

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UN LOCAL DE
AUTOSERVICIO DE PELUCHES PERSONALIZADOS PARA
NIÑOS**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el bachiller:

Evelyn Patricia Retuerto Arana

ASESOR: Julio César Vela Velásquez

Lima, noviembre de 2016

RESUMEN DE TESIS

El producto bruto interno en el segundo trimestre del 2016 registró un incremento del 3.7%, influenciado por el consumo final público y privado. Asimismo, se observó una variación positiva en los ingresos de las familias debido al incremento del empleo y a la mejora en el ingreso promedio mensual. En consecuencia con dichos factores en la economía familiar, se apreció un incremento de 3.1% del consumo final privado. Por otro lado, las actividades comerciales se incrementaron en un 2.4% y la manufactura se contrajo en 7.9%.

Asimismo, el servicio de entretenimiento para niños se ha venido fortaleciendo desde el 2009, con la aparición en el mercado de grandes cadenas de entretenimiento; no obstante, aún se considera un mercado en crecimiento. Si bien el ritmo de crecimiento de este servicio lo determina el desarrollo de los centros comerciales, los cuales ha crecido 10% el último año, los servicios de entretenimiento han superado este desarrollo llegando a crecer en 20% anual.

Los niños son el centro del hogar y los padres buscan cultivar en ellos valores y responsabilidades mediante actividades que desarrollen de manera didáctica. Es por ello que hoy encontramos negocios, que se han posicionado de manera favorable en el mercado, que invierten en brindarles una actividad recreativa y educativa a los pequeños del hogar, generando indirectamente responsabilidad y valores en su etapa de crecimiento como *Diversity* con una propuesta de valor basada en la educación libre y el entretenimiento. Por otro lado, en el mundo encontramos *Build-A-Bear*, empresa posicionada en el mercado de entretenimiento para niños con más de 400 tiendas con una propuesta de valor que ofrece a sus usuarios la experiencia interactiva de crear un osito de peluche

Bajo este contexto y con la finalidad de desarrollar un servicio de entretenimiento educativo nace *Make your own teddy* con el objetivo de brindar una experiencia inolvidable a los pequeños del hogar con la venta de peluches personalizados. Este público objetivo se evalúa según la capacidad adquisitiva de sus padres y el acceso a las fuentes de información donde los productos se promocionarán.

El estudio de prefactibilidad busca evaluar la viabilidad de la implementación de un local de autoservicio para niños, el cual consiste en un local de autoservicio en donde los niños desarrollan sus habilidades y destrezas con la finalidad de elaborar un animal de peluche personalizado. Se evaluaron los indicadores económicos y financieros obteniendo VANE de S/ 607 mil y el VANF de S/ 622, y una probabilidad del 94.3% de ser mayor a cero en el estudio de sensibilidad.

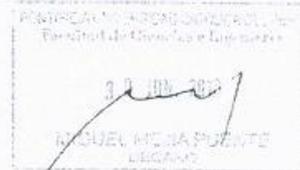




PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

TEMA DE TESIS

PARA OPTAR : Título de Ingeniero Industrial
ALUMNA : **EVELYN PATRICIA RETUERTO ARANA**
CÓDIGO : 2010.1312.12
PROPUESTO POR : Ing. Julio C. Vela Velásquez
ASESOR(A) : Ing. Julio C. Vela Velásquez
TEMA : ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UN LOCAL DE AUTOSERVICIO DE PELUCHES PERSONALIZADOS PARA NIÑOS.
N° TEMA : # 1326
FECHA : San Miguel, 28 de junio de 2016



JUSTIFICACIÓN:

El producto bruto interno en el 2014 registró un incremento del 5.7%, lo que reflejó el crecimiento de sectores no primarios como el comercio, servicio y construcción¹. Asimismo, se observó una variación positiva en los ingresos de las familias con un incremento del 0.7% en el empleo y 7.1% del ingreso promedio mensual. Como consecuencia del impacto de dichos factores en la economía familiar, se apreció un incremento del 4.2% del consumo final privado².

Por otro lado, la estabilidad económica en el Perú ha promovido el crecimiento constante de los centros comerciales con un crecimiento promedio de 6.2%. Gracias a ello, las cadenas de entretenimiento vinculadas a formatos para centros comerciales vienen creciendo 20% anual y aun así se considera un mercado poco desarrollado según Mirko Urj, gerente general del Coney Park.³

Además, se ha identificado en el extranjero la empresa *Build a Bear* que ofrece la experiencia interactiva de crear un osito de peluche.

¹ Fuente: Notas de estudio del BCRP

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2014/nota-de-estudios-25-2014.pdf>

² Fuente: INEI 2014

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2014-iii.pdf

³ Fuente: El Comercio

<http://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-juegos-ninos-crece-ritmo-20-anual-noticia-1737507>

Av. Universitaria N° 1801, San Miguel
T: (511) 626 2000

www.pucp.edu.pe



Actualmente, con más de 400 tiendas en todo el mundo y con un valor de 13.32 dólares por acción en la bolsa de Estados Unidos de un total de 15.81 millones de acciones⁴, lo cual refleja la aceptación del modelo de negocio y el éxito del proyecto en el mercado Americano y Europeo.

En el Perú, las propuestas de entretenimiento para niños se han diversificado, creando propuestas como *City Toy* con juegos vivenciales. Las propuestas diferenciadas se han posicionado rápidamente en el mercado, lo que refleja una aceptación favorable a los servicios que le permiten al usuario mayor interacción y autonomía en la experiencia. Se presenta así la oportunidad de introducir una propuesta semejante a *Build a Bear* en el mercado peruano debido al alto factor de personalización y diferenciación a las actuales propuestas de entretenimiento.

Con las cifras y factores anteriormente descritos, y con la finalidad de evaluar los beneficios y probabilidad de éxito de una propuesta que permita la experiencia interactiva de crear un peluche, se justifica realizar un estudio de prefactibilidad de un local de autoservicio de peluches personalizados para niños.

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un estudio de prefactibilidad de un local de autoservicio de peluches personalizados para niños.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Definir las principales líneas de acción de la propuesta según el mercado.
- Determinar la viabilidad del mercado potencial para el proyecto.
- Determinar la viabilidad de ubicación para el centro y la planta, y establecer los requerimientos de infraestructura y equipos para lograr el producto – servicio al cliente final.
- Identificar los procedimientos y tecnologías más eficientes para el proyecto.
- Determinar la viabilidad económica, financiera y probabilidad de éxito de llevarse a cabo el proyecto.

PUNTOS A TRATAR:

a. Estudio estratégico.

Se analizará los lineamientos base del estudio estratégico: macroentorno, microentorno, definición de misión, visión y matriz FODA, que permitirán definir las estrategias genéricas y objetivos del producto - servicio.

⁴ Fuente: MarketWatch
<http://www.marketwatch.com/investing/stock/bbw/financials>



b. Estudio de mercado.

Se definirá el mercado objetivo del proyecto, detallando características del producto – servicio. Se analizará la oferta y la demanda enfocándose en los factores principales que afectan la demanda del proyecto. Además, se analizará la competencia nacional e internacional y se proyectará la demanda del proyecto. Asimismo, se evaluará los conceptos de plaza, promoción, publicidad y precio del producto – servicio.

c. Estudio Técnico.

