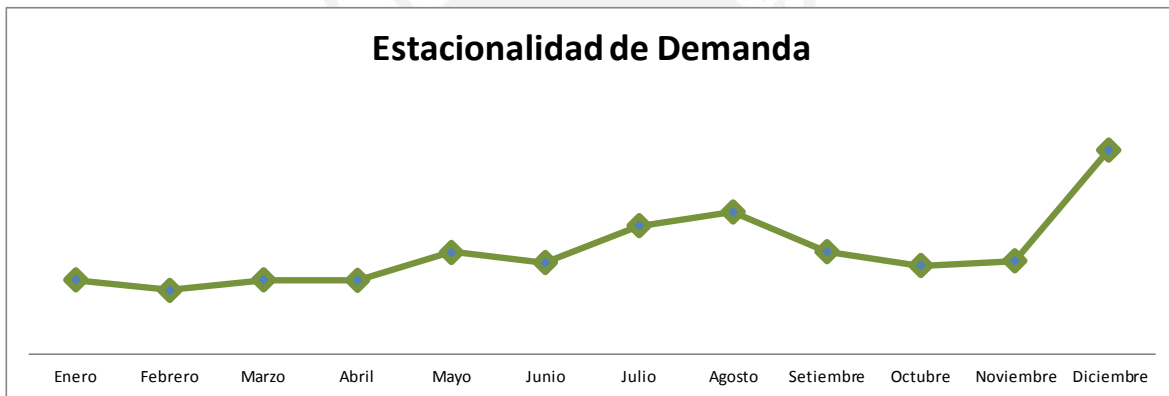
³⁹ Promedio de costo de comisiones por pagos con tarjeta de crédito en Visa y Mastercard.

Anexo N° 68: Estacionalidad de Ventas de Tienda y visitas al C.C. Open Plaza Angamos

Mes	% Actividades en el mes	Factor estacionalidad
Enero	6% Inventario, limpieza de tienda.	0.72
Febrero	5% San Valentin	0.62
Marzo	6%	0.72
Abril	6%	0.72
Mayo	8% Dia de la Madre	0.99
Junio	7%	0.89
Julio	10% Fiestas patrias	1.24
Agosto	11% Dia del Niño	1.38
Setiembre	8%	0.99
Octubre	7%	0.86
Noviembre	8%	0.90
Diciembre	16% Navidad	1.98
Total anual	100%	12.00

Fuente: Parque Arauco Perú, Open Plaza Angamos

Elaboración Propia



Anexo N° 69: Detalle de Inversión y Gastos Pre-operativos

DETALLE DE INVERSIÓN			%
Infraestructura Operativa	S/.	126,795	43.0%
Implementación Local	S/.	78,650	26.7%
Máquinas de relleno grande MRC3 (2)	S/.	24,203	8.2%
Máquina de relleno pequeña MRC2 (1)	S/.	11,312	3.8%
Cámaras Fotográficas Canon Digital T1i (2)	S/.	4,743	1.6%
Impresora de Tickets	S/.	2,060	0.7%
Caja registradora	S/.	1,507	0.5%
Impresora de Etiquetas	S/.	1,218	0.4%
Lector de Código de Barra	S/.	1,129	0.4%
Cajón de Dinero	S/.	605	0.2%
Impresora Fotográfica Canon Selphy CP 800	S/.	846	0.3%
Teléfono	S/.	237	0.1%
Botiquín (primeros auxilios)	S/.	85	0.0%
Extintores PQS 6 Kg.	S/.	200	0.1%
Infraestructura de Apoyo	S/.	28,908	9.8%
Sistema de Gestión	S/.	12,876	4.4%
Computadoras c/ sist integrado (2)	S/.	3,779	1.3%
Laptop	S/.	2,195	0.7%
Página web	S/.	1,186	0.4%
Diseño de Tienda	S/.	712	0.2%
Impresora de oficina	S/.	746	0.3%
Otros (Imprevistos)	S/.	7,414	2.5%
			0.0%
TOTAL INVERSIÓN	S/.	155,703	52.8%

DETALLE DE GASTOS PREOPERATIVOS			%
Gastos de Local Comercial	S/.	38,775	13.2%
Derecho de Llave	S/.	22,807	7.7%
Alquiler mensual	S/.	15,968	5.4%
Materiales	S/.	38,555	13.1%
Piel de Peluche	S/.	17,099	5.8%
Vestuario de Peluches	S/.	10,924	3.7%
Accesorios	S/.	5,706	1.9%
Otros materiales	S/.	4,626	1.6%
Materiales oficina	S/.	200	0.1%
Constitución de Empresa	S/.	2,691	0.9%
Búsqueda y registro de nombre INDECOPI	S/.	58	0.0%
Propiedad de Marca	S/.	397	0.1%
Elaboración de Minuta	S/.	536	0.2%
Inscripción Registros Públicos	S/.	700	0.2%
Gastos Notariales	S/.	800	0.3%
Otros gastos	S/.	200	0.1%
Gastos de Marketing	S/.	17,837	6.1%
Marketing de Entrada	S/.	8,345	2.8%
Gastos promocionales (2 meses)	S/.	9,492	3.2%
Recursos Humanos	S/.	26,880	9.1%
Operativos	S/.	10,080	3.4%
De Apoyo	S/.	16,800	5.7%
Otros	S/.	14,327	4.9%
Instalación de máquinas	S/.	424	0.1%
Instalación POS	S/.	336	0.1%
Capacitación de colaboradores	S/.	1,945	0.7%
Otros (Imprevistos)	S/.	11,622	3.9%
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS	S/.	139,065	47.2%

TOTAL INVERSIÓN + GASTOS PRE-OPERATIVOS	S/.	294,768	100%
--	------------	----------------	-------------

Anexo N° 70: Proyección de Ventas Mensual y Anual

1. Proyección de Ventas Mensual (En Nuevos Soles)

Concepto	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SUPUESTOS PROYECCIÓN DE VENTAS												
Número de visitas promedio	1,000,000	1,055,484	1,111,789	1,042,326	987,056	1,077,684	984,534	1,200,729	1,160,993	1,024,720	1,107,326	1,161,143
Crecimiento de visitas en el mes	6%	5%	-6%	-5%	9%	-9%	22%	-3%	-12%	8%	5%	16%
Distritos del público objetivo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Visitas del segmento elegido	900,000	949,936	1,000,610	938,093	888,350	969,916	886,081	1,080,656	1,044,894	922,248	996,593	1,045,029
Número de visitas al mes por persona	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Mercado Open Plaza Angamos (en número de personas)	300,000	316,645	333,537	312,698	296,117	323,305	295,360	360,219	348,298	307,416	332,198	348,343
% Personas con Familias	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Personas que visitan el CC con su familia	210,000	221,652	233,476	218,888	207,282	226,314	206,752	252,153	243,809	215,191	232,538	243,840
N° de Personas por Familia	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40
N° de familias visitantes	47,727	50,375	53,063	49,747	47,109	51,435	46,989	57,308	55,411	48,907	52,850	55,418
% Familias con hijos (2-6 años) del sector B y A2	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Familias con hijos (2-6 años) del sector B y A2	11,932	12,594	13,266	12,437	11,777	12,859	11,747	14,327	13,853	12,227	13,212	13,855
% Rotación por tienda	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Familias que pasan por tienda	9,545	10,075	10,613	9,949	9,422	10,287	9,398	11,462	11,082	9,781	10,570	11,084
% Familias que entran a tienda	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Entrantes en tienda	4,773	5,038	5,306	4,975	4,711	5,143	4,699	5,731	5,541	4,891	5,285	5,542
Captación de mercado	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Factor estacionalidad	0.72	0.62	0.72	0.72	0.99	0.89	1.24	1.38	0.99	0.86	0.90	1.98
Cantidad de Ventas (con estacionalidad del mes)	859	778	955	890	1,160	1,142	1,462	1,973	1,375	1,050	1,195	2,737
Composición de Ventas												
Pequeños	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%
Grandes	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Composición por paquete												
Básico	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%	89.0%
Premium	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%
Accesorios	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%

Concepto	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CANTIDAD DE VENTAS												
1. Peluches Pequeños												
Paquete Básico	535	485	595	554	723	711	911	1229	857	654	744	1705
Paquete Premium	66	60	74	69	89	88	113	152	106	81	92	211
Accesorios	108	98	120	112	146	144	184	249	173	132	151	345
2. Peluches Grandes												
Paquete Básico	229	208	255	238	310	305	390	527	367	280	319	731
Paquete Premium	28	26	32	29	38	38	48	65	45	35	39	90
Accesorios	46	42	52	48	63	62	79	107	74	57	65	148
3. Adicionales												
Cumpleaños	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
% Utilización aforo	22%	20%	24%	23%	30%	29%	37%	51%	35%	27%	31%	70%
PRECIO												
1. Peluches Pequeños												
Paquete básico	33.9	33.9	33.9	33.9	33.9	33.9	33.9	33.9	33.9	33.9	33.9	33.9
Paquete premium	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3
Accesorios	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7
2. Peluches Grandes												
Paquete básico	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6
Paquete premium	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5
Accesorios	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9
3. Adicionales												
Cumpleaños	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0	1000.0

Concepto	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VENTAS BRUTAS												
1. Peluches Pequeños												
Paquete básico	18,149	16,433	20,178	18,792	24,501	24,113	30,870	41,662	29,042	22,181	25,237	57,805
Paquete premium	3,925	3,554	4,364	4,065	5,299	5,216	6,677	9,011	6,282	4,798	5,459	12,503
Accesorios	1,376	1,246	1,530	1,425	1,858	1,829	2,341	3,160	2,203	1,682	1,914	4,384
Subtotal PP	23,451	21,234	26,073	24,282	31,658	31,158	39,888	53,833	37,526	28,661	32,610	74,692
2. Peluches Grandes												
Paquete básico	14,584	13,205	16,214	15,101	19,688	19,377	24,806	33,478	23,337	17,824	20,280	46,451
Paquete premium	2,283	2,067	2,538	2,364	3,082	3,034	3,884	5,241	3,654	2,790	3,175	7,272
Accesorios	787	712	874	814	1,062	1,045	1,338	1,806	1,259	961	1,094	2,505
Subtotal PG	17,654	15,985	19,627	18,280	23,832	23,455	30,028	40,525	28,249	21,576	24,548	56,228
3. Adicionales												
Cumpleaños Mon ami	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Subtotal AD	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
TOTAL	42,105	38,219	46,700	43,562	56,491	55,613	70,916	95,358	66,775	51,237	58,158	131,920
DESCUENTO S/ VENTAS												
Número de Peluches (calculados según % de dscto total)												
Paquetes básicos	13.5	11.5	11.5	13.5	11.5	11.5	13.5	16.5	11.5	13.5	11.5	16.5
Precio												
Paquete Premium Grande	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5	80.5
Total Descuentos												
Subtotal Desc.	1,087	926	926	1,087	926	926	1,087	1,328	926	1,087	926	1,328

1. Proyección de Ventas Mensual (En Nuevos Soles)

Concepto	Mes												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
VENTAS NETAS														
Peluches Pequeños	22,364	20,308	25,147	23,195	30,733	30,232	38,801	52,504	36,600	27,574	31,684	73,364	412,506	
Peluches Grandes	17,654	15,985	19,627	18,280	23,832	23,455	30,028	40,525	28,249	21,576	24,548	56,228	319,987	
Adicionales	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
Descuentos s/ Ventas	-1,087	-926	-926	-1,087	-926	-926	-1,087	-1,328	-926	-1,087	-926	-1,328	-12,559	Promedio
Ventas Netas Totales	39,931	36,367	44,848	41,388	54,639	53,761	68,742	92,701	64,924	49,063	56,306	129,263	731,934	60,994
Ventas Netas c/ IGV	47,119	42,913	52,921	48,838	64,474	63,438	81,116	109,387	76,610	57,895	66,441	152,530	863,682	
Comisiones por pago de tarjeta	-813	-740	-913	-842	-1,112	-1,094	-1,399	-1,887	-1,322	-999	-1,146	-2,631	-14,899	
Cobranza efectiva	40,744	37,107	45,761	42,231	55,751	54,855	70,142	94,588	66,245	50,062	57,452	131,894	717,035	
Ticket Promedio	46.5	46.7	46.9	46.5	47.1	47.1	47.0	47.0	47.2	46.7	47.1	47.2	47.0	

2. Proyección de Ventas Anual

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS					
Peluches Pequeños	412,506	465,101	524,401	591,262	666,648
Peluches Grandes	319,987	360,785	406,786	458,651	517,129
Adicionales	12,000	12,300	12,608	12,923	13,246
Descuentos	-12,559	-14,161	-15,966	-18,002	-20,297
Ventas Netas Totales	731,934	824,025	927,828	1,044,834	1,176,725
Ticket Promedio	46.99	48.09	49.23	50.39	51.60

Anexo N° 71: Dimensionamiento de Ventas y Capacidad del Local

La proyección de las ventas mensual de la tienda se realizó en base a una estimación de la demanda diaria, considerando las horas de baja afluencia de clientes y las horas punta, con mucho tráfico de personas. La proyección de ventas se basa en el supuesto que el 20% de las ventas se realiza de lunes a jueves, mientras que el 80% durante los días viernes a domingo.