Se definirán los aspectos técnicos respecto a la localización, tamaño y características de la planta y el centro de diversión para el servicio de peluches personalizados. Además, se definirán la dinámica de operaciones y los requerimientos.

d. Estudio Legal y Organizacional

Abarca un análisis de los trámites de constitución, la elección del tipo de sociedad y afectación de regímenes tributarios. Asimismo, comprende el estudio de la estructura organizacional, las funciones y los perfiles de puestos.

e. Estudio económico-financiero

Se analizará la mejor alternativa de financiamiento respecto a la inversión requerida. Se determinará los presupuestos de ingresos, egresos, estado de ganancias y pérdidas y balance general. Además se analizarán la rentabilidad y sensibilidad del proyecto ante diversos escenarios.

f. Conclusiones y recomendaciones.

Máximo: 100 páginas



ASESOR

A mi familia y a Gabriel por su apoyo
y confianza brindada constantemente
a lo largo de mi vida.



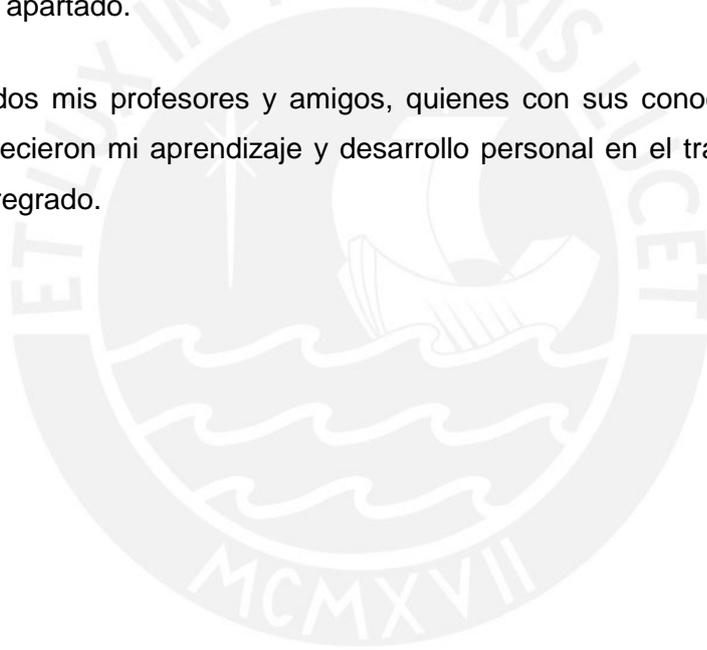
AGRADECIMIENTOS

A mi familia, porque cada de uno de ellos han sido parte de esta etapa de mi vida y me han demostrado su constante apoyo. Especialmente, gracias a mis padres por su comprensión e incondicional apoyo, ya que son el motor de mi vida.

A Gabriel Moyano, por ser mi soporte y consejero en los transcurso de mi vida profesional. Por sus consejos y apoyo incondicional que le dieron el equilibrio necesario a mi vida.

A mi asesor de tesis, el Ingeniero Julio Vela por sus constantes recomendaciones, apoyo y preocupación en cada una de las etapas en el desarrollo de este proyecto. Ya que sus comentarios y recomendaciones permitieron lograr favorablemente cada apartado.

A todos mis profesores y amigos, quienes con sus conocimientos y experiencias fortalecieron mi aprendizaje y desarrollo personal en el transcurso de los estudios de pregrado.



ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| Capítulo 1: Estudio Estratégico..... | 2 |
| 1.1. Análisis del macroentorno..... | 2 |
| 1.1.1. Factor demográfico y geográfico | 2 |
| 1.1.2. Factor económico..... | 3 |
| 1.1.3. Factor sociocultural | 3 |
| 1.1.4. Factor tecnológico..... | 4 |
| 1.2. Análisis del microentorno..... | 5 |
| 1.2.1. Rivalidad entre competidores actuales | 5 |
| 1.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores..... | 7 |
| 1.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos | 7 |
| 1.2.4. Poder de negociación de proveedores | 8 |
| 1.2.5. Poder de negociación de clientes..... | 9 |
| 1.3. Planeamiento estratégico | 10 |
| 1.3.1. Misión..... | 10 |
| 1.3.2. Visión | 10 |
| 1.3.3. Análisis FODA | 11 |
| 1.3.4. Estrategia genérica..... | 14 |
| 1.3.5. Objetivos | 14 |
| Capítulo 2: Estudio de mercado..... | 16 |
| 2.1 Aspectos generales | 16 |
| 2.1.1. El usuario y el consumidor..... | 16 |
| 2.1.2. El servicio..... | 19 |
| 2.2 Análisis de la demanda..... | 23 |

| | |
|--|----|
| 2.2.1. Demanda histórica..... | 23 |
| 2.2.2. Demanda proyectada | 25 |
| 2.3 Análisis de la oferta | 27 |
| 2.3.1. Análisis de la competencia | 27 |
| 2.3.2. Oferta histórica | 29 |
| 2.3.3. Oferta proyectada..... | 30 |
| 2.4. Demanda insatisfecha | 31 |
| 2.5. Demanda del proyecto..... | 32 |
| 2.6. Comercialización | 32 |
| 2.6.1. Plaza | 33 |
| 2.6.2. Promoción y publicidad..... | 34 |
| 2.6.1. Precio | 37 |
| Capítulo 3: Estudio técnico | 38 |
| 3.1 Localización..... | 38 |
| 3.1.1. Macrolocalización | 38 |
| 3.1.2. Microlocalización | 40 |
| 3.2 Capacidad | 41 |
| 3.2.1. Sector de servicio | 42 |
| 3.2.2. Sector de planta: servicios complementarios y zona administrativa | 44 |
| 3.3 Características físicas..... | 45 |
| 3.3.1. Infraestructura | 45 |
| 3.3.2. Equipamiento | 48 |
| 3.3.3. Distribución..... | 50 |
| 3.4 Operaciones | 54 |
| 3.4.1. Descripción del proceso de servicio | 54 |
| 3.4.2. Descripción del proceso de soporte..... | 56 |
| 3.5 Requerimientos del proceso | 57 |
| 3.5.1. Servicios..... | 57 |

| | |
|---|----|
| 3.5.2. Materiales para el servicio <i>Make Me</i> | 61 |
| 3.5.2. Insumos..... | 62 |
| Capítulo 4: Estudio Legal y Organizacional..... | 63 |
| 4.1 Tipo de sociedad | 63 |
| 4.2 Afectación tributaria..... | 64 |
| 4.2.1. Impuesto a la Renta | 64 |
| 4.2.2. Impuesto General a las Ventas..... | 64 |
| 4.2.3. Otros impuestos | 64 |
| 4.3 Normas competentes..... | 64 |
| 4.3.1. Normas del sector | 65 |
| 4.3.2. Normas generales | 65 |
| 4.4 Estructura organizacional | 66 |
| 4.5 Funciones y perfil del personal | 66 |
| Capítulo 5. Estudio económico-financiero..... | 70 |
| 5.1 Inversión del proyecto..... | 70 |
| 5.1.1. Inversión en activos fijos tangibles | 70 |
| 5.1.2. Inversión en activos intangibles | 73 |
| 5.1.3. Inversión en capital de trabajo..... | 74 |
| 5.1.4. Inversión total..... | 75 |
| 5.2 Financiamiento del proyecto..... | 75 |
| 5.2.1. Costo de oportunidad de capital | 76 |
| 5.2.2. Costo ponderado de capital..... | 77 |
| 5.3 Presupuestos de ingresos y egresos | 78 |
| 5.3.1. Presupuestos de ingresos | 78 |
| 5.3.2. Presupuestos de costos | 78 |
| 5.3.3. Presupuestos de gastos | 81 |
| 5.4 Punto de equilibrio | 83 |
| 5.5 Estados Financieros | 84 |