Las horas de mayor afluencia de personas se registran entre las 17:00 y 20:00 horas de los días del fin de semana. Las horas de menor afluencia de personas se registran entre las 11:00 y 14:00 de los días de semana (lunes a jueves).

A continuación se presenta el detalle diario de la frecuencia de ventas en un mes promedio y el mes de diciembre. Considerando que la capacidad máxima de personas por hora en la tienda -de acuerdo al cálculo obtenido en base a la duración de la experiencia Mon ami!- es de 39 parejas (padre e hijo), se puede ver que la demanda estimada puede ser cubierta ampliamente por la capacidad de atención de la tienda.

Cuadro N°1 Frecuencia de ventas Mon ami! Mes promedio

Mes Promedio															
		Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
		N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%
11 am	12 am	0	0%	1	3%	0	0%	1	3%	1	3%	3	8%	1	3%
12 am	13 am	1	3%	0	0%	1	3%	1	3%	1	3%	2	5%	3	8%
13 pm	14 pm	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	10%	2	5%
14 pm	15 pm	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	5	13%	3	8%
15 pm	16 pm	0	0%	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	6	15%	6	15%
16 pm	17 pm	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	4	10%	18	46%
17 pm	18 pm	0	0%	1	3%	1	3%	3	8%	8	21%	14	36%	19	49%
18 pm	19 pm	1	3%	3	8%	2	5%	5	13%	10	26%	16	41%	17	44%
19 pm	20 pm	2	5%	3	8%	2	5%	4	10%	9	23%	20	51%	15	38%
20 pm	21 pm	2	5%	2	5%	3	8%	5	13%	8	21%	17	44%	12	31%
21 pm	22 pm	1	3%	2	5%	1	3%	1	3%	4	10%	6	15%	4	10%
Total		9		15		13		23		44		97		100	

Total ventas a la semana en mes promedio:
301

Total ventas mensuales en mes promedio:
1, 300

Cuadro N°2: Frecuencia de ventas Mon ami! Mes diciembre

Diciembre														
	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%
11 am 12 am	0	0%	1	3%	0	0%	1	3%	4	10%	10	26%	12	31%
12 am 13 am	1	3%	0	0%	1	3%	1	3%	3	8%	6	15%	7	18%
13 pm 14 pm	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	10%	5	13%	6	15%
14 pm 15 pm	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	2	5%	11	28%	11	28%
15 pm 16 pm	0	0%	1	3%	1	3%	1	3%	3	8%	13	33%	14	36%
16 pm 17 pm	1	3%	1	3%	1	3%	1	3%	6	15%	15	38%	26	67%
17 pm 18 pm	0	0%	1	3%	1	3%	8	21%	16	41%	32	82%	31	79%
18 pm 19 pm	1	3%	6	15%	2	5%	9	23%	25	64%	34	87%	32	82%
19 pm 20 pm	2	5%	9	23%	9	23%	12	31%	21	54%	32	82%	31	79%
20 pm 21 pm	2	5%	7	18%	10	26%	11	28%	19	49%	31	79%	24	62%
21 pm 22 pm	1	3%	5	13%	5	13%	10	26%	6	15%	9	23%	7	18%
Total	9		32		31		55		109		198		201	

Total ventas a la semana en mes promedio: 635

Total ventas mensuales en mes promedio: 2, 737

Proyección de ventas mensual y semanal

Definido el detalle diario de la venta en la tienda, se ha proyectado la venta mensual de enero a diciembre en días regulares y fin de semana.

Venta Proyectada de Forma Mensual y Semanal

Supuestos
 Fin de semana 80%
 Días regulares 20%

Mes	Cant. De Ventas	% Estacionalidad
Enero	859	5.5%
Febrero	778	5.0%
Marzo	955	6.1%
Abril	890	5.7%
Mayo	1,160	7.4%
Junio	1,142	7.3%
Julio	1,462	9.4%
Agosto	1,973	12.7%
Septiembre	1,375	8.8%
Octubre	1,050	6.7%
Noviembre	1,195	7.7%
Diciembre	2,737	17.6%
TOTAL	15,577	100.0%

Cantidad de Ventas por Semana

N° de Semana	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sem. 1	199	181	222	206	269	265	339	458	319	244	277	635
FDS	159	145	178	165	215	212	271	366	255	195	222	508
DR	40	36	44	41	54	53	68	92	64	49	55	127
Sem. 2	199	181	222	206	269	265	339	458	319	244	277	635
FDS	159	145	178	165	215	212	271	366	255	195	222	508
DR	40	36	44	41	54	53	68	92	64	49	55	127
Sem. 3	199	181	222	206	269	265	339	458	319	244	277	635
FDS	159	145	178	165	215	212	271	366	255	195	222	508
DR	40	36	44	41	54	53	68	92	64	49	55	127
Sem. 4	199	181	222	206	269	265	339	458	319	244	277	635
FDS	159	145	178	165	215	212	271	366	255	195	222	508
DR	40	36	44	41	54	53	68	92	64	49	55	127
Sem. 5	63	54	67	66	84	82	106	141	99	74	87	197
TOTAL	859	778	955	890	1,160	1,142	1,462	1,973	1,375	1,050	1,195	2,737

FDS Fines de Semana (Viernes-Domingo)
 DR Días Regulares (Lunes-Jueves)

(*) Se toma un adicional en semana 5 porque se consideran 4.3 semanas por mes en promedio al año.

(**) El detalle de peluches por tamaño y por tipo de paquete se encuentra en la proyección mensual de Ventas

De estas personas el 89% compraría el paquete básico y el 11% el paquete premium. Adicionalmente, el 18% de ellos adquiriría accesorios. Dentro de los paquetes ofrecido el 70% adquiriría peluches pequeños y el 30% grandes.

Anexo N° 72: Proyección de Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS MENSUAL
"MON AMI"
En Nuevos Soles

Cantidad	Mensual												Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ventas	39,931	36,367	44,848	41,388	54,639	53,761	68,742	92,701	64,924	49,063	56,306	129,263	731,934	100.0%
Costo de Ventas	31,690	30,410	33,210	32,171	36,443	36,153	41,202	49,266	39,838	34,705	36,993	61,337	463,419	63.3%
Materiales	13,014	11,830	14,412	13,457	17,393	17,126	21,785	29,225	20,524	15,794	17,901	40,356	232,817	50.2%
Recursos Humanos	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	6,540	78,480	16.9%
Costos Indirectos	12,136	12,040	12,258	12,174	12,510	12,487	12,877	13,501	12,774	12,371	12,553	14,441	152,122	32.8%
Utilidad Bruta	8,241	5,957	11,638	9,217	18,196	17,608	27,540	43,435	25,085	14,358	19,313	67,926	268,515	36.7%
Gastos Administrativos	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	65,816	9.0%
Gastos de Marketing	4,576	4,916	4,273	4,416	4,416	4,416	5,018	5,195	4,273	4,916	4,375	5,195	55,986	7.6%
Utilidad Operativa	-1,820	-4,444	1,880	-684	8,295	7,707	17,037	32,755	15,328	3,957	9,453	57,246	146,712	20.0%
Gastos Financieros	813	965	913	842	1,337	1,094	1,399	2,112	1,322	999	1,371	2,631	15,799	2.2%
Utilidad antes de Impuestos	-2,632	-5,409	967	-1,526	6,958	6,613	15,638	30,643	14,006	2,959	8,082	54,615	130,914	17.9%
I.R (30%)	0	0	290	0	2,087	1,984	4,691	9,193	4,202	888	2,425	16,385	39,274	5.4%
Utilidad Neta	-2,632	-5,409	677	-1,526	4,871	4,629	10,947	21,450	9,804	2,071	5,657	38,231	91,640	12.5%
EBITDA	-350	-2,974	3,350	786	9,765	9,177	18,507	34,225	16,798	5,427	10,923	58,716	164,352	22.5%
PRINCIPALES RATIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	
Utilidad Bruta/Ventas	21%	16%	26%	22%	33%	33%	40%	47%	39%	29%	34%	53%	37%	
Utilidad Operativa/ Ventas	-5%	-12%	4%	-2%	15%	14%	25%	35%	24%	8%	17%	44%	20%	
EBIT/ Ventas	-5%	-12%	4%	-2%	15%	14%	25%	35%	24%	8%	17%	44%	20%	
EBITDA/Ventas	-1%	-8%	7%	2%	18%	17%	27%	37%	26%	11%	19%	45%	22%	
U.N./ Ventas	-7%	-15%	2%	-4%	9%	9%	16%	23%	15%	4%	10%	30%	13%	
U.Operativa/ Gastos Financieros	-2.2	-4.6	2.1	-0.8	6.2	7.0	12.2	15.5	11.6	4.0	6.9	21.8	9.3	
Ticket Promedio	46.5	46.7	46.9	46.5	47.1	47.1	47.0	47.0	47.2	46.7	47.1	47.2	47.0	
Costo de Ocupación: Alquiler/Ventas	20%	22%	18%	19%	15%	15%	12%	9%	13%	16%	15%	7%	13%	
Ventas por m2	42	38	47	43	57	56	72	97	68	51	59	135	762	

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS ANUAL
"MON AMI"
 En Nuevos Soles

	1	2	3	4	5
Ventas	731,934	824,025	927,828	1,044,834	1,176,725
Costo de Ventas	463,419	511,844	579,142	640,560	706,612
Utilidad Bruta	268,515	312,181	348,686	404,274	470,113
Gastos Administrativos	65,816	68,458	71,300	74,363	76,001
Gastos de Marketing	55,986	63,124	71,173	80,247	90,479
Utilidad Operativa	146,712	180,598	206,213	249,663	303,633
Gastos Financieros	15,799	16,773	18,886	21,268	23,952
Utilidad antes de Impuestos	130,914	163,825	187,327	228,396	279,681
I.R (30%)	39,274	49,148	56,198	68,519	83,904
Utilidad Neta	91,640	114,678	131,129	159,877	195,777
Utilidad acumulada	91,640	206,317	337,446	497,323	693,100
EBITDA	164,352	198,238	223,852	267,303	316,666
PRINCIPALES RATIOS					
	1	2	3	4	5
Utilidad Bruta/Ventas	36.7%	37.9%	37.6%	38.7%	40.0%
Utilidad Operativa/ Ventas	20.0%	21.9%	22.2%	23.9%	25.8%
EBIT/ Ventas	20.0%	21.9%	22.2%	23.9%	25.8%
EBITDA/ Ventas	22.5%	24.1%	24.1%	25.6%	26.9%
U.N./ Ventas	12.5%	13.9%	14.1%	15.3%	16.6%
U.Operativa/ Gastos Financieros	9.3	10.8	10.9	11.7	12.7
Ticket Promedio	S/. 47.0	S/. 48.1	S/. 49.2	S/. 50.4	S/. 51.6
Costo de Ocupación	13.5%	13.5%	13.5%	13.5%	13.5%
Ventas por m2	S/. 762	S/. 858	S/. 966	S/. 1,088	S/. 1,225

Inversión Total **S/. 294,768**

Payback contable **2.7 años**

Anexo N° 73: Proyección de Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA MENSUAL
"MON AMI"
En Nuevos Soles

FLUJO DE INVERSIONES													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión	155,703	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Pre-operativos	139,065	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE INVERSIONES	294,768	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FLUJO OPERATIVO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas		39,931	36,367	44,848	41,388	54,639	53,761	68,742	92,701	64,924	49,063	56,306	129,263
Costo de Ventas		31,690	30,410	33,210	32,171	36,443	36,153	41,202	49,266	39,838	34,705	36,993	61,337
Utilidad Bruta		8,241	5,957	11,638	9,217	18,196	17,608	27,540	43,435	25,085	14,358	19,313	67,926
Gastos Administrativos		5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485
Gastos de Marketing		4,576	4,916	4,273	4,416	4,416	4,416	5,018	5,195	4,273	4,916	4,375	5,195
Utilidad Operativa		-1,820	-4,444	1,880	-684	8,295	7,707	17,037	32,755	15,328	3,957	9,453	57,246
Gastos Financieros		813	965	913	842	1,337	1,094	1,399	2,112	1,322	999	1,371	2,631
EBIT		-2,632	-5,409	967	-1,526	6,958	6,613	15,638	30,643	14,006	2,959	8,082	54,615
I.R (30%)		0	0	290	0	2,087	1,984	4,691	9,193	4,202	888	2,425	16,385
U.N.		-2,632	-5,409	677	-1,526	4,871	4,629	10,947	21,450	9,804	2,071	5,657	38,231
(+Depreciación/Amortización)		1,470	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470	8,244	1,470	1,470	1,470
Fondos Generados	-294,768	-1,162	-3,939	2,147	-56	6,341	6,099	12,417	22,920	18,048	3,541	7,127	39,701
FLUJO ECONÓMICO	-294,768	-1,162	-3,939	2,147	-56	6,341	6,099	12,417	22,920	18,048	3,541	7,127	39,701
Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses (Escudo Fiscal)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO FINANCIERO	-294,768	-1,162	-3,939	2,147	-56	6,341	6,099	12,417	22,920	18,048	3,541	7,127	39,701

FLUJO DE CAJA ANUAL

"MON AMI"

En Nuevos Soles

FLUJO DE INVERSIONES						
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-155,703	0	0	0	0	10,899
Gastos Preoperativos	-139,065	0	0	0	0	0
FLUJO DE INVERSIONES	-294,768	0	0	0	0	10,899

FLUJO OPERATIVO	0	1	2	3	4	5
Ventas		731,934	824,025	927,828	1,044,834	1,176,725
Costo de Ventas		463,419	511,844	579,142	640,560	706,612
Utilidad Bruta		268,515	312,181	348,686	404,274	470,113
Gastos Administrativos		65,816	68,458	71,300	74,363	76,001
Gastos de Marketing		55,986	63,124	71,173	80,247	90,479
Utilidad Operativa		146,712	180,598	206,213	249,663	303,633
Gastos Financieros		15,799	16,773	18,886	21,268	23,952
EBIT		130,914	163,825	187,327	228,396	279,681
I.R (30%)		39,274	49,148	56,198	68,519	83,904
Utilidad Neta		91,640	114,678	131,129	159,877	195,777
(+Depreciación/Amortización)		17,640	17,640	17,640	17,640	13,033
FLUJO ECONÓMICO	-294,768	109,279	132,317	148,768	177,517	219,709
Amortización		0	0	0	0	0
Intereses (Escudo Fiscal)		0	0	0	0	0
FLUJO FINANCIERO	-294,768	109,279	132,317	148,768	177,517	219,709

TIR Económica / Financiera

38.6%

241

OTROS ANEXOS

Anexo N° 74: Entrevista a Experto en Marketing para emprendedores

Entrevistado: Alberto Garro Morey

Cargo: Capacitador del Programa Gerencial del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Project Manager en Access Capital Perú.