| | |
|--|-----|
| 5.5.1. Estado de Ganancias y Pérdidas..... | 84 |
| 5.5.2 Balance General..... | 85 |
| 5.5.3. Flujo de caja económico y financiero | 86 |
| 5.6 Evaluación económica y financiera del proyecto..... | 88 |
| 5.6.1. Valor actual neto | 88 |
| 5.6.2. Tasa interna de retorno | 88 |
| 5.6.3. Ratio de beneficio/costo | 88 |
| 5.6.4. Período de recuperación | 89 |
| 5.7 Análisis de Sensibilidad | 89 |
| 5.7.1. Selección de las funciones de probabilidad | 90 |
| 5.7.2. Identificación de las variables sobre medir el riesgo | 91 |
| 5.7.3. Simulación computacional..... | 91 |
| 5.7.4. Análisis..... | 91 |
| Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones | 97 |
| 6.1 Conclusiones..... | 97 |
| 6.2 Recomendaciones..... | 98 |
| Bibliografía..... | 99 |
| Libros | 99 |
| Documentos electrónicos | 99 |
| Tesis..... | 102 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Centro de entretenimiento en Lima | 6 |
| Tabla 2: Factores Internos | 11 |
| Tabla 3: Puntuación Matriz EFI..... | 11 |
| Tabla 4: Puntuación Matriz EFE | 12 |
| Tabla 5: Puntuación Matriz EFE | 12 |
| Tabla 6: Matriz FODA y Estrategias..... | 13 |
| Tabla 7: Número de Hijos | 17 |
| Tabla 8: Estilo de Vida Megaplaza..... | 18 |
| Tabla 9: Determinación de la demanda histórica en función número de peluches al año: | 24 |
| Tabla 10: Análisis de la tendencia de la demanda proyectada..... | 25 |
| Tabla 11: Demanda proyectada en número de peluches..... | 26 |
| Tabla 12: Análisis de la competencia extranjera | 27 |
| Tabla 13: Análisis de la competencia Nacional en Lima Norte | 28 |
| Tabla 14: Oferta Histórica en número de muñecos | 30 |
| Tabla 15: Análisis de la tendencia de la oferta proyectada | 30 |
| Tabla 16: Proyección de la oferta en unidades de peluches | 31 |
| Tabla 17: Demanda Insatisfecha número de peluches al año | 31 |
| Tabla 18: Demanda de proyecto | 32 |
| Tabla 19: Cronograma de publicidad | 36 |
| Tabla 20: Precio promedio | 37 |
| Tabla 21: Criterios de macrolocalización del local de autoservicio | 39 |
| Tabla 22: Criterios de macrolocalización de la planta | 39 |
| Tabla 23: Evaluación de macrolocalización del local de autoservicio..... | 39 |
| Tabla 24: Evaluación de macrolocalización del Planta..... | 39 |
| Tabla 25: Criterios de microlocalización..... | 40 |
| Tabla 26: Alternativas de microlocalización | 40 |

| | |
|--|----|
| Tabla 27: Evaluación en base a los criterios | 40 |
| Tabla 28: Alternativas | 41 |
| Tabla 29: Evaluación en base a los criterios | 41 |
| Tabla 30: Número de servidores | 42 |
| Tabla 31: Requerimiento de maquinaria y equipos | 48 |
| Tabla 32: Equipos de Oficina | 49 |
| Tabla 33: Requerimiento de Muebles y enseres | 50 |
| Tabla 34: Codificación de la relación entre áreas | 51 |
| Tabla 35: Costos del servicio de seguridad..... | 58 |
| Tabla 36: Costos de Publicidad | 58 |
| Tabla 37: Software de gestión | 59 |
| Tabla 38: Costo Vestimenta y accesorios | 59 |
| Tabla 39: PP de abastecimiento primer año | 60 |
| Tabla 40: Servicios Generales | 60 |
| Tabla 41: Costos Mensuales de Servicios Generales | 61 |
| Tabla 42: Costos Anuales de servicios | 61 |
| Tabla 43: Requerimientos de materia prima | 61 |
| Tabla 44: Requerimiento de Insumos | 62 |
| <i>Tabla 45: Pasos para la constitución de una empresa</i> | 63 |
| Tabla 46: Normas generales..... | 65 |
| Tabla 48: Funciones y Perfil del Personal | 67 |
| Tabla 48: Remuneraciones y costo laborales | 69 |
| Tabla 49: Inversión en edificación..... | 70 |
| Tabla 50: Inversión en maquinaria y equipos..... | 71 |
| Tabla 51: Inversión en equipos de oficina | 71 |
| Tabla 52: Inversión en muebles y enseres..... | 72 |
| Tabla 53: Inversión en vehículos | 72 |
| Tabla 54: Inversión en activos fijos tangibles | 72 |

| | |
|--|----|
| Tabla 55: Inversión en trámites de constitución | 73 |
| Tabla 56: Inversión en capacitación e instalación de servicios..... | 73 |
| Tabla 57: Inversión en posicionamiento de marca | 74 |
| Tabla 58: Resumen de inversión en activos intangibles..... | 74 |
| Tabla 59: Inversión total..... | 75 |
| Tabla 60: Opciones de financiamiento | 75 |
| Tabla 61: Estructura de financiamiento..... | 75 |
| Tabla 62: Beta Ajustada..... | 76 |
| Tabla 63: Costo de oportunidad de Capital..... | 76 |
| Tabla 64: Cronograma de pago | 77 |
| Tabla 65: Presupuesto de Ingresos | 78 |
| Tabla 66: Costos de MOD | 78 |
| Tabla 67: Presupuesto de materiales directos | 79 |
| Tabla 68: Presupuesto de MOI | 79 |
| Tabla 69: Presupuesto de Materiales Indirectos | 80 |
| Tabla 70: Depreciación..... | 80 |
| Tabla 71: Gastos generales de producción..... | 80 |
| Tabla 72: Presupuesto de CIP..... | 80 |
| Tabla 73: Presupuesto de costos de ventas | 81 |
| Tabla 74: Presupuesto de depreciación de activos administrativos | 81 |
| Tabla 75: Presupuesto de Servicios..... | 81 |
| Tabla 76: Presupuesto de Mano de Obra Administrativa | 82 |
| Tabla 77: Presupuesto de Gastos Administrativos..... | 82 |
| Tabla 78: Presupuesto de Gasto de Ventas..... | 82 |
| Tabla 79: Presupuesto Financiero | 83 |
| Tabla 80: Punto de Equilibrio..... | 83 |
| Tabla 81: Estado de Ganancias y Pérdidas | 84 |
| Tabla 82: Balance General | 85 |