Contacto: alberto.garro@pucp.edu.pe, agarro@accesscapital-la.com

Fecha de realización: Viernes 9 de Setiembre del 2011.

Lugar de realización: Oficina en el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE-PUCP).

Entrevistador (E): Considerando el modelo de negocio de Mon ami!, ¿Qué herramientas serían las adecuadas para el estudio de mercado?

Alberto Garro (A.G.): Bueno, los focus y las entrevistas son métodos de investigación "cualitativa". Eso te puede permitir probar el concepto, ver que la gente lo entiende y que, en principio, sí habría interés en probar el producto/servicio. Para hacer una afirmación "cuantitativa", tendrías que haber hecho una encuesta (con una muestra representativa) que te permita afirmar que, por ejemplo, un 30% del mercado declara que estaría dispuesto a probarlo a un cierto nivel de precio, y que repetiría regularmente en caso quedar satisfecho. De allí, con esa información, podrías establecer qué porcentaje de target quieres captar. Por otro lado, a modo de cruce, tendrías que hacer una proyección del número de niños de esa edad en el tiempo, la cual, a lo mejor, iría creciendo, de esa manera, manejarías claramente las características de tu público objetivo. La gente envejece, tanto los padres como los niños; también es cierto que se forman nuevas familias cada día, todo eso debes considerarlo.

E: ¿Se puede considerar dentro de la proyección de ventas el efecto “moda” de la experiencia o sería un escenario muy positivo?

A.G.: Es difícil de predecir el efecto "moda". Cuando algo es una novedad, ese solo hecho puede inducir a probarlo, más aún si está apoyada con una campaña intensa. Por otro lado, no se garantiza que, en el tiempo, dicho consumo se mantenga, y mucho menos que crezca. Por la tanto, al momento de proyectar tus ventas debes ser conservador y tener claro los supuestos que vas a utilizar para que realmente tenga lógica la forma en cómo construyes el modelo. Recomiendo que junten

toda su información cuantitativa y vean qué conclusiones se pueden establecer a partir de ella. A partir de ello, se verá qué afirmaciones son sustentables y qué otras tendrían que responder a proyecciones hechas en base a alguna relación causa-efecto que se puede tomar de otras experiencias (una forma de vender innovadora para el sector, por ejemplo).

E: ¿Cómo son los consumidores sensoriales?

A.G.: Los consumidores sensoriales son aquellos que valoran el valor agregado que le puede ofrecer un producto o servicio a través de atributos intangibles. Es decir, la esencia del producto o servicio se vuelve importante, además del deseo de “vivir” experiencias personales cercanas a su imaginario. Este tipo de consumidores buscan experimentar el mundo a través de los sentidos y es a través de éstos que entra el conocimiento a nuestro cerebro.

E: ¿De qué manera esa búsqueda sensorial del consumidor debe ser satisfecha?

A.G.: A través del producto o servicio mismo, o también el ambiente que ofrece al público. Por ejemplo, Starbucks, si te das cuenta su propuesta está basada en la estimulación de los 5 sentidos: el gusto y olfato, a través de su café y toda la variedad que puede brindar; la vista, utilizando colores cálidos, que emanan tranquilidad, serenidad, el ambiente en sí está diseñado de tal manera que el consumidor sienta que está en un lugar donde tranquilamente puede tomarse un café y leer un libro o el periódico, etc.; el oído, con la música que acompaña al ambiente, es una música tranquila que completa perfectamente con el espacio, a un volumen ideal; finalmente el tacto, que puede ser a través de los granos de café en sus estantes de muestra, sus tasas, mueblería, etc. Entonces si te das cuenta, es la combinación de muchos elementos que finalmente resultan atractivos para los sentidos de los consumidores, pues en este caso, los relaja, los hace sentir bien, porque ya estamos hablando de otro tipo de consumidores: los sensoriales, que cada vez son más.

Anexo N° 75: Análisis de Logo Mon ami!

Modelo Henderson and Coat⁴⁰

Opción 1: Logo oficial



- Natural (alto): Refleja el grado en el que el diseño (elemento gráfico del logotipo) representa un objeto común/de experiencia.

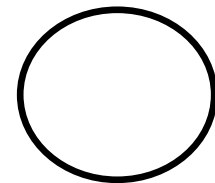
✓ Representativo: Componente abstracto, captura el grado de realismo del diseño. Los logos representativos (naturales) incrementan el significado familiar y el correcto *reconocimiento de marca*⁴¹.



- Diseño floreciente-bajo (*flourish*): Ascendente (característica de la fuente), partes de la letra que van encima del cuerpo principal, como la letra i (ver imagen), lo cual influencia en la imagen de las letras. Fuente agradable y atractiva (interesante y emocional), menos elaborado, más armonioso, más floreciente, alegre y menos pesado. Además, se utilizaron colores alegres.



- Color blanco: Asociado a la vida, la paz, la tranquilidad, la jovialidad.



⁴⁰ P.W. Henderson, P.W. and Cote J.A. (1998), *Guidelines for selecting or modifying logos*, Journal of Marketing, 62(2): 14-30

⁴¹ El público la recuerda y la asocia a la marca.

Opción 2



- Natural (alto): Refleja el grado en el que el diseño (elemento gráfico del logotipo) representa un objeto común/de experiencia.

- ✓ Representativo: Componente abstracto, captura el grado de realismo del diseño. Los logos representativos (naturales) incrementan el significado familiar y el correcto *reconocimiento de marca*⁴².



- Diseño floreciente-bajo (*flourish*): Ascendente (característica de la fuente), partes de la letra que van encima del cuerpo principal, como la letra i (ver imagen), lo cual influencia en la imagen de las letras. Fuente agradable y atractiva (interesante y emocional), menos elaborado, más armonioso, más floreciente, alegre y menos pesado.



- Color verde: Asociado a la calma, la paz, la tranquilidad. También a la naturaleza, lo natural. Es además un color unisex, divertido y que busca transmitir alegría.



⁴² El público la recuerda y la asocia a la marca.

Anexo N° 76: Catálogo de productos Mon ami!

1. Polo Mon ami! (incluido en paquetes básicos)



2. Conjunto básico para él (disponible durante todo el año y en todas las tallas): Polo y pantalón de cuadros.



3. Conjunto básico para ella (disponible durante todo el año y en todas las tallas): Polo y falda de jean.



4. Conjuntos personalizados (disponibles durante todo el año y en todas las tallas):
- Elegante para él (incluye terno completo, camisa y corbata)



- Doctor o doctora (incluye bata, estetoscopio e iluminador)



- Bombero o bombera (incluye enterizo y gorro)



(Imágenes referenciales)

- d. Deportista (incluye polo y short de selección peruana)



- e. Chef (incluye bata de cocinero y gorro)



- f. Policía (incluye pantalón, camisa, corbata, insignia y gorro)



- g. Colegiala (incluye jamper, blusa, y vincha)



- h. Basketbolista (incluye short y polo sin mangas)



5. Conjuntos por temporada (disponibles en todas las tallas):

- i. Primavera
- Vestido de bailarina



- Vestido de noche



- Casacas con capucha y botones



j. Verano

- Vestido de verano



- Bikini de playa



- Overall de verano



- Short de baño



k. Otoño

- Chompa de cuello tortuga



- Polera deportiva con capucha y cierre



- Camisa con chaleco de lana



1. Invierno

- Poncho peruano



- Casaca de cuero y chalina



- Casaca de esquimal



6. Accesorios

m. Zapatos

- Sandalias para él



- Zapatos de vestir para él



- Sandalias para ella



- Zapatillas para él



- Zapatitos de verano



- Modelo "converse" para él



- Modelo “converse” para ella



- Botitas de invierno para ella



- Chimpunes



- Pantuflas para ella



- Zapatos para él de constructor



n. Accesorios básicos (disponibles todo el año)

- Medias con rayas



- Slapers



- Pack Mochila Mon ami!



- Casaca de cuero estilo motorizado



- Celulares de tela Mon ami!



- Pack cartera



o. Accesorios Edición Limitada
(sujeto a stock limitado)

- DNI Mon ami!



- Kimono de colores



- Pasaporte Mon ami!



- Disfraz de bruja

- Ipod Mon ami!



- Smartphone Mon ami!



- Conjunto de graduación



Anexo N° 77: Política de descuentos

La política de descuentos Mon ami! se basa en la aplicación de los mismos a **cualquiera de los paquetes** que se ofrece en tienda, de esa manera, el cliente puede escoger el que más le convenga.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Descuento especial por Campaña del día del niño: 5 niños seleccionados en evento (EP7)								(-50%)				
								(-50%)				
								(-50%)				
								(-50%)				
								(-50%)				
Descuento especial por Campaña del día de Navidad: 5 niños seleccionados en evento (EP7)												(-50%)
												(-50%)
												(-50%)
												(-50%)
												(-50%)
Cupones Dcto. en mi próxima compra (EPV 1), por compras superiores a S/. 100, el cliente obtiene 10% en su próxima compra: Estimado de 30 ventas mensuales con descuento	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)
	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)
	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)
	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)
	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)	(-10%)
Ofrecer descuentos por traer más amigos (EPV2), si el cliente trae a un amigo, se le otorga 10% solo en compra del día y a su amigo se le otorga 5% en su compra: Estimado de 30 ventas mensuales	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)
	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)
	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)
	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)
	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)	(-10%)+(-5%)
Concurso virtual para Dcto. especial en nueva colección (EPV3), concurso de ponerle un nombre a la nueva colección, el ganador obtendrá 100% en 1 compra de la colección: 2 ganadores por temporada	(-100%)			(-100%)			(-100%)			(-100%)		
	(-100%)			(-100%)			(-100%)			(-100%)		
Descuento por vale (para visitantes en auto), 20% en paquete premium: Estimado de 20 ventas mensuales	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)
	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)
	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)
	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)
	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)
	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)
	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)	(-20%)

Anexo N° 78: Cuadro de Depreciación y Amortización Anual

CUADRO DE ACTIVO FIJO (En S./.)									
LOC	%	Tipo	Concepto	0	1	2	3	4	5
Operativo	25.0%	Equipos	Caja registradora	1,507					
Operativo	10.0%	Maquinaria	Máquinas de relleno grande MRC3	24,203					
Operativo	10.0%	Maquinaria	Máquina de relleno pequeña MRC2	11,312					
Operativo	25.0%	Equipos	Lector de Código de Barra	1,129					
Operativo	10.0%	Otros	Cajón de Dinero	605					
Operativo	25.0%	Equipos	Impresora de Tickets	2,060					
Operativo	25.0%	Equipos	Impresora de Etiquetas	1,218					
Operativo	10.0%	Intangible	Sistema de Gestión	12,876					
Operativo	25.0%	Equipos	Cámaras Fotográficas Canon Digital T1i	4,743					
Operativo	25.0%	Equipos	Impresora Fotográfica Canon Selphy CP 800	846					
Operativo	10.0%	Otros	Implementación Local	78,650					
Operativo	25.0%	Equipos	Teléfono	237					
Apoyo	10.0%	Intangible	Diseño de Tienda	1,500					
Apoyo	25.0%	Equipos de Cómputo	Laptop	2,195					
Apoyo	25.0%	Equipos de Cómputo	computadoras c/ sist integrado	3,779					
Apoyo	25.0%	Equipos	Impresora de oficina	712					
Apoyo	10.0%	Intangible	Página web	1,186					
		TOTAL		147,572	-	-	-	-	-

CUADRO DE DEPRECIACIÓN (En S./.)							Efecto Fiscal			
LOC	%	Tipo	Concepto	0	1	2		3	4	5
Operativo	25.0%	Equipos	Caja registradora		377	377	377	377	-	
Operativo	10.0%	Maquinaria	Máquinas de relleno grande MRC3		2,420	2,420	2,420	2,420	2,420	4,126
Operativo	10.0%	Maquinaria	Máquina de relleno pequeña MRC2		1,131	1,131	1,131	1,131	1,131	1,929
Operativo	25.0%	Equipos	Lector de Código de Barra		282	282	282	282	-	-
Operativo	10.0%	Otros	Cajón de Dinero		60	60	60	60	60	103
Operativo	25.0%	Equipos	Impresora de Tickets		515	515	515	515	-	-
Operativo	25.0%	Equipos	Impresora de Etiquetas		305	305	305	305	-	-
Operativo	10.0%	Intangible	Sistema de Gestión		1,288	1,288	1,288	1,288	1,288	2,195
Operativo	25.0%	Equipos	Cámaras Fotográficas Canon Digital T1i		1,186	1,186	1,186	1,186	-	-
Operativo	25.0%	Equipos	Impresora Fotográfica Canon Selphy CP 800		211	211	211	211	-	-
Operativo	10.0%	Otros	Implementación Local		7,865	7,865	7,865	7,865	7,865	13,409
Operativo	25.0%	Equipos	Teléfono		59	59	59	59	-	-
Apoyo	10.0%	Intangible	Diseño de Tienda		150	150	150	150	150	256
Apoyo	25.0%	Equipos de Cómputo	Laptop		549	549	549	549	-	-
Apoyo	25.0%	Equipos de Cómputo	computadoras c/ sist integrado		945	945	945	945	-	-
Apoyo	25.0%	Equipos	Impresora de oficina		178	178	178	178	-	-
Apoyo	10.0%	Intangible	Página web		119	119	119	119	119	202
		TOTAL	CAPEX		17,640	17,640	17,640	17,640	13,033	22,220
Operativo			Depreciación/Amort.		15,700	15,700	15,700	15,700	12,765	22,018
Apoyo			Depreciación/Amort.		1,940	1,940	1,940	1,940	269	202
		TOTAL			17,640	17,640	17,640	17,640	13,033	22,220

Anexo N° 79: Balance General Proyectado

BLANCE GENERAL PROYECTADO

"MON AMI"

En Nuevos Soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja y Bancos	5,000	98,963	213,106	340,457	492,876	683,313
Materiales	38,555	38,555	38,555	38,555	38,555	38,555
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	43,555	137,518	251,662	379,013	531,431	721,869
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Inmueble Maquinaria y Equipos	155,703	155,703	155,703	155,703	155,703	155,703
Depreciación Acumulada	0	-17,640	-35,279	-52,919	-70,559	-83,592
Activo Fijo Neto	155,703	138,063	120,424	102,784	85,144	72,111
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	155,703	138,063	120,424	102,784	85,144	72,111
TOTAL ACTIVO	199,258	275,581	372,085	481,797	616,576	793,980
PASIVO						
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	-	-	-	-	-
Patrimonio						
Capital Social	291,718	291,718	291,718	291,718	291,718	291,718
Utilidad Neta	-92,460	76,323	96,504	109,711	134,779	177,404
Utilidad Acumulada	0	-92,460	-16,137	80,367	190,078	324,857
TOTAL PATRIMONIO	199,258	275,581	372,085	481,797	616,576	793,980
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	199,258	275,581	372,085	481,797	616,576	793,980

Indicadores Financieros

ROA	27.7%	25.9%	22.8%	21.9%	22.3%
ROE	27.7%	25.9%	22.8%	21.9%	22.3%

Anexo N° 80: Compra Inicial de Materia Prima

Agrupador de Producto	Temporada	Stock de unid. De compra	Concepto	Costo unid.	Costo Total	
Piel de Peluche	Todas	250	Oso	S/. 8.55	S/. 2,136.45	
	Todas	150	Perro	S/. 8.55	S/. 1,281.87	
	Todas	150	Chancho	S/. 8.55	S/. 1,281.87	
	Todas	150	León	S/. 8.55	S/. 1,281.87	
	Todas	100	Vaca	S/. 8.55	S/. 854.58	
	Todas	100	Hipopótamo	S/. 8.55	S/. 854.58	
	Todas	100	Mono	S/. 8.55	S/. 854.58	
	Todas	100	Cuy	S/. 8.55	S/. 854.58	
Subtotal				S/. -	S/. 9,400.37	
Conjunto Básico	Todas	100	Polo básico	S/. 4.63	S/. 462.90	
	Todas	100	Polo c/ cuello celeste	S/. 4.63	S/. 462.90	
	Todas	100	Pantalón a cuadros	S/. 5.34	S/. 534.11	
	Todas	100	Vestido a cuadros	S/. 5.34	S/. 534.11	
	Todas	100	Polo de tirita c/ falda jean	S/. 5.34	S/. 534.11	
Subtotal				S/. -	S/. 2,528.13	
Conjunto personalizado	Todas	50	Terno/camisa/corbata	S/. 7.83	S/. 391.68	
	Todas	50	Doctor/estetoscopio/Linterna Frontal	S/. 7.83	S/. 391.68	
	Todas	50	Conjunto/Gorro bombero	S/. 7.83	S/. 391.68	
	Todas	50	Polo/short selección	S/. 5.70	S/. 284.86	
	Todas	50	Bata/ sombrero cheff	S/. 5.70	S/. 284.86	
	Todas	50	Enterizopantalón azul/camisa celeste/corbata negra/cinturón y gorro	S/. 7.12	S/. 356.07	
	Todas	50	Uniforme de colegio (jamper, blusa y pantes)	S/. 5.70	S/. 284.86	
	Todas	50	Polo y short de Basketball	S/. 4.99	S/. 249.25	
Subtotal				S/. -	S/. 2,634.95	
Conjunto por temporada	Primavera	50	Vestido de bailarina (falda con tutu)	S/. 6.05	S/. 302.66	
	Primavera	50	Cascadas con capucha y botones	S/. 6.41	S/. 320.47	
	Primavera	50	Vestido de noche (rosado con negro)	S/. 6.41	S/. 320.47	
	Verano	50	Vestido de verano	S/. 6.77	S/. 338.27	
	Verano	50	Bikini de playa	S/. 6.41	S/. 320.47	
	Verano	50	Overall de invierno	S/. 8.55	S/. 427.29	
	Verano	50	Short de baño	S/. 3.56	S/. 178.04	
	Otoño	50	Chompa cuello tortuga celeste y rosado	S/. 8.40	S/. 420.17	
	Otoño	50	Polera deportiva con capucha y cierre (rojo y blanco)	S/. 9.04	S/. 452.21	
	Otoño	50	Camisa con chaleco de lana	S/. 9.26	S/. 462.90	
	Invierno	50	Poncho peruano con colores más alegres	S/. 7.12	S/. 356.07	
	Invierno	50	Casaca de cuero y chalina	S/. 8.55	S/. 427.29	
	Invierno	50	Casaca de esquilma (marrón y rosado)	S/. 7.83	S/. 391.68	
Subtotal (temporada primavera)				S/. -	S/. 943.60	
Subtotal (todas las temporadas)				S/. -	S/. 4,717.99	
Accesorios	Todos	10	Sandalias para él	S/. 2.14	S/. 21.36	
	Todos	10	Sandalias para ella	S/. 2.14	S/. 21.36	
	Todos	10	Zapatos de verano (navy)	S/. 4.27	S/. 42.73	
	Todos	10	Zapatos de vestir	S/. 4.27	S/. 42.73	
	Todos	10	Zapatillas de niño	S/. 4.27	S/. 42.73	
	Todos	10	Converse para él	S/. 6.41	S/. 64.09	
	Todos	10	Converse para ellas	S/. 6.41	S/. 64.09	
	Todos	10	Chimpún	S/. 7.12	S/. 71.21	
	Todos	10	Sleepers para ella	S/. 7.83	S/. 78.34	
	Todos	10	Botitas para nieve (1)	S/. 7.83	S/. 78.34	
	Todos	10	Botitas para nieve (2)	S/. 7.83	S/. 78.34	
	Todos	10	Zapatos de constructor	S/. 7.83	S/. 78.34	
	Todos	10	Medias Mon ami	S/. 1.28	S/. 12.82	
	Todos	30	Mochila Mon ami	S/. 4.99	S/. 149.55	
	Todos	50	Lentes de sol	S/. 2.14	S/. 106.82	
	Todos	20	Ipod Mon ami	S/. 3.56	S/. 71.21	
	Todos	20	Vestido de noche	S/. 7.83	S/. 156.67	
	Todos	20	Smartphone Mon ami	S/. 4.27	S/. 85.46	
	Todos	50	Pasaporte Mon ami	S/. 2.49	S/. 124.63	
	Todos	40	Celulares de tela	S/. 4.99	S/. 199.40	
	Todos	30	Slappers	S/. 5.70	S/. 170.92	
	Todos	80	Cartera	S/. 3.56	S/. 284.86	
	Todos	30	Casaca de cuero Mon ami	S/. 11.39	S/. 341.83	
	Todos	30	Conjunto de Graduación	S/. 7.83	S/. 235.01	
	Todos	30	Kimono	S/. 7.83	S/. 235.01	
	Subtotal				S/. -	S/. 2,857.86
	Otros	Todos	1000	Etiquetas de marca	S/. 0.13	S/. 128.19
Todos		1000	Partidas de nacimiento	S/. 0.20	S/. 200.00	
Todos		40	Kit de Papel fotográfico (36 fotos 6x4) + cartucho kp 36ip	S/. 35.61	S/. 1,424.30	
Todos		1000	corazones	S/. 0.18	S/. 178.04	
Todos		100	kg de napa siliconada	S/. 0.64	S/. 64.09	
Todos		1200	Bolsas Mon ami	S/. 0.25	S/. 305.08	
Todos		500	Tiras de papel de regalo	S/. 0.25	S/. 127.12	
Todos	1000	balines + etiqueta c/ código	S/. 0.13	S/. 127.12		
Subtotal				S/. -	S/. 2,553.94	