| | |
|---|----|
| Tabla 83: Módulo de IGV | 86 |
| Tabla 84: Flujo de Caja Económico y Financiero | 87 |
| Tabla 85: Evaluación Económica y Financiera..... | 88 |
| Tabla 86: Beneficio Costo..... | 88 |
| Tabla 87: Periodo de Recuperación..... | 89 |
| Tabla 88: Variabilidad de Costos de Materiales Directos | 91 |
| Tabla 89: Análisis de sensibilidad del VANE | 92 |
| Tabla 90: Análisis de sensibilidad del VANF | 93 |
| Tabla 91: Análisis de sensibilidad del TIRE | 94 |
| Tabla 92: Análisis de sensibilidad del TIRF..... | 95 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Porcentaje de Satisfacción de los servicios de entretenimiento | 9 |
| Figura 2: Matriz E- I | 12 |
| Figura 3: Perfil de Consumidor | 17 |
| Figura 4: Distribución NSE..... | 18 |
| Figura 5: Perfil del consumidor | 19 |
| Figura 6: Make me..... | 20 |
| Figura 7: Tendencia de aceptación de peluches..... | 21 |
| Figura 8: Modelos de peluche..... | 22 |
| Figura 9: Estrategia de calidad del servicio..... | 23 |
| Figura 10: Diagrama de obtención de la demanda histórica | 24 |
| Figura 11: Demanda Histórica anual en número de peluches..... | 25 |
| Figura 12: Proyección de la Demanda anual en número de peluches..... | 26 |
| Figura 13: Proyección de la Demanda..... | 26 |
| Figura 14: Diagrama para determinar la oferta histórica | 29 |
| Figura 15: Oferta Histórica en número de muñecos al año | 30 |
| Figura 16: Proyección de la oferta anual..... | 31 |
| Figura 17: Cadena Logística..... | 33 |
| Figura 18: Tabla de relacional de actividades para la planta..... | 51 |
| Figura 19: Tabla de relacional de actividades para el local de autoservicio | 52 |
| Figura 20: Diagrama relacional de actividades | 52 |
| Figura 21: Distribución de bloques..... | 53 |
| Figura 22: Distribución final de la planta | 53 |
| Figura 23: Distribución final del local de autoservicio..... | 54 |
| Figura 24: Proceso <i>Make Me</i> | 55 |
| Figura 25: Proceso de inspección de peluches..... | 56 |
| Figura 26: DOP inspección peluche..... | 56 |
| Figura 27: DOP de inspección de ropa y accesorios..... | 57 |

Figura 28: Organigrama de Make your own Teddy66

Figura 29: Pasos para el análisis de sensibilidad.....89



INTRODUCCIÓN

A través de los cinco capítulos del presente estudio de prefactibilidad, se demuestra la factibilidad técnica, económica y financiera de la implementación del autoservicio de peluches personalizados para niños.

En el primer capítulo del estudio estratégico, se analizaron el macro y micro entorno. Se definió la misión, visión y un análisis FODA que delimitó una estrategia genérica de diferenciación, planteándose objetivos estratégicos y financieros para el proyecto.

En el segundo capítulo, el estudio de mercado, se determinó el perfil del consumidor y perfil del cliente. Se proyectó la demanda y la oferta en número de peluches, obteniendo con ello la demanda insatisfecha. Determinando un porcentaje de participación sobre esta última se estableció la demanda del proyecto. Se delimitaron los parámetros de comercialización que incluyen la plaza, precio, promoción y publicidad.

En el tercer capítulo, se desarrolló el análisis técnico del proyecto con el cual se determinó la localización, capacidad, características física y requerimientos del proceso. En este capítulo se analizó y evidenció el beneficio de tercerizar la obtención de los peluches.

En el cuarto capítulo, se determinó el tipo de sociedad, las normas competentes con el negocio y la estructura organizacional a los cuales se regirá el proyecto. En este capítulo se desarrolló los requerimientos y los roles de capital humano.

En el quinto capítulo, se detalló el presupuesto económico que se requiere para el proyecto y se desarrolló el análisis económico y financiero, dando que el proyecto es factible bajo las variables dispuestas. Adicionalmente, se generó un análisis de sensibilidad el cual resultó que el proyecto es viable con un 95% de probabilidad.

Capítulo 1: Estudio Estratégico

En este primer capítulo se analizará los lineamientos base del estudio estratégico: macroentorno, microentorno, definición de misión, visión y matriz FODA, que permitirán definir las estrategias genéricas y objetivos del producto - servicio.

1.1. Análisis del macroentorno

En esta sección se presentará un análisis de los factores principales del macroentorno del sector servicios, con el fin de evaluar los factores externos a los que la empresa se enfrentará. La evaluación incluirá cuatro factores: el demográfico y geográfico, económico, sociocultural y tecnológico, y ofrecerá una breve descripción de los componentes más relevantes al sector.

1.1.1. Factor demográfico y geográfico

El Perú se conformó en el 2014 por 30 millones 814 mil habitantes, lo cual representó un incremento del 1% de la población respecto al año anterior. Ello se centra principalmente en siete provincias que albergan al 58.3% de los peruanos (INEI, 2013). Además, respecto a un análisis de proyección de la población del 2014 al 2021 (INEI, 2014) se estima incremento en la población, con mayor concentración en la población joven del país (menores de 25 años).

De las 7 provincias con mayor cantidad de habitantes, la población se concentra en un 49% en la provincia de Lima, con 8 millones 751 mil habitantes. Lima Metropolitana se ha incrementado a ritmos superiores que la del país, reflejando un crecimiento de 1,57 % del 2012 al 2013 (INEI, 2013). Para mayor detalle ver Anexo 1.

La población de Lima Metropolitana está distribuida en seis zonas: Lima Norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Centro, Lima Moderna y Callao. Lima Norte en el 2016 representa el 25,6% de la población de Lima Metropolitana y ha incrementado de manera consistente la cantidad de habitantes en los últimos cinco años. Según la distribución demográfica, la población de los niños 0 - 7 años se concentra en Lima Este y Lima Norte en los últimos cinco años (Ver Anexo 2).

1.1.2. Factor económico

El producto bruto interno en el segundo trimestre del 2016 registró un incremento del 3.7%, influenciado por el consumo final público y privado (INEI, 2016).

Asimismo, se observó una variación positiva del 3.1% del consumo final sustentado por los mayores ingresos en trabajo e incremento del empleo. Por otro lado, las actividades comerciales se incrementaron en un 2.4% y la manufactura se contrajo en 7.9% (INEI, 2016).

Además, de las seis zonas en las que se divide la Gran Lima, en Lima Norte se concentran la mayor cantidad de habitantes de los NSE B y C. Los cuales son considerados un sector tentativo ya que son familias que cuentan con un ingreso promedio de S/ 3,400 a S/ 5,600 y que acostumbran designar S/ 182 a S/ 375 para gastos de esparcimiento y entretenimiento; ingresos que se incrementaron en 9% y gastos que se mantuvo constante a comparación con el año 2013 (Ver Anexo 3).