2. PELUCHE GRANDE

Agrupador de Producto	Temporada	Stock de unid. De compra	Concepto	Costo unit.	Costo Total
Piel de Peluche	Todas	100	Oso	S/. 14.24	S/. 1,424.30
	Todas	80	Perro	S/. 14.24	S/. 1,139.44
	Todas	80	Chanco	S/. 14.24	S/. 1,139.44
	Todas	80	León	S/. 15.67	S/. 1,253.38
	Todas	50	Vaca	S/. 14.24	S/. 712.15
	Todas	50	Hipopótamo	S/. 14.24	S/. 712.15
	Todas	50	Mono	S/. 13.53	S/. 676.54
	Todas	50	Cuy	S/. 12.82	S/. 640.93
Subtotal				S/. -	S/. 7,698.33
Conjunto Básico	Todas	50	Polo básico	S/. 6.41	S/. 320.47
	Todas	50	Polo c/ cuello celeste	S/. 6.41	S/. 320.47
	Todas	50	Pantalón a cuadros	S/. 7.12	S/. 356.07
	Todas	50	Vestido a cuadros	S/. 7.12	S/. 356.07
	Todas	50	Polo de tirita c/ faldita jean	S/. 7.12	S/. 356.07
Subtotal				S/. -	S/. 1,709.16
Conjunto personalizado	Todas	30	Terno/camisa/corbata	S/. 9.26	S/. 277.74
	Todas	30	Doctor/estetoscopio/Linterna Frontal	S/. 9.97	S/. 299.10
	Todas	30	Conjunto/Gorro bombero	S/. 9.97	S/. 299.10
	Todas	30	Polo/short selección	S/. 8.90	S/. 267.06
	Todas	30	Bata/ sombrero cheff	S/. 8.55	S/. 256.37
	Todas	30	Enterizopantalón azul/camisa celeste/corbata negra/cinturón y gorro	S/. 10.68	S/. 320.47
	Todas	30	Uniforme de colegio (jumper, blusa y panties)	S/. 8.90	S/. 267.06
	Todas	30	Polo y short de Basketball	S/. 7.83	S/. 235.01
Subtotal				S/. -	S/. 2,221.91
Conjunto por temporada	Primavera	30	Vestido de bailarina (faldita con tutu)	S/. 9.61	S/. 288.42
	Primavera	30	Cascadas con capucha y botones	S/. 9.97	S/. 299.10
	Primavera	30	Vestido de noche (rosado con negro)	S/. 9.97	S/. 299.10
	Verano	30	Vestido de verano	S/. 9.61	S/. 288.42
	Verano	30	Bikini de playa	S/. 7.83	S/. 235.01
	Verano	30	Overall de invierno	S/. 8.55	S/. 256.37
	Verano	30	Short de baño	S/. 6.41	S/. 192.28
	Otoño	30	Chompa cuello tortuga celeste y rosado	S/. 9.83	S/. 294.83
	Otoño	30	Polera deportiva con capucha y cierre (rojo y blanco)	S/. 10.33	S/. 309.78
	Otoño	30	Camisa con chaleco de lana	S/. 10.68	S/. 320.47
	Invierno	30	Poncho peruano con colores más alegres	S/. 9.97	S/. 299.10
	Invierno	30	Casaca de cuero y chalina	S/. 11.39	S/. 341.83
	Invierno	30	Casaca de esquimal (marrón y rosado)	S/. 9.97	S/. 299.10
Subtotal (temporada primavera)				S/. -	S/. 886.63
Subtotal (todas las temporadas)				S/. -	S/. 3,723.83
Accesorios	Todos	10	Sandalias para él	S/. 2.85	S/. 28.49
	Todos	10	Sandalias para ella	S/. 2.85	S/. 28.49
	Todos	10	Zapatos de verano (navy)	S/. 4.99	S/. 49.85
	Todos	10	Zapatos de vestir	S/. 4.99	S/. 49.85
	Todos	10	Zapatillas de niño	S/. 4.99	S/. 49.85
	Todos	10	Converse para él	S/. 7.12	S/. 71.21
	Todos	10	Converse para ellas	S/. 7.12	S/. 71.21
	Todos	10	Chimpún	S/. 8.55	S/. 85.46
	Todos	10	Sleepers para ella	S/. 9.97	S/. 99.70
	Todos	10	Botitas para nieve (1)	S/. 9.97	S/. 99.70
	Todos	10	Botitas para nieve (2)	S/. 9.97	S/. 99.70
	Todos	10	Zapatos de constructor	S/. 9.97	S/. 99.70
	Todos	10	Medias Mon ami	S/. 1.42	S/. 14.24
	Todos	20	Mochila Mon ami	S/. 6.41	S/. 128.19
	Todos	40	Lentes de sol	S/. 2.85	S/. 113.94
	Todos	20	Ipod Mon ami	S/. 4.99	S/. 99.70
	Todos	20	Vestido de noche	S/. 9.97	S/. 199.40
	Todos	20	Smartphone Mon ami	S/. 5.70	S/. 113.94
	Todos	50	Pasaporte Mon ami	S/. 2.85	S/. 142.43
	Todos	30	Celulares de tela	S/. 6.41	S/. 192.28
	Todos	20	Slappers	S/. 6.41	S/. 128.19
	Todos	50	Cartera	S/. 4.27	S/. 213.64
	Todos	20	Casaca de cuero Mon ami	S/. 13.53	S/. 270.62
Todos	20	Conjunto de Graduación	S/. 9.97	S/. 199.40	
Todos	20	Kimono	S/. 9.97	S/. 199.40	
Subtotal				S/. -	S/. 2,848.60
Otros	Todos	1000	Etiquetas de marca	S/. 0.13	S/. 128.19
	Todos	500	Partidas de nacimiento	S/. 0.20	S/. 100.00
	Todos	30	Kit de Papel fotográfico (36 fotos 6x4) + cartucho kp 36ip	S/. 35.61	S/. 1,068.22
	Todos	800	corazones	S/. 0.21	S/. 170.92
	Todos	150	kg de napa siliconada	S/. 0.64	S/. 96.14
	Todos	1000	Bolsas Mon ami	S/. 0.25	S/. 254.24
	Todos	500	Tiras de papel de regalo	S/. 0.25	S/. 127.12
	Todos	1000	balines + etiqueta c/ código	S/. 0.13	S/. 127.12
Subtotal				S/. -	S/. 2,071.94

Matriz Resumen

RESUMEN MATERIAL INICIAL			
Agrupador	Pequeño	Grande	Total
Piel de Peluche	S/. 9,400.37	S/. 7,698.33	S/. 17,098.70
Conjunto Básico	S/. 2,528.13	S/. 1,709.16	S/. 4,237.29
Conjunto Personalizado	S/. 2,634.95	S/. 2,221.91	S/. 4,856.86
Conjunto temporada (primavera)	S/. 943.60	S/. 886.63	S/. 1,830.22
Accesorios	S/. 2,857.86	S/. 2,848.60	S/. 5,706.45
Otros	S/. 2,553.94	S/. 2,071.94	S/. 4,625.88
Total Material	S/. 20,918.84	S/. 17,436.56	S/. 38,355.41



Anexo N° 81: Cotización de Peluches

Cotización

Sres. Mon Ami:

De nuestra consideración,
Adjuntamos la cotización de los materiales solicitados:



1. PELUCHE PEQUEÑO (25x13 cm)

Tipo de Producto	Stock de unid.	Concepto	Material	Costo unit.	Costo Total
Piel de Peluche	250	Oso	Plush ojos c/ tomillo	12.00	S/. 3,000
Piel de Peluche	150	Perro	Plush ojos c/ tomillo	12.00	S/. 1,800
Piel de Peluche	150	Chancho	Plush ojos c/ tomillo	12.00	S/. 1,800
Piel de Peluche	150	León	Plush ojos c/ tomillo	12.00	S/. 1,800
Piel de Peluche	100	Vaca	Plush ojos c/ tomillo	12.00	S/. 1,200
Piel de Peluche	100	Hipopótamo	Felpa ojos c/ tomillo	12.00	S/. 1,200
Piel de Peluche	100	Mono	Plush ojos c/ tomillo	12.00	S/. 1,200
Piel de Peluche	100	Cuy	Plush ojos c/ tomillo	12.00	S/. 1,200
TOTAL					S/. 13,200

2. PELUCHE GRANDE (42 x20 cm)

Tipo de Producto	Stock de unid.	Concepto	Material	Costo unit.	Costo Total
Piel de Peluche	100	Oso	Plush ojos c/ tomillo	20.00	S/. 2,000
Piel de Peluche	80	Perro	Plush ojos c/ tomillo	20.00	S/. 1,600
Piel de Peluche	80	Chancho	Plush ojos c/ tomillo	20.00	S/. 1,600
Piel de Peluche	80	León	Plush ojos c/ tomillo	22.00	S/. 1,760
Piel de Peluche	50	Vaca	Plush ojos c/ tomillo	20.00	S/. 1,000
Piel de Peluche	50	Hipopótamo	Felpa ojos c/ tomillo	20.00	S/. 1,000
Piel de Peluche	50	Mono	Plush ojos c/ tomillo	19.00	S/. 950
Piel de Peluche	50	Cuy	Plush ojos c/ tomillo	18.00	S/. 900
TOTAL					S/. 10,810

Subtotal

20,347

IGV

3,663

TOTAL PIEL DE PELUCHE**S/. 24,010**

Forma de pago: 50% adelantado / 50% contraentrega

Tiempo estimado de producción: 1 mes

Atte,

Claudia Rasilla

Gerente General Corporación Raben

838*8797 / 266-4299

Anexo N° 82: Cotización de Vestuario de Peluches

Cotización

Sres. Mon Ami:

De nuestra consideración,
Adjuntamos la cotización de los materiales solicitados:



1. PELUCHE PEQUEÑO (25x13 cm)

Tipo de Producto	Stock de unid.	Concepto	Costo unit.	Costo Total
Vestuario	100	Polo básico	6.50	S/. 650
Vestuario	100	Polo c/ cuello celeste	6.50	S/. 650
Vestuario	100	Pantalón a cuadros	7.50	S/. 750
Vestuario	100	Vestido a cuadros	7.50	S/. 750
Vestuario	100	Polo de tirta c/ falda jean	7.50	S/. 750
Vestuario	50	Terno/camisa/corbata	11.00	S/. 550
Vestuario	50	Doctor/estetoscopio/Linterna Frontal	11.00	S/. 550
Vestuario	50	Conjunto/Gorro bombero	11.00	S/. 550
Vestuario	50	Polo/short selección	8.00	S/. 400
Vestuario	50	Bata/ sombrero cheff	8.00	S/. 400
Vestuario	50	Enterizopantalón azul/camisa celeste/corbata negra/cinturón y gorro	10.00	S/. 500
Vestuario	50	Uniforme de colegio (jamper, blusa y panties)	8.00	S/. 400
Vestuario	50	Polo y short de Basketball	7.00	S/. 350
Vestuario	50	Vestido de bailarina (falda con tutu)	8.50	S/. 425
Vestuario	50	Cascadas con capucha y botones	9.00	S/. 450
Vestuario	50	Vestido de noche (rosado con negro)	9.00	S/. 450
Vestuario	50	Vestido de verano	9.50	S/. 475
Vestuario	50	Bikini de playa	9.00	S/. 450
Vestuario	50	Overall de invierno	12.00	S/. 600
Vestuario	50	Short de baño	5.00	S/. 250
Vestuario	50	Chompa cuello tortuga celeste y rosado	11.80	S/. 590
Vestuario	50	Polera deportiva con capucha y cierre (rojo y blanco)	12.70	S/. 635
Vestuario	50	Camisa con chaleco de lana	13.00	S/. 650
Vestuario	50	Poncho peruano con colores más alegres	10.00	S/. 500
Vestuario	50	Casaca de cuero y chalina	12.00	S/. 600
Vestuario	50	Casaca de esquimal (marrón y rosado)	11.00	S/. 550
TOTAL				S/. 13,875

2. PELUCHE GRANDE (42 x20 cm)

Tipo de Producto	Stock de unid.	Concepto	Costo unit.	Costo Total
Vestuario	50	Polo básico	9.00	S/. 450
Vestuario	50	Polo c/ cuello celeste	9.00	S/. 450
Vestuario	50	Pantalón a cuadros	10.00	S/. 500
Vestuario	50	Vestido a cuadros	10.00	S/. 500
Vestuario	50	Polo de tirta c/ falda jean	10.00	S/. 500
Vestuario	30	Terno/camisa/corbata	13.00	S/. 390
Vestuario	30	Doctor/estetoscopio/Linterna Frontal	14.00	S/. 420
Vestuario	30	Conjunto/Gorro bombero	14.00	S/. 420
Vestuario	30	Polo/short selección	12.50	S/. 375
Vestuario	30	Bata/ sombrero cheff	12.00	S/. 360
Vestuario	30	Enterizopantalón azul/camisa celeste/corbata negra/cinturón y gorro	15.00	S/. 450
Vestuario	30	Uniforme de colegio (jamper, blusa y panties)	12.50	S/. 375
Vestuario	30	Polo y short de Basketball	11.00	S/. 330
Vestuario	30	Vestido de bailarina (falda con tutu)	13.50	S/. 405
Vestuario	30	Cascadas con capucha y botones	14.00	S/. 420
Vestuario	30	Vestido de noche (rosado con negro)	14.00	S/. 420
Vestuario	30	Vestido de verano	13.50	S/. 405
Vestuario	30	Bikini de playa	11.00	S/. 330
Vestuario	30	Overall de invierno	12.00	S/. 360
Vestuario	30	Short de baño	9.00	S/. 270
Vestuario	30	Chompa cuello tortuga celeste y rosado	13.80	S/. 414
Vestuario	30	Polera deportiva con capucha y cierre (rojo y blanco)	14.50	S/. 435
Vestuario	30	Camisa con chaleco de lana	15.00	S/. 450
Vestuario	30	Poncho peruano con colores más alegres	14.00	S/. 420
Vestuario	30	Casaca de cuero y chalina	16.00	S/. 480
Vestuario	30	Casaca de esquimal (marrón y rosado)	14.00	S/. 420
Subtotal				S/. 10,749
Subtotal General				S/. 20,868
IGV				S/. 5,230
TOTAL VESTUARIO (INC. IGV)				S/. 24,624

Forma de pago: 50% adelantado / 50% contraentrega
Tiempo estimado de producción: 1 mes

Atte,
Claudia Rasilla

Anexo N° 83: Cotización de Accesorios

Olga A. Bocanegra Gonzáles EIRL
 Jr. Santa Elena Norte 155 Edificio El Roble
 Dpto. 303 - Surco
 Telf. 4342490 Cel. 7445537
 e.mail: olga_bocanegra@hotmail.com

Cotiz.615 .10.10

Lima, 14 de Octubre de 2010

Señores
Mon ami
 Presente

Me es grato presentarles la cotización solicitada:

Tamaño	Stock de unid.	Concepto	Costo unit.	Costo Total	Costo c/ IGV
Grande	10	Sandalias para él	3.00	30.00	S/. 36
Grande	10	Sandalias para ella	3.00	30.00	S/. 36
Grande	10	Zapatos de verano (navy)	6.00	60.00	S/. 71
Grande	10	Zapatos de vestir	6.00	60.00	S/. 71
Grande	10	Zapatillas de niño	6.00	60.00	S/. 71
Grande	10	Converse para él	9.00	90.00	S/. 107
Grande	10	Converse para ellas	9.00	90.00	S/. 107
Grande	10	Chimpún	10.00	100.00	S/. 119
Grande	10	Sleepers para ella	11.00	110.00	S/. 131
Grande	10	Botitas para nieve (1)	11.00	110.00	S/. 131
Grande	10	Botitas para nieve (2)	11.00	110.00	S/. 131
Grande	10	Zapatos de constructor	11.00	110.00	S/. 131
Grande	10	Medias Mon ami	1.80	18.00	S/. 21
Grande	20	Mochila Mon ami	7.00	140.00	S/. 167
Grande	40	Lentes de sol	3.00	120.00	S/. 143
Grande	20	Ipod Mon ami	5.00	100.00	S/. 119
Grande	20	Vestido de noche	11.00	220.00	S/. 262
Grande	20	Smartphone Mon ami	6.00	120.00	S/. 143
Grande	50	Pasaporte Mon ami	3.50	175.00	S/. 208
Grande	30	Celulares de tela	7.00	210.00	S/. 250
Grande	20	Slappers	8.00	160.00	S/. 190
Grande	50	Cartera	5.00	250.00	S/. 298
Grande	20	Casaca de cuero Mon ami	16.00	320.00	S/. 381
Grande	20	Conjunto de Graduación	11.00	220.00	S/. 262
Grande	20	Kimono	11.00	220.00	S/. 262
Pequeño	10	Sandalias para él	4.00	40.00	S/. 48
Pequeño	10	Sandalias para ella	4.00	40.00	S/. 48
Pequeño	10	Zapatos de verano (navy)	7.00	70.00	S/. 83
Pequeño	10	Zapatos de vestir	7.00	70.00	S/. 83
Pequeño	10	Zapatillas de niño	7.00	70.00	S/. 83
Pequeño	10	Converse para él	10.00	100.00	S/. 119
Pequeño	10	Converse para ellas	10.00	100.00	S/. 119
Pequeño	10	Chimpún	12.00	120.00	S/. 143
Pequeño	10	Sleepers para ella	14.00	140.00	S/. 167
Pequeño	10	Botitas para nieve (1)	14.00	140.00	S/. 167
Pequeño	10	Botitas para nieve (2)	14.00	140.00	S/. 167
Pequeño	10	Zapatos de constructor	14.00	140.00	S/. 167
Pequeño	10	Medias Mon ami	2.00	20.00	S/. 24
Pequeño	30	Mochila Mon ami	9.00	270.00	S/. 321
Pequeño	50	Lentes de sol	4.00	200.00	S/. 238
Pequeño	20	Ipod Mon ami	7.00	140.00	S/. 167
Pequeño	20	Vestido de noche	14.00	280.00	S/. 333
Pequeño	20	Smartphone Mon ami	8.00	160.00	S/. 190
Pequeño	50	Pasaporte Mon ami	4.00	200.00	S/. 238
Pequeño	40	Celulares de tela	9.00	360.00	S/. 428
Pequeño	30	Slappers	9.00	270.00	S/. 321
Pequeño	80	Cartera	6.00	480.00	S/. 571
Pequeño	30	Casaca de cuero Mon ami	19.00	570.00	S/. 678
Pequeño	30	Conjunto de Graduación	14.00	420.00	S/. 500
Pequeño	30	Kimono	14.00	420.00	S/. 500
SUBTOTAL					S/. 8,262
IGV					S/. 1,487
TOTAL					S/. 9,750

Tamaño Peluche Pequeño: 25x13 cm
 Tamaño Peluche Grande: 42x20 cm

Forma de Pago:
 30% adelantado
 70% contraentrega

Tiempo de entrega: 30 días luego de aprobadas las muestras y recibida la orden de compra

Espero contar con sus gratas órdenes.
 Me despido,

Olga Bocanegra

Anexo N° 84: Cotización de Community Manager (Gestión del Facebook)

	<p>Proyecto: Red Social</p>	
	<p>Asunto: Propuesta.</p>	

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Mon ami!

Proyectos:

- **Diseño de la Red Social: Facebook**

Versión:

1.0

Atención:

Mon ami

Elaborado por:

**MCTS Ing. Sandro Pastor
INTERNET & PROYECTOS
TEAMNET S.A.C.**

Fecha:

01 de Julio del 2011

**ESTE DOCUMENTO ES PARA USO ESTRICTAMENTE
DEL CLIENTE Y PARA FINES DE REVISIÓN Y
DISCUSIÓN.**

**TeamNet no usa plantillas para los diseños. Los diseños son
auténticos.**

 http://www.teamnet.pe ventas@teamnet.pe info@teamnet.pe	Monte Cedro Mz. M LL. 10 Dpto. #302, Montecristo Sur - Surco Tel. (511) 256 0640
---	---

	Proyecto: Red Social
	Asunto: Propuesta.

1. ACERCA DE TEAMNET

Somos un equipo de personas que tenemos algo en común: **La CREATIVIDAD.** Nuestro equipo está conformado por un grupo humano de Diseñadores gráficos, animadores flash, Ingenieros de sistemas, especialistas en marketing por Internet. Todos trabajamos para que tu **PROYECTO** no sólo se vea bien, también hacemos que funcione bien.

Nosotros proponemos y brindamos soluciones a las Empresas con la finalidad de cubrir las expectativas de nuestros clientes, trabajando con tecnologías actuales que se adapten a sus necesidades.

MISIÓN

Somos una Empresa de Consultoría, Desarrollo y Publicidad, dedicada en atender las necesidades de las Empresas proporcionando a sus clientes soluciones de calidad con un alto grado de valor añadido, por ello nos esforzamos en buscar y brindar la satisfacción del cliente.

2. REQUERIMIENTOS

- Realizar el Diseño de la página en Facebook para la Empresa Mon amil

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Dar a conocer las diversas promociones
- Implementar la página en Facebook para la Empresa Mon amil
- Incrementar las visitas de la red social

4. SOLUCIÓN PROPUESTA

5. Evaluado el requerimiento, el **Realizar el Diseño la página en Facebook para la Empresa Mon amil**, estará compuesto por los siguientes módulos, características y funcionalidades:

5.1 VISIÓN


- "Implementar un mini site para Facebook que sea atractivo, sencillo e innovador."

5.2 ALCANCE

El alcance del proyecto será de la siguiente manera:

- Mini site para Facebook
- Idioma en Español
- El desarrollo se realizará en los ambientes, equipos y programas de **TEAMNET.**

 http://www.teamnet.pe ventas@teamnet.pe info@teamnet.pe	Monte Cedro Mz. N Lt. 10 Dpto. #302, Montecristo Sur - Surco Telef. (511) 256 0640
---	---

	<p>Proyecto: Red Social</p>	
	<p>Asunto: Propuesta.</p>	

5.3 FUNCIONALIDAD DE LOS MINI SITES EN LAS REDES SOCIALES

Las redes sociales están siendo muy efectivas al captar público y en la actualidad muchas empresas de rubros distintos han adoptado por tener también una "página en facebook" pero no como usuario (persona natural) sino como empresa, los resultados son buenos al tener una buena estrategia de posicionamiento en las redes.

Los beneficios son muchos comenzando con el público que siempre esta conectado en la red debido a que este público esta navegando por las distintas páginas creadas ya sea por índole de interés directo o simplemente por curiosidad, el hecho es que siempre la empresa va a estar en la mente del consumidor o del cibernauta.

Estos beneficios no solo se encuentran en el Facebook, sino también en lo videos que se cuelgan en youtube porque ahora con las tecnologías actuales todas las redes sociales y canales (youtube) se pueden interconectar y de esa manera se le da mas facilidad de acceso a los usuarios y así conocer más a la Empresa.

5.3.1 FACEBOOK

5.3.1.1 Creación del Perfil

- Creación del perfil de los productos
- Diseño del Logo Lateral atractivo
- Diseño de la página de Bienvenida con diseño atractivo y que este acorde con la Empresa.
- Pestaña de Información e Historia de la Empresa
- Pestaña de promociones **"DE PRODUCTOS"** y con el acceso directo a la promoción en la Web.
- Pestaña de videos enlazados a YouTube
- Pestaña de Galería de Fotos con los diferentes productos que ofrece la Empresa.
- Pestaña de locales incluyendo el mapa y con acceso directo a la Web(opcional)
- Pestaña para el Formulario de contacto directo
- Animación básica.

<p>TeamNet http://www.teamnet.pe asesor@teamnet.pe info@teamnet.pe</p>	<p>Monte Cedro Mz. N Lt. 10 Dpto. #302, Monterrico Sur - Surco Tel. (511) 256 0640</p>
---	---

	Proyecto: Red Social	
	Asunto: Propuesta.	

6. PLAN DE TRABAJO

6.1 EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de diseño gráfico, diseño y desarrollo estará a cargo de **TEAMNET**.

6.2 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Considera los flujos de desarrollo:

- Definición del Objetivo de los productos
- Recopilación de Información
- Análisis de la Competencia
- Definición y ejecución de Estrategias
- Medición de resultados

6.2.2 METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS DEL CLIENTE

- **TEAMNET** garantiza que el proyecto cumplirá con los estándares, procedimientos y requisitos definidos por **"Mon amit"**

6.2.3 ENTENDIMIENTO CON EL CLIENTE

- **Reuniones y Actas:** Los acuerdos de las reuniones quedarán registrados en Actas.
- **Lista de proveedores de requerimientos:** Se solicitará a los Clientes la designación formal de personas que tendrán la responsabilidad, autoridad de proveer los requerimientos del sistema.

7. ENTREGABLES

7.1 MIS PELUCHITOS

- Textos de los contenidos
- Logotipos en formato vector
- Diseño de archivos de preferencia en PSD, AI, CDR u otro archivo editable
- Fotografías en alta resolución
- Videos
- Estructura de los minisites / canales.

7.2 TEAMNET

- Red Social configurada en el servidor y también con el servidor (hosting) de **"Mon amit"** si en caso fuera necesario.
- CD con archivos fuente.

 http://www.teamnet.pe proyecto@teamnet.pe info@teamnet.pe	Monte Cedro Mz. M Lt. 10 Dpto. #302, Montemaría Sur - Surco Telf. (511) 256 0640
---	---

5

	<p>Proyecto: Red Social</p>	
	<p>Asunto: Propuesta.</p>	

8. GARANTÍA

El proyecto: Diseño y el minisites / canales que diseñara / desarrollará **TEAMNET**, cuenta con una garantía de funcionamiento por (3) meses contados a partir del día siguiente de instalado, configurado y aprobado.

Cualquier falla o mal funcionamiento será solucionado de inmediato sin costo alguno. Si la falla o mal funcionamiento se debiera a alguna modificación de los programas u ocasionada por algún agente externo al programa o virus informático, los costos de los recursos y tiempos por la subsanación de los mismos serán asumidos por "Mon ami!".

9. CONFIDENCIALIDAD

TEAMNET, expresamente asume la responsabilidad de guardar reserva de toda la información proporcionada por " **MIS PELUCHITOS**", la cual será tratada de buena fe y solo utilizada para el desarrollo del proyecto.

10. COSTOS DE INVERSIÓN Y TIEMPOS

10.1 Facebook

Creación del Perfil.....US\$. 350.00*

Tiempo: 15 días útiles

**Los precios No incluyen el I.G.V. y están expresados en dólares Americanos. La validez de este presupuesto es de 15 días a partir de la fecha de recepción del mismo.*

11. FORMA DE PAGO

- 50% a la firma del contrato.
- 50% a la aceptación del trabajo.

Si tiene alguna duda, solo háganoslo saber y responderemos en el más breve tiempo.
Sin otro particular, quedamos a la espera de vuestra noticia y aprovechamos la ocasión para saludarlo.
Atentamente,

MCTS Ing. Sandro Pastor
TEAMNET S.A.C
Proyectos & Internet

<p>TeamNet http://www.teamnet.pe contacto@teamnet.pe info@teamnet.pe</p>	<p>Monta Cedro Mz. M Lt. 10 Dpto. #302, Montarico Sur - Surco Tel. (511) 256 0640</p>
---	---

Anexo N° 85: Cotización de diseño del local comercial



SEÑOR(A): GRUPO: MON AMI
 PRESENTE.-
 DIRECCIÓN: UNIV. LA CATÓLICA
 REFERENCIA:
 TEL. / CEL:
 MAIL:

PSPTO. No.:032-2011

FECHA: 14.09.2011

De nuestra consideración,
 Por medio de la presente, después de saludarlo le presentamos el presupuesto solicitado por usted de acuerdo a lo conversado.

- PLANTA DE DISTRIBUCIÓN: Planta sin color, con mobiliarios en bloque, acotado con medidas reales.
- PLANTA DE DISEÑO: A color, con diseño de mobiliario real.
- 2 CORTES
- 1 ELEVACIÓN DE FACHADA
- 2 VISTAS EN 3D
- CUADRO DE MOBILIARIO Y ACABADOS
- PRESUPUESTO DE OBRA REAL
 - Planos con detalles.
 - Opción a 02 cambios en planos.

TOTAL: S/1,500.00

La entrega consiste en:

1. Impresión de Planos a láser (A4)
2. Impresión de ambas vistas en 3D a láser (A4)
3. CD con todo lo impreso + cuadro de mobiliario y acabados.

Tiempo de entrega:

- Lunes 19 Setiembre: 1era propuesta de planos
- Jueves 22 Setiembre: 2da propuesta de planos (si es que es necesario)
- Vistas 3D: 07 días hábiles después de la aprobación de planos.

CONDICIONES GENERALES:

- La forma de pago será 50% como adelanto y 50% a la entrega de material. (contra entrega)
- El precio no incluye I.G.V.
- Los abonos se podrán realizar por medio del Banco BCP:
 Cuenta Ahorros Soles: 191-14462211-0-93 / INTERBANCARIO: 00219111446221109355

Para cualquier información adicional quedamos a sus órdenes.