El mercado de Lima Norte es un sector atractivo para los empresarios, ya que estos consumidores que han respondido favorablemente a las diversas propuestas de servicios que se ha brindado en los últimos 15 años. Es por ello que cada vez más empresas se han visto interesadas y han apostado por este mercado, un ejemplo de ello es la apertura del centro comercial más grande del Perú, Plaza Lima Norte, con más de 200 mil metros cuadrados y en donde circular más de 3000 personas al día (Revista Casino, 2014).

1.1.3. Factor sociocultural

Los juguetes personalizados o que requieren de la intervención de usuario para obtener el resultado final ha sido tendencia de las jugueterías internacionales en el 2014 ya que le brindan libertad y motivan la imaginación de los niños, lo cual originó que los juguetes más comprados fueron los sets de manualidades o juegos de construcción (Ediciones Just, 2014).

Por otro lado, en los últimos años en el Perú se han desarrollado servicios que promueven el juego-trabajo y el juego libre, con la finalidad de desarrollar valores y actitudes positivas. Generando un clima de respeto y recreación para los niños, y brindando a los padres la satisfacción de que los niños se diviertan de manera segura y educativa.

El juego-trabajo se encarga de organizar distintos sectores de juego mediante actividades con la finalidad de promover el aprendizaje, el desarrollo de capacidades y actitudes. Dicho proceso consiste en cuatro etapas: planificación, desarrollo, orden y evolución. Ello le permite al niño desarrollar su creatividad mediante unas reglas específicas con el fin de generar orden y secuencia a las actividades de aprendizaje del menor. Por otro lado, el juego libre consiste que en un lugar específico el niño desarrolla su imaginación y determina las pautas del juego mediante el uso libre de accesorios y utensilios. Ambas técnicas están generando grandes resultados en el desarrollo del aprendizaje de los menores. Empresas como *City Toys* y *Diversity* proponen dichas alternativas de distracción educativa y se encuentran posicionadas satisfactoriamente en sector de entretenimiento infantil.

1.1.4. Factor tecnológico

Respecto al sector servicio, la tecnología utilizada en la industria de entrenamiento para niños es variada, en el mercado se pueden encontrar centros con videojuegos e instrumentos computarizados que tiene una buena aceptación con los niños que están creciendo en un mundo de desarrollo tecnológico. Sin embargo, la vinculación de la tecnología y los niños debe ser monitoreada con la finalidad de promover otras actividades que desarrollen su imaginación.

Por otro lado, respecto a la industria manufacturera de peluches es un sector de producción menor y de baja calidad. Ya que enfocada su prioridad en bajo costos y desarrollar una industrial informal que suele producir peluches de personajes conocidos sin licencia. El comentario de Claudio Lari, creador de comic AndeZoo, "...Y tampoco había proveedores de peluches que pudieran hacer el personaje que diseñamos. Así que me tuve que volver especialista a la fuerza y fui aprendiendo junto con los artesanos..." (El Comercio, 2010) refleja las limitación en dicha industria. Lo

cual implica invertir en maquinaria especializada y personal capacitado para cuidar el nivel de calidad de productos para producción interna o se deberá tercerizar el servicio con altos estándares de supervisión de calidad.

Además, el internet es un medio de difusión para el producto por lo cual es necesario determinar el grado de alcance de dicho medio en el sector. Según investigaciones de Ipsos, el acceso a internet en el Perú se ha ido incrementando en los últimos años, especialmente en Lima donde el 29% de los hogares posee internet. Asimismo, se identificaron que los lugares donde se accede a internet son cabinas de internet y casa; y con una frecuencia de más de siete veces por semana (Ipsos, 2012). Aprovechando la accesibilidad al internet se utilizará dicho medio para promover la comunicación con los usuarios y clientes, y con ello impulsar las promociones y novedades del servicio-producto que se ofrece. Por lo cual, se buscará implementar una página web dinámica e interactiva para el uso de los clientes y usuarios. Ello permitirá una ventaja ante los competidores, ya que estos emplean sus páginas web dirigidas solo a los clientes.

En síntesis, el análisis del macroentorno presenta factores favorable debido constante crecimiento poblacional de Lima Metropolitana y la zona norte, incremento en el PBI por actividad en el sector servicio y un incremento en la asignación de gasto para entretenimiento y esparcimiento. Por otro lado, los servicios y productos personalizados son de interés en el sector de juguetería y se deberá cuidar el empleo de tecnología para asegurar los estándares de calidad y optimizar el servicio.

1.2. Análisis del microentorno

Esta parte consiste en una evaluación del microentorno del sector de servicio de entreteniendo infantil utilizando como base el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

1.2.1. Rivalidad entre competidores actuales

En los últimos años la oferta de entretenimiento para niños es variada y crece a ritmo mayor que los centros comerciales. Sin embargo, aún se considera que el mercado está poco desarrollado y se puede explorar.

El rubro está formado por 1,600 empresas en todo el país, las cuales con participación pequeña o significativa han incursionando en este mercado en desarrollo (El Comercio, 2014). Usualmente se ubican en centros comerciales ya que mediante alianzas estratégicas con supermercado logran llegar a más clientes. Por otro lado, segmentan a su consumidor con el fin de especializar sus servicios para ciertas etapas de la niñez por ejemplo *Coney Park* creó *Coney Conexion* para mayores de 12 años y *Diversity* incluyó espacios para niños de 1 a 3 años. La estrategia utilizada se basa en posicionarse con una marca propia y desarrollar aspectos diferenciados en la dinámica del servicio y propuesta, desarrollo una marca representativa con calidad del servicio.

De una lista de 18 centros de entretenimiento para niños, el 33% apostó por una propuesta lúdica educativa. De las cuales las empresas más representativas en el mercado son *Diversity*, *City Toys*, y *Parapekes*. Esta fuerza se puede considerar fuerte ya que en los pocos años que tienen en el mercado se encuentran bien posicionadas e implican una inversión de 500 mil a 2 millones de dólares por cada centro de entretenimiento (El Comercio, 2014). Además, se aprecia que estos servicios con propuesta lúdica educativa no está presentes en el mercado de Lima Norte, resultando un sector desatendido.

Tabla 1: Centro de entretenimiento en Lima

| Centro De Entrenimiento | Ubicación | Lúdico Educativo |
|----------------------------|-------------------|------------------|
| Diversity | Santiago de Surco | ✓ |
| Parque Acuático | Puente Piedra | ✗ |
| Circuito Mágico Del Agua | Santa Beatriz | ✗ |
| City Toys | Varios | ✓ |
| Parapekes | Miraflores | ✓ |
| Wannabe | Camacho | ✓ |
| Barbies Store | San Miguel | ✗ |
| Waterpark Surco | Surco | ✗ |
| Coney Park | Varios | ✗ |
| Happyland | Varios | ✗ |
| Fantasy Park | Varios | ✗ |
| Chuck E Cheese | Independencia | ✗ |
| Moy Park | Varios | ✗ |
| Iceland Park | Jesús María | ✗ |
| Gimnasio De Escalada Pirqa | Miraflores | ✗ |
| Funky Monkey | Miraflores | ✓ |
| Small Place | Varios | ✓ |
| Yukids | Independencia | ✗ |

Elaboración propia

1.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta fuerza se puede considerar representativa, debido a que se desenvuelven en un mercado en desarrollo con un alto crecimiento en la demanda en los últimos años, lo cual lo torna atractivo para empresas nacionales y extranjeras. Además, la inversión para el negocio de entretenimientos infantil es medianamente alta pero los ingresos son considerables, ya que el mercado actual está generando 100 millones de dólares anuales (El Comercio, 2014).

En el sector de entretenimientos para niños existen varias empresas establecidas que se encuentran posicionadas en la mente del consumidor; debido a la calidad del servicio y por encontrarse en centros comerciales muy concurridos. Esto origina que el nuevo competidor que requiera ingresar a dicho sector realice una inversión fuerte en promociones, marketing y publicidad.

Otro factor importante es la ubicación estratégica, si bien los centros comerciales están ampliando su capacidad, estas opciones son limitadas. La alta demanda de lugares comerciales suelen requerir de una buena negociación con la finalidad de posicionarse en un lugar atractivo del centro comercial generando con ello el incremento de los costos.

Se puede observar que las barreras de entradas son altas si se quiere competir con los centros de entretenimientos más representativos. Para lo cual, la diferenciación del producto y servicio juega un papel importante con el objetivo de captar la mayor cantidad de clientes.

1.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En el mercado de entretenimiento infantil se han desarrollado dos líneas de servicios: Parque de atracciones y centros de diversiones, y los centros de entretenimiento educativo. Por un lado, están los parques de atracciones y centros de diversiones, los cuales brindan entretenimiento basado en la interacción con video juegos y desgaste físico. Este rubro se ha vuelto muy atractivo para empresas extranjeras, un ejemplo de ello es el centro de entreteniendo Chuck E Cheese, exitosa franquicia norteamericana

en más 48 estados y 8 países de alrededor del mundo, llegó al Perú inaugurando en septiembre del 2013 un local en el centro comercial Lima Norte. Es considerada una amenaza fuerte para dicho segmento, ya que las empresas extranjeras vienen con nueva tecnología y juegos innovadores.

Por un lado, se encuentra los centros de entretenimiento educativo enfocados en un entretenimiento creativo, de valores y juegos vivenciales. Es un mercado competitivo pero que se diferencian por la calidad del servicio y las técnicas lúdicas de aprendizaje que es valorado por la nueva generación que ve en estos juegos la libertad de desarrollar su imaginación (Red de Energía del Perú, 2011).

Posicionándose en los centros de entretenimiento educativo, todos los centros de parques temáticos y atracciones nuevas que ingresen al mercado serán los servicios sustitutos del negocio debido a la diferenciación de tipo de servicio que brindan. Si bien es atractiva la incursión de dichos centros al mercado, esto implica una inversión alta y de un gran espacio geográfico para la implementación de sus servicios, espacio que en Lima Metropolitana son difíciles de encontrar. Además, estos servicios suele tener restricciones para los niños de 0-6, ya que muchos juegos están dirigidos para niños más grandes y resulta riesgoso que un menor ingrese solo al servicio. Sin embargo, a pesar de la gran variedad de centros de diversiones, las alternativas que generen las experiencias vivenciales y permitan que el niño desarrolle su imaginación son alternativas con mayor valor para el consumidor.

1.2.4. Poder de negociación de proveedores

Los materiales y requerimientos para los centros de entretenimiento educativo son variados, ya que emplean diversos accesorios para la implementación del servicio. Estos materiales pueden ser facilitados por diversos proveedores nacionales o extranjeros.

En la industrial de la producción de peluches, los proveedores tienen alto poder debido a que en país no cuenta con capacidad tecnológica y la actividad de manufactura está decreciendo (INEI,2016). Además, la importación de peluches posee condiciones de lotes mínimos altos y largos tiempos de espera limitando la flexibilidad en los pedidos.

Por otro lado, uno de los servicios de mayor significancia en los centros de entretenimiento es el costo de alquiler ya que es directamente proporcional a la visibilidad del negocio y las limitaciones de espacios afectan directamente generando altos costos por metro cuadrado en centros comerciales.

La calidad es un factor muy importante en la negociación con los proveedores, ya que los productos van al contacto directo con niños y es obligación de las empresas el cuidado y protección del menor durante y después del servicio. El poder lo tendrán las empresas al determinar sus estándares de calidad y lista de proveedores calificados que alcancen trabajar con ellas.

1.2.5. Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes es muy importante al brindar un servicio en donde existe una gran variedad de competidores y sustitutos; por lo cual la industria de servicio de entretenimiento se ha ido diferenciación para captar al cliente.

Como se puede analizar en la encuesta realizada, los clientes no se encuentran satisfechos con los centros de entretenimiento en el mercado, ya que el 56% respondió que los servicios presentes en el mercado no brindan las cualidades que ellos valoran. Además, entre las cualidades más representativas se encontraron calidad, seguridad y entretenimiento educativo.

Por otro lado, las diversas ofertas en el mercado y el empoderamiento del cliente genera alto poder de negociación lo cual ha conllevado a la tendencia de los entretenimientos educativos que brindan un concepto que contempla las cualidades que valora el cliente.

¿Cree usted que los servicios de entretenimiento presentes en el mercado le brindan a su menor las cualidades que usted más valora?



Figura 1: Porcentaje de Satisfacción de los servicios de entretenimiento

En conclusión, en el sector de servicios de entretenimiento educativo ha generado una barrera debido a la diferencias del servicio que se brinda, no obstante presenta gran cantidad de productos y servicios sustitutos lo cual permite al usuario tener el poder de elegir de una gama de servicios y productos variados.

1.3. Planeamiento estratégico

En esta sección se detalla los principales componentes estratégicos de la empresa. Se presenta la misión, la visión y objetivos; además, se desarrollará un análisis FODA que permitirá determinar las estrategias genéricas de la organización.

1.3.1. Misión

Ser una empresa que brinda un servicio de entretenimiento educativo mediante la personalización de peluches de alta calidad; que se caracteriza por ofrecer una experiencia inolvidable ya que el cliente participa en la personalización del producto. Teniendo el compromiso de promover una sana diversión, brindar servicios de calidad, seguridad y productos novedosos. Asimismo, se fomenta la confianza, respeto y amistad, entre los clientes, los colaboradores y los proveedores con el fin sembrar valores durante el ciclo del negocio.

1.3.2. Visión

Ser el local de autoservicio de peluches personalizados para niños más representativo de Lima Metropolitana. Reconocidos por su servicio de calidad y por la alta satisfacción de sus clientes.