MAB DESIGN

www.mabdesign.net



Anexo N° 86: Cotización de Implementación del Local Comercial



SEÑOR(A): EMPRESA MON AMI
PRESENTE -
DIRECCIÓN: ANGAMOS OPEN PLAZA
REFERENCIA: CHRISTIÁN SIPIÓN
TEL. / CEL: 817*7847
MAIL: C.SIPION20@GMAIL.COM

P&PTO. No.:037-2011

FECHA: 06.10.2011

De nuestra consideración,
Por medio de la presente, después de saludarlo le presentamos el presupuesto solicitado por usted de acuerdo a lo conversado.

FACHADA

- Elaboración de fachada con vidrio crudo y lámina de seguridad, cuadros de 1.20 x 1.00 mts, con accesorios en acero inoxidable. \$/4,500
- Entrada principal: Estructura metálica forrada en acrílico color verde con morado, con iluminación de fluorescente. \$/1,300
- Vinilos decorativos. \$/400
- Vidrios perforados con forma de círculos. \$/200
- Burbujas en acrílico para mostrar peluches. \$/400

PAREDES

- La tienda será pintada en su totalidad con Blanco Decorativo, American Colors. \$/2,000

TECHO

- Falso cielo raso liso en todo el techo para empotrar luminarias. \$/1,400

PISO

- 1er Piso y escalera: Porcelanato en formato 1.20 x 0.60. Marca: Kilpen, modelo: Monument, color: Offwhite, acabado: Satinado. \$/4,000
- 2do Piso: Tapizón, alto tránsito, color gris. \$/1,400
- Huellas de patas de animales marcando recorrido. \$/400

ESCALERA

- Elaboración de escalera en cemento, enchapado en porcelanato arriba mencionado. \$/8,400
- Baranda de tubo de acero de 2" de ancho. \$/800
- Cerramiento de garganta de escalera con melamine y repisas en el interior. \$/700
- Pared decorativa en drywall con perforaciones circulares. \$/450

ALTILLO

- Altillo elaborado con material noble. \$/15,000
- Cerrado con vidrio crudo y lámina de seguridad, de piso a techo. \$/1,900
- Almacén con divisiones dentro, puertas corredizas de melamine de 8mm, color blanco, canto grueso. Tiradores de plástico, empotrados al melamine. (6.70 x 3.55 mts.) \$/1,800
- División de vidrio crudo y lámina de seguridad, con puerta y chapa, para sala de reuniones. \$/1,200
- Archivero con cajones y repisas en sala de reuniones. (3.10 x 3.55 mts.) \$/1,400

www.mabdesign.net

contacto@mabdesign.net

98.135*7616 / 970-970-107 / 345-2605



- 2 escritorios en melamine, de 8mm, con cajoneras. (1.20 x 0.60) \$/1,500
- 1 mesa de reuniones, encimera de vidrio crudo de 10mm y pata de acero. (1m diám.) \$/1,600
- 6 sillas reclinables y ajustables para oficina y reuniones. \$/1,000
- Falso cielo raso de doble altura, a diseño, en sala de reuniones con dicroicos. \$/1,200
- Vinilo decorativo en vidrios. \$/800

ILUMINACION GENERAL

- Luminarias empotrables al falso cielo raso, con 2 focos ahorradores cada luminaria: 1 luz blanca y 1 luz amarilla. \$/1,600

COUNTER

- Mueble boleado en MDF color blanco, de 2 alturas, cajoneras, con iluminación en LED a colores. \$/1,500
- Televisor LCD de 42" Samsung Smart TV – Serie 6. \$/2,800.
- Equipo de música con salida de tweeters y consola. \$/1,300

ZONA 1: ELIGEME

- 8 torres de distintos tamaños, 26 cajones, tapas de acrílicos a colores, correderas telescópicas. \$/2,000
- 8 burbujas de acrílico para mostrar modelos de peluches, sujetados con hilos de acero y canoplas adosadas al techo. \$/800

ZONA 2: RELLENAME

- *Sólo van las máquinas escogidas por MON AMI.*

ZONA 3: VISTEME

- Alfombra a diseño, de pelo corto, alto tránsito. \$/3,000
- 8 cajones al piso, con correderas telescópicas, tiradores largos de acero inoxidable. Acabado en poliuretano color morado. \$/1,000
- 4 tubos de acero inoxidable (2 por lado), mate, para colgar prendas de vestir de peluches. \$/600
- Drywall curvo en pared, encima del perchero, con iluminación difusa. \$/500
- 4 estantes de MDF, acabado poliuretano verde, curvos, flotantes, para mostrar peluches lúdicamente. \$/1,200
- Mesa larga para vestir a los peluches, en MDF color blanco, pata de acero, acabado poliuretano. Espejo para en medio de la mesa, biselado, altura 50 cm. \$/1,800
- 7 sillas verdes con respaldo, en fibra de vidrio, patas de acero. \$/2,000
- Iluminación con dicroicos. \$/300

ZONA 4: REGISTRAME

- Encimera flotante, sin ángulos, todo anclado a la pared. Material MDF color blanco, acabado en poliuretano. \$/400
- 2 juegos de sillas, en total para 4 personas, en fibra de vidrio color amarillo, con patas de acero. \$/1,600
- Mesa de apoyo con vidrio crudo de 8mm y pata de acero. \$/400
- Gigantografía a lo ancho de esa pared, tema de osos. \$/800
- Iluminación con dicroicos. \$/400

www.mabdesign.net
 contacto@mabdesign.net
 QR 1 35*7616 / 970-970-107 / 345-2605



**ZONA 5: TOMATE UNA FOTO**

- Pequeña tarima circular, en drywall, color blanco. Iluminación debajo de la tarima, efecto flotante. \$/400

SEÑALETICAS

- Vinilos decorativos para orientación de recorrido. \$/500

TOTAL: S/. 78,650.00

CONDICIONES GENERALES:

- La forma de pago será 70% como adelanto y 30% a la entrega de material. (contra entrega)
- El precio no incluye I.G.V.
- Los abonos se podrán realizar por medio del Banco BCP:
Cuenta Ahorros Soles: 191-14482211-0-03 / INTERBANCARIO: 00219111448221100355

Para cualquier información adicional quedamos a sus órdenes.

MAB DESIGN

www.mabdesign.net

contacto@mabdesign.net

98.1 35*7616 / 970-970-107 / 345-2605



Anexo N° 87: Cotización de Sistema Informático y Equipos

www.realcs.com

1

Lima, 20 de Setiembre del 2011

Señores:
Mon ami SAC
Presente.-

Referencia: Cotización de Solución para Gestión y Administración Remota de Red de Tiendas y Almacenes – Integrado a VISA Gratis.

Estimada Danitza:

Mediante la presente, y conforme nuestra reunión en la que pudimos comprender mejor tus necesidades para una mejor gestión de tus operaciones logísticas y de comercialización, además de optimización de información, permitenos hacerte llegar la cotización correspondiente.

Adjunto además, una breve descripción de las bondades del sistema de gestión remota de tiendas y de almacenes que ofrecemos, solución que se adecuaría sin problema alguno a los sistemas de contabilidad que pudieras luego adquirir. Más aun, dicho sistema viene siendo utilizado en países como Estados Unidos, Chile y ahora en Perú.

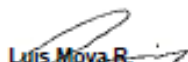
Así mismo queremos comunicarte que el sistema incluye inclusive, entre otros, lo siguiente

- Generación de Base de Datos de Clientes
- Toma de Inventario
- Ajustes de inventario.
- Ordenes de Compra
- Recibos y Devoluciones
- Ordenes de Venta
- Facturaciones
- Salidas por Transferencia
- Solicitud de Inventario

Finalmente hay que resaltar que los planes de expansión son posibles de concretar al tener un sistema como el RMS puesto que es Multi Idioma, Multi Impuesto y Multi Moneda, controlando no solo las operaciones locales y nacionales, sino las internacionales.

Agradeciendo la atención a la presente, y seguro de formar parte del crecimiento de una gran organización, me despido.

Atentamente,


Luis Moya R.
Gerente Comercial Lat. Am.
Retail Custom Solutions
luis.moya@realcs.com

Pque. Francisco Graña 350 – Magdalena - Lima 17 -Telf. +511 461-4937 / 4601471 / 9791-2652
1341 Renown Drive / Tracy, CA 95376



PROPUESTA ECONOMICA

RESUMEN EJECUTIVO	
	SubTotal US\$ (sin IGV)
Inicial a la firma de contrato	200.00
6 Cuotas cada 30 días (Mensual)	383.30
Plan De soporte Mensual después de 30 días	40.00

FORMA DE PAGO

Software

Para el Inicio del proceso se requiere, en señal de conformidad, un pago adelantado de la inicial, no reembolsable, con pagos parciales cada 30 días. Con este depósito, RETAILCS se compromete a lo siguiente:

- Instalar el RMS BackOffice and Point Of Sale Software
- Iniciar el proceso de importación de base de datos
- Iniciar el proceso de entrenamiento de los usuarios

Para instalaciones fuera de Lima, el cliente deberá asumir gastos de transporte, alojamiento y viáticos para el personal de REALCS.

Pque. Francisco Graña 350 - Magdalena - Lima 17 -Telf. +511 461-4937 / 4601471 / 9791-2652
1341 Renown Drive / Tracy, CA 95376



DISPOSITIVOS OPCIONALES (PRECIOS REFERENCIALES)


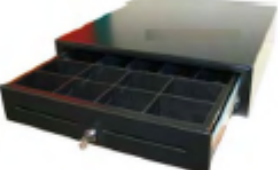
DISPOSITIVOS ADICIONALES (OPCIONAL)	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO (No Inc. IGV)
	Terminal Portátil: Lector de Código de Barra Marca Symbol LS 2208	US\$170.00
	Colector de Datos marca Symbol MC1000+ RMS Inventory (Programación del dispositivo para toma de Inventario con RMS)	US\$1,200.00
	Impresora de Ticket Marca Samsung SRP 270	US\$250.00
	Impresora de Etiquetas ZEBRA- TLP 2844 Impresoras de escritorio para Códigos de Barra de alta calidad	US\$435.00

Pque. Francisco Graña 350 - Magdalena - Lima 17 -Telf. +511 461-4937 / 4601471 / 9791-2652
1341 Renown Drive / Tracy, CA 95376



www.realcs.com

11

	<p>Impresora de Tickets EPSON TM-U220A. La Impresora de Tickets Modelo TM-U220A es una de las mas comerciales para emitir Ticket Boleta y/o Ticket Factura, usado en diferentes Giros de negocio como son el caso Minimarkets, Lavanderias, Almacenes y todo Giro que tenga un Sistema de Venta y/o Puntos de Atención al Cliente.</p>	<p>US\$310.00</p>
<p>COMPUTADOR (sin Sistema Operativo)</p>	<p>Pentium dual core 2.2 ghz Intel Memoria 1gb ddr2 kingston bus/ 667 Disco duro de 160gb sata2 samsung Lector de dvd 20x 1g black Case atx 530w micronics tobera + usb Placa dg31pr Intel vsr Teclado y mouse kit genius Monitor amsung 15" lcd Tarjeta para puerto paralelo Cooler al disco y cooler a procesador Licencia xp profesional (US\$185)</p>	<p>US\$520.00 (inc IGV) + US\$185.00</p>
<p>COMPUTADOR CENTRAL</p>	<p>Pentium Core 2 Duo, Disco Duro de 250 gb sata2 samsung Memoria 4gb ddr2 Kinston bus/1Mb, Incluye Monitor LCD</p>	<p>US\$635.00 (inc IGV)</p>
	<p>Cajón de Dinero</p>	<p>US\$91.00</p>

Pque. Francisco Graña 350 – Magdalena - Lima 17 -Telf. +511 461-4937 / 4601471 / 9791-2652
1341 Renown Drive / Tracy, CA 95376

Anexo N° 88: Cotización de Carta Fianza



Fianzas
BE: Banca Empresas BEM: Banca Emprendedores

Fecha de Publicación: 05/09/2011

Contiene Cambios Vigentes desde: 05/09/2011

CONCEPTO	TARIFAS		FORMA DE APLICACIÓN	OBSERVACIONES
	M.N. S/.	M.E. US\$		
COMISIONES				
Portes	S/. 10.00	Equiv S/. 10.00	Por envío de información	A cargo del Solicitante.
Por emisión (1)	4.50% Min S/.100.00	4.50% Min Equiv S/.100.00	En forma adelantada por periodo completo.	A cargo del Solicitante. Comisión mínima por trimestre o fracción vigente desde el 26-03-11
Por renovación (1)	4.50% Min S/.100.00	4.50% Min Equiv S/.100.00	En forma adelantada por el número de días de renovación.	A cargo del Solicitante. Comisión mínima por trimestre o fracción vigente desde el 26-03-11
Por Modelo Especial Legal	Equiv. A \$ 30.00	US \$ 30.00	Por modificación del texto en el modelo establecido.	A cargo del Solicitante. Vigente desde el 04/10/2002
Cancelación automática (1)	4.50%	4.50%	Por los 15 días de vigencia posterior al vencimiento.	A cargo del Solicitante.
Por fianza requerida (1) (2)	4.50% Min S/.100.00	4.50% Min Equiv S/.100.00	En forma adelantada, por cada 30 días posteriores al requerimiento.	A cargo del Solicitante. hasta que la Fianza deje de estar requerida. Comisión mínima por trimestre o fracción vigente desde el 26-03-11
Por fianza honrada (1)	4.50% Min S/.100.00	4.50% Min Equiv S/.100.00	Al momento de honramiento.	A cargo del Solicitante. Comisión mínima vigente desde el 26-03-11
Por modificación (3)	Equiv. A \$ 30.00	US \$ 30.00	En la modificación.	A cargo del Solicitante.

Notas:

(1) La comisión aplicable a Banca Emprendedores (Microempresa) es de 5.00%. La comisión se devenga por el período de cobranza con independencia de la fecha en que la fianza es devuelta o la ejecución es levantada.

(2) Aplicable por los 30 días posterior al requerimiento. Pago por adelantado.

(3) Solicitada por el cliente sobre el original.

Anexo N° 89: Cotización de comisiones por pagos con tarjeta

Atención:

Sr. Christian Sipión. :

Es grato saludarlo y enviarle lo solicitado a través de su correo . A continuación se detallan los requisitos para llevar a cabo la afiliación y; líneas más abajo, los costos por instalación y alquiler de Pos.

- Copia del DNI del Representante Legal.
- Contrato de alquiler o recibo de servicios.
- Sustento de cuenta bancaria, ahorros o corriente en soles (apertura / voucher).
- Si desean contar con el POS Dial Up, necesitan una línea telefónica fija de mínimo 250 minutos libres.
- Copia de la Partida Registral.

Los costos son los siguientes:

Tipo de POS	Instalación (Una sola vez)	Mantenimiento (Mensual)	Portes (Mensual, emisión y envío del estado de cuenta)
Dial Up (conectado a una línea telefónica fija)	S/.35.00*	S/.15.00*	S/.5.95
Celular Fijo (inalámbrico)	S/.70.00*	S/.30.00*	S/.5.95

(*) Precios No incluyen IGV

Tomar en cuenta lo siguiente:

Por cada venta realizada además se le descontará una comisión de acuerdo al giro que de su negocio. En el caso de comercio se aplica una tasa de 6.5% sobre las ventas.⁴³

Para cualquier consulta, puede comunicarse con nuestra central telefónica: 213-0800 o desde provincia al 0801-1-9999 digitando la opción 2.

Saludos cordiales,

Franz Barbagelata Braithwaite
PROCESOS MC PERU
 Asistente de Servicio al Cliente
 Telf. 213-0800 opción 2
servicioalcliente@mc.com.pe
<http://www.mc.com.pe>

⁴³ Este % se cobra sobre el total de las ventas más IGV. En el caso de VISA, se supo por contacto telefónico que es de 5% en tiendas retail.

Anexo N° 90: Cotización de merchandising



Lima, 05 de Octubre de 2011

Presupuesto numero 089 ER-2011

Señores: **OMANIA**

Atención: Srta.Cindhy Barrientos


Teléfono:

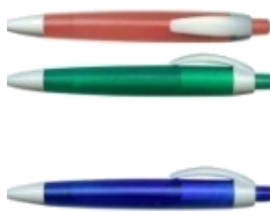



Observaciones:

Representante de ventas: **Esther Rodriguez.**

Estimados señores:

Me es grato dirigirme a Ustedes para saludarlos y a la vez hacerles llegar la cotización solicitada.

Producto	Descripción	Precio Unitario
	250 Lapiceros modelo Ck- 950 con logo impreso en cuatricomia.	S/.2.30

	250 Lapiceros modelo Ck- 950 con logo impreso a un color.	S/.1.30
	250 Lapiceros modelo Ck-419 con logo impreso en cuatricomia.	S/.2.00
	250 Lapiceros modelo Ck-419 con logo impreso a un color.	S/.1.20
	250 Lapiceros modelo Ck-558 con logo impreso en cuatricomia.	S/.2.00
	250 Lapiceros modelo Ck-558 con logo impreso a un color.	S/.1.20
	250 Llaveros de PVC micro inyectados.	S/.3.10
	50 Pelotas anti stress con logo impreso a un color.	S/.6.50

Condiciones de venta:

- El precio no incluye el IGV.
- Vigencia del presupuesto 10 días.
- Forma de pago 50% adelanto 50% contra entrega.
- Fecha de entrega a coordinar.
- La o/c corre una vez que se ha ultimado detalles del producto.
- Los pagos podrán ser realizados en depósito en cuenta o cheque según lo coordinado:
Banco BCP soles cuenta corriente 194-1713928002, código interbancario 002-194-001713928002-92.

Ahorros dólares del banco Interbank 007-3009718376, código interbancario 003-007-013009718376-23.

Atentamente,

Dpto. de Comercialización

ANGRAF SRL.

Jr. Julio C. Tello 1244 - Lince, Lima – 14 Of: 265-4501

Anexo N° 91: Ficha técnica de napa siliconada

A. Definición de la napa siliconada⁴⁴

Piel bovina dividida o piel ovina o caprina sin dividir, de naturaleza suave y elástica. Generalmente, curtida al cromo o combinada y teñida a penetración completa. Se utiliza comúnmente para la elaboración de confecciones, muebles de casa, artesanías y peluches.

B. Propiedades⁴⁵

La napa siliconada posee 6 propiedades importantes:



⁴⁴ Fibrasin S.R.L.: http://fibrasin.com/index.php?option=com_zoo&task=category&category_id=178&Itemid=210&lang=en

⁴⁵ *Ibíd.*

C. Tipos de napa siliconada a la venta⁴⁶

En la actualidad, la napa siliconada se puede encontrar en 4 presentaciones, cada uno con diferente volumen y calidad:



Napa Merced



Napa Andina



Napa Fibrasin 130



Napa en plancha

La napa a utilizar en el proyecto será el modelo **Fibrasin F 103**, la cual destaca por su suavidad, fineza y esponjosidad, haciéndola muy agradable al tacto y atractivo para los niños como elemento de juego.

⁴⁶ Ibid.

Anexo N° 92: Ficha técnica del Peluche *Plush*

A. Descripción de la felpa

La felpa es un tejido que consta de un fondo y un pelo. El fondo lo constituye una capa de seda teñida donde se entreteje el pelo para formar un pelaje de gran suavidad. El procedimiento empleado para la fabricación de la felpa es igual al empleado para obtener el terciopelo.⁴⁷

B. Felpa *plush*

La felpa *plush*, mejor conocida como pelaje americano, es una clase de felpa que resalta por su gran suavidad y facilidad de lavado. Su mayor uso se da en peluches, cojines y toallas.

La piel de los peluches Mon ami! será fabricada con este material debido a su gran calidad (durabilidad) y vistosidad.

C. Características del pelaje *plush* para un peluche⁴⁸

1. Tipo de tejido: Felpa

2. Composición

- Urdimbre: 100 % Algodón
- Trama: 100 % Algodón
- Peso gramos/ m²: 280 gramos mínimo
- Fibra de la felpa: Superior a 3 mm
- Espesor de la felpa: 400 a 600 g.
- Textura: Suave al tacto
- Aspecto: Aterciopelado
- Anchuras: 150 cm. y 280 cm.

3. Característica del hilo

- Urdimbre 10/1 o 16/1 (rizo)
- Trama 16/1

4. Densidad (Hilos / pulgada)

- Urdimbre (+/- 5 %): 64
- Trama (+/- 5 %): 35

⁴⁷ Wikipedia: Definición de la felpa: <http://es.wikipedia.org/wiki/Felpa>

⁴⁸ *Ibíd.*

5. Estabilidad dimensional (%)

- Urdimbre: - 6 %
- Trama: - 2 %

6. Otras características de la tela

- Encogimiento al lavado : De 0 a 2% max.
- Solidez del color : A la luz y al lavado doméstico
- Pérdida de peso al lavado: 1 % máximo.
- Hilo de costura : Hilos acrílicos o hilos modales.



BIBLIOGRAFÍA**AMÉRICA ECONOMÍA**

2011 “La consigna es crecimiento”. Sección Comercio. Consulta: 18 de setiembre de 2011
<http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-peru/art_comercio.php>

ARELLANO, Rolando

2009 “Bueno, bonito y barato”. Lima: Editorial Planeta.

ARELLANO, Rolando

2010 “Al medio hay sitio”. Cap VII: Estilos de Vida, Cultura, Política y Sociedad, p. 185.

ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES Y DE ENTRETENIMIENTO DEL PERÚ

2011. “Shopping Center Development and Perspectives in Peru”. Consulta: 5 de agosto de 2011.
<<http://www.accep.org.pe/shopping-centers-mexico-2011.pdf>>.

ASOCIACIÓN PERUANA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2007 Niveles Socioeconómicos 2007-2008. Consulta: 27 de setiembre de 2011.
<http://www.apeim.com.pe/images/APEIMNSE2007_2008.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2010 “Memoria Anual”. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

BIZ NEWS

2011 “Lima es el principal mercado para productos Mattel”. Biz News. Noticias empresariales nacionales. Consulta: 20 de Junio del 2011
<<http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/lima-es-el-principal-mercado-para-productos-mattel>>

CANEQUE, Hilda

1991 “Juego y Vida: La conducta lúdica en el niño y el adulto”. Capítulo 6: Funciones del Juego.

- CAPODAGLI, Bill y JACKSON, Lynn.
2007 “La gestión al estilo Disney”. Primera Edición. Barcelona: Editorial Planeta Colombiana.
- CONSUMER INSIGHTS
2011 “Nuevos consumidores y nuevo marketing: Tendencias 2011”
Consulta: 1 de setiembre de 2011.
<<http://consumer-insights.blogspot.com/2011/01/nuevos-consumidores-y-nuevo-marketing.html>>.
- DE CHERNATONY, L.
2001 *From Brand vision to brand evaluation*. Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 204-208.
- EL COMERCIO
2011 “Diversión y delicias para niños en Tajmani’s Café”. Consulta: 1 de octubre de 2011.
<<http://elcomercio.pe/gastronomia/683132/noticia-diversion-delicias-ninos-tajmanis-cafe>>
- EL COMERCIO
2011 “El consumidor peruano se vuelve más especializado”. Consulta: 3 de agosto de 2011
<<http://elcomercio.pe/economia/636388/noticia-consumidor-peruano-se-vuelve-mas-especializado-compra-marcas-mas-caras-prefiere-salir-comer-que-cocinar>>.
- EL PERUANO
2011 “Crecimiento del PBI de Perú entre los más altos de América Latina”. Sección Económica. Consulta: 7 de octubre de 2011
<<http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia.aspx?key=T0+ztcBggz4=>>
- HENDERSON, P.W. and Cote J.A.
1998 *Guidelines for selecting or modifying logos*, Journal of Marketing, 62(2): 14-30.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
2001 “Estimaciones de Poblaciones 1950-2050”. Lima: INEI, p. 23.
Consulta: 27 de setiembre de 2011.
<<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>>.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David
1992 “El cuadro de mando integral: the balanced scorecard”. Barcelona: Gestion, 382 p.
- KIM W. Chan & Reneé Maughbourne
2008 “La estrategia del océano azul”. Bogotá: Editorial Norma. Cap. 7.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G.
2007 Marketing, versión para Latinoamérica. Pearson. Pp. 199
- OTTO, Regalado
2009 Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Consulta: 1 de setiembre de 2011. ESAN Ediciones, pp. 45.
<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf>.
- PERÚ RETAIL
2011 “Mega Plaza inaugura Ciudad Feliz”. Consulta: 1 de setiembre de 2011.
<<http://noticiasretailperu.blogspot.com/2011/09/mega-plaza-inaugura-ciudad-feliz.html>>.
- PRADO G., A.
2011 Arequipeños gastan más en diversión y cultura y trujillanos en salud: Opiniones. En: Diario Gestión, Lima, Viernes 25 de Marzo del 2011; Pp. 2.
- ROSELLI, Mónica
2010 “Neuropsicología del desarrollo infantil”, pp.28.

RPP NOTICIAS

2010 “Mattel inicia operaciones en Perú”. *RPP Noticias*. Agenda Empresarial. Lima, 6 de Mayo del 2010. Consulta: 1 de Setiembre de 2011.

< http://www.rpp.com.pe/2010-05-06-mattel-inicia-operaciones-en-peru-noticia_262852.html>

SÁNCHEZ, Fabiana

2011 “Peruanos juegan y ventas aumentan”. *Perú 21*. Consulta: 20 de agosto de 2011.

<<http://peru21.pe/impresia/noticia/peruanos-juegan-ventas-aumentan/2011-03-26/300106>>.

WINNICOTT, Donald Woods

2009 “Acerca de los niños” Buenos Aires: Paidós, 1998.

WEIBENGER, Karen

2009 Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Primera Edición. Lima: Editorial Universidad del Pacífico.

RECURSOS ELECTRÓNICOS:

DIVERCITY. Página institucional: <www.divercity.com.pe>

KILIMANJARO. Página institucional: <www.kilimanjarorestaurant.com>

CITY TOYS. Página institucional: <www.cititoys.com.pe>

WANNABE PERÚ. Página institucional: <<http://www.wannabeperu.com/>>