1.3.3. Análisis FODA

El análisis FODA permitirá analizar factores internos y externos para establecer estrategias adecuadas.

a) Matriz de evaluación de los factores Internos

Tabla 2: Factores Internos

| Factores Internos | Peso | Puntaje | Ponderación |
|--|-------------|---------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| Brindar un producto bajo servicio de entretenimiento educativo de alta personalización diferenciado a los presentes en el mercado. | 16.36% | 4 | 0.65 |
| El cliente podrá registrar al peluche poniéndole nombre, lo que generará un conexión especial entre el producto y el cliente | 16.36% | 3 | 0.49 |
| Excelente atención y servicio al cliente, en un ambiente lúdico educativo. | 12.72% | 4 | 0.51 |
| Cuenta con una página web donde el cliente y usuario podrá conocer de las novedades de los productos y promociones | 10.91% | 3 | 0.33 |
| Debilidades | | | |
| Elevado costo inicial para posicionar la marca | 12.73% | 1 | 0.13 |
| El producto-servicio aún no es conocido en el mercado | 10.91% | 2 | 0.22 |
| Alta inversión inicial en promociones y ofertas. | 14.55% | 1 | 0.15 |
| Altos costo debido a la personalización | 5.45% | 2 | 0.11 |
| Total | 100% | | 2.58 |

Elaboración Propia

Los Factores Internos son evaluados en la Tabla 2 usando los puntajes de la Tabla 3. Cada factor tiene un peso asignado de acuerdo a su importancia (**Ver Anexo 4**).

La ponderación da un puntaje total de 2.58

Tabla 3: Puntuación Matriz EFI

| Nivel | Puntaje |
|-----------------|---------|
| Fi muy positivo | 4 |
| Fi positivo | 3 |
| Fi negativo | 2 |
| Fi muy negativo | 1 |

Elaboración Propia

b) Matriz de evaluación de los Externos

Tabla 4: Puntuación Matriz EFE

| Factores Externos | Peso | Puntaje | Ponderación |
|--|-------------|---------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| El crecimiento de poder adquisitivo del sector de Lima Norte, conllevando al mayor consumo de servicios. | 20% | 4 | 0.82 |
| Alto poder de negociación con la mayoría de los proveedores | 9% | 3 | 0.27 |
| No hay un alto poder de lealtad de los consumidores a los centros de diversiones | 11% | 3 | 0.34 |
| Los niños valoran las experiencias vivenciales y se ven atraídos en la opciones personalizadas | 16% | 4 | 0.64 |
| Amenazas | | | |
| Cadena de centros de entretenimientos nacionales e internacionales con amplia experiencias | 14% | 1 | 0.14 |
| Elevadas alternativas sustitutas | 16% | 2 | 0.32 |
| Limitadas opciones de locales con posiciones estratégicas en los centros comerciales | 14% | 1 | 0.14 |
| Total | 100% | | 2.66 |

Los Factores Externos son evaluados en la Tabla 4 usando los puntajes de la Tabla 5. Cada factor tiene un peso asignado de acuerdo a su importancia (**Ver Anexo 4**).

La ponderación da un puntaje total de 2.66

Tabla 5: Puntuación Matriz EFE

| Nivel | Puntaje |
|-----------------|---------|
| Fe muy positivo | 4 |
| Fe positivo | 3 |
| Fe negativo | 2 |
| Fe muy negativo | 1 |

Elaboración Propia

c) Matriz Interna y Externa

Tras obtener la ponderación total de la matriz EFI Y EFI, se determina la estrategia de desarrollar en la Matriz FODA. Debido a que la intersección de la evaluación se da en el cuadrante V, se debe dar énfasis en el desarrollo del mercado y de productos.

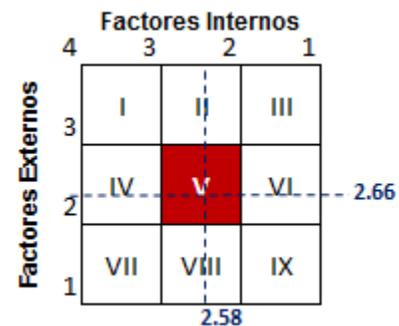


Figura 2: Matriz E- I

d) Matriz FODA y Estrategias

A continuación, se plantea las estrategias en la matriz FODA en la Tabla 6.

Tabla 6: Matriz FODA y Estrategias

| Matriz | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|--|
| | F1. Brindar un producto bajo servicio de entretenimiento educativo de alta personalización diferenciado a los presentes en el mercado. | D1. Elevado costo inicial para posicionar marca |
| | F2. El cliente podrá registrar al peluche poniéndole nombre, lo que generará un conexión especial entre el producto y el cliente | D2. El producto servicio-producto aún no es conocido en el mercado |
| | F3. Excelente atención y servicio al cliente, en un ambiente lúdico educativo | D3. Alta inversión inicial en promociones y ofertas |
| | F4. Cuenta con una página web donde el cliente y usuario podrá conocer de las novedades de los productos y promociones | D4. Altos costo debido a la personalización |
| Oportunidades | Estrategia FO | Estrategia DO |
| O1. El crecimiento de poder adquisitivo del sector de Lima Norte, conllevando al mayor consumo de servicios | F3.O1. Elaborar un sistema integrado de servicio al cliente que regule el cumplimiento de calidad y seguridad para el sector del servicio brindado | D1.O3 Elaborar promociones para los niños que asisten al servicio durante los días de semana y fechas especiales |
| O2. Alto poder de negociación con la mayoría de los proveedores | F3.O2. Construir una relación solididad con los proveedores y colaboradores | D2.O4. Elaborar promociones con los distintos servicios que se brinda para que la experiencia se immortalice con los <i>souvenires</i> . |
| O3. No hay un alto poder de lealtad de los consumidores a los centros de diversiones | F4.O4. Definir una estrategia de promoción y publicidad enfocada al sector donde se dirige | |
| O4. Los niños valoran las experiencias vivenciales y se ven atraídos en la opciones personalizadas | | |
| Amenazas | Estrategia FA | Estrategia DA |
| A1. Cadena de centros de entretenimientos nacionales e internacionales con amplia experiencias | F3.A1. Reclutar personal altamente calificado en la atención a niños | D1.A3. Negociar el posicionamiento y contratado de arrendamiento en los centros comerciales |
| A2. Elevadas alternativas sustitutas | F4.A2. Desarrollar concursos para que los clientes propongan sus diseños de peluches con el fin de fidelizarlos al servicio. | |
| A3. Limitadas opciones de locales con posiciones estratégicas en los centros comerciales | | |

1.3.4. Estrategia genérica

De acuerdo al análisis de macro y micro entorno, a la misión y visión, al análisis FODA y en base a las Estrategias Genéricas de Michael Porter la estrategia general a emplear es la diferenciación.

La estrategia de diferenciación estará basada en la calidad y personalización del producto mediante la participación del cliente en su elaboración. Para ello se tomará en cuenta algunos aspectos como los siguientes:

- Desarrollar la imagen de la marca poniendo énfasis en el excelente servicio.
- Contratar personal calificado que tenga experiencia en el trato y relación con los niños. Además, se buscará capacitarlos constantemente con la finalidad de que el servicio se desarrolle con altos estándares de calidad.
- Invertir en desarrollar modelos de animales de peluches con características de la marca y que se diferencien a los presentes en el mercado.
- Desarrollar promociones de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El servicio de entretenimiento para niños es un segmento con diversas opciones, el proyecto busca diferenciarse al brindar un servicio de entretenimiento educativo promoviendo el juego trabajo; brindado la oportunidad a que el niño elabore un peluche único y desarrolle su imaginación con responsabilidad mediante un centro de entretenimiento que le brinda seguridad. Lugar donde los clientes sientan la confianza que sus hijos están participando de un servicio seguro, que promueve los valores y que permite que el niño desarrolle su imaginación de manera divertida.

1.3.5. Objetivos

El objetivo general consiste en determinar la factibilidad de un local de autoservicio de peluches personalizados para niños, aprovechando todos los antecedentes financieros.

Además, los objetivos específicos se clasifican en financiero y estratégico:

Objetivos Financieros

- Recuperar la inversión durante el plazo de evaluación del proyecto (5 años)
- Alcanzar una tasa anual de retorno sobre el capital para los próximos 5 años de más del 20%
- Incremento de las ventas superior a 6% anual

Objetivo Estratégicos

- Lograr un posicionamiento favorable de la marca introduciéndose en un sector desatendido por los servicio de entretenimiento educativo y que ha crecido consistentemente como los antecedentes demográficas y económicas los sustenten como es el sector de Lima Norte.
- Elaborar un sistema integrado de servicio al cliente que regule el cumplimiento de calidad y seguridad en el producto-servicio brindado.
- Identificarse como un servicio de entretenimiento educativo con altos estándares de calidad que es atractivo para clientes y usuarios.
- Fidelizar a los cliente mediante constante promociones y desarrollo de concursos que los permitan proponer diseño de los animales de peluche

Capítulo 2: Estudio de mercado

2.1 Aspectos generales

Inicialmente se desarrollarán las características principales del usuario y consumidor, analizando la situación actual y sus cambios a futuro. Luego, se presentará una explicación de producto-servicio y las necesidades que cubre del cliente.

2.1.1. El usuario y el consumidor

Los niños son usuarios muy cambiantes y emocionales, guían su decisión de un producto o servicio según si estos se relacionan a un personaje que le agrada o si son llamativos a su vista. Los usuarios y los consumidores principales se caracterizarán por vivir en Lima Norte, ya que es un sector que concentra más del 25% de los usuarios y ha crecido favorablemente en los últimos tres años. Además, la densidad poblacional de niños de 0 a 7 años se concentra significativamente en dicho sector y se ha mantenido creciente en los últimos años como se aprecia en el Anexo 2.

El perfil de los niños de 4 a 7 años se caracteriza por entrar a una etapa fundamental para el desarrollo psicológico y físico. A partir de los 4 años comienzan a tomar consciencia de sus actos y las consecuencias de estos hacia otras personas. Además, logran controlar la forma de expresarse y siente la necesidad de desarrollar actos que los llenen de orgullo. Por lo cual es fundamental que en dicha etapa sientan el apoyo de sus seres queridos pues fortalece su autoestima.

Respecto a las relaciones con otras personas, el niño comienza a trabajar en equipo, cumplen con las tareas a cargo y respetan el trabajo de los demás. Asimismo, logran desarrollar conversaciones prolongadas y gustan de cuestionarse el porqué de los eventos. Por lo tanto, los niños desarrollan su curiosidad y gozan de explorar, conocer y comprender todo aquello que llame su atención.

Por otro lado, los niños alcanzan concentrarse en actividades de mayor duración, entre 20 a 30 minutos, lo que les permite planificar trabajos y se enfrentan a problemas con

capacidad controlada de solución. Además, respecto a la motricidad consiguen desarrollar actividades que requieran coordinación, equilibrio y control fino de sus movimientos (Crece Contigo, 2009).

Según lo descrito previamente, el perfil del consumidor se caracteriza en encontrarse en una etapa de constante aprendizaje y que se deberá tomar en cuenta las características principales para que de esta manera fortalecer el servicio que se brinda. Las principales características de consumidor se detallan en la Figura 3.



Figura 3: Perfil de Consumidor
Elaboración Propia

Si bien el niño es el consumidor final y en los últimos años ha crecido su poder de decisión es importante analizar a el cliente, que principalmente son las madres de familia. Las características del perfil de las madres de familia de Lima Norte (Ipsos Apoyo, 2014) muestran a una mujer emprendedora y que dedica gran porcentaje del tiempo del día a su familia. A continuación se detalla el perfil del cliente:

- Características demográficas:

La población de Lima Norte ha concentrado en los últimos tres años en promedio 150,000 mujeres del rango de edad de 25 a 40 años. Edad que en promedio se encuentran las madres de familia. El 35% de dichas mujeres se encuentran casadas y 35% de estas son convivientes. Además, según Censo realizado por el INEI,

Tabla 7: Número de Hijos

| Promedio de hijos nacidos por mujer | | |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Distrito | Censo 1993 | Censo 2007 |
| Ancon | 1.9 | 2.51 |
| Carabayllo | 1.9 | 2.47 |
| Comas | 1.6 | 2.37 |
| Independencia | 1.5 | 2.37 |
| Los Olivos | 1.5 | 2.33 |
| Puente Pierda | 1.9 | 2.51 |
| San Martin | 1.4 | 2,32 |
| Santa Rosa | 1.8 | 2.47 |
| Promedio | 1.7 | 2.4 |

Fuente: INEI 1993 y 2007

en los distintos distritos de Lima Norte el número promedio de hijos por mujeres es dos.

- Características Económicas:

La población en Lima Norte se concentra en NSE C y D como se puede apreciar en el Figura 4, no obstante el servicio está dirigido a los NSE B y C ya que son sectores que se encuentran en crecimiento y designan entre S/ 182 a S/ 375 para esparcimiento y diversión (Ver Anexo 3).

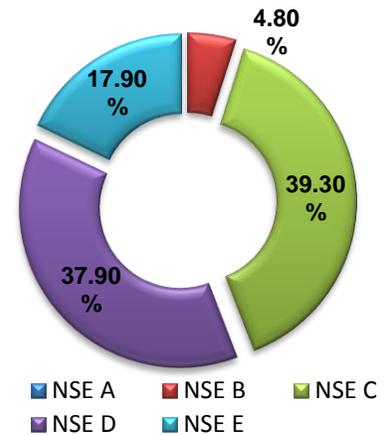


Figura 4: Distribución NSE

Fuente: Ipsos Apoyo 2014

Además, el perfil del consumidor de uno de los centros comerciales más representativos de Lima Norte, Mega plaza, está representado por el NSE B y C. Ello se respalda según el estudio de Arellano Marketing que detalla que la asistencia a centros comerciales se da en 45% NSE C, 27% NSE B, 19% NSE D y 8% NSE A (La República, 2013).

- Características Psicográficas:

Arellano Marketing propone una clasificación de los limeños según su estilo de vida, los cuales son: los sofisticados 5%, los progresistas 13%, los formales 28%, las modernas 30% y las conservadoras 20% para el sector Megaplaza de Lima Norte. En la Tabla 08, se observa la composición de cada zona geográfica por estilo de vida.

Tabla 8: Estilo de Vida Megaplaza

| Estilos de Vida | Total |
|-----------------|-------|
| Sofisticadas | 5% |
| Progresistas | 13% |
| Formales | 28% |
| Modernas | 30% |
| Conservadoras | 20% |

| ESTILOS DE VIDA | 2014 | 2012 |
|-----------------|------|------|
| Sofisticados | 5% | 13% |
| Progresistas | 17% | 25% |
| Modernas | 30% | 39% |
| Conservadoras | 20% | 8% |
| Formales | 28% | 15% |

FUENTE: Arellano Marketing

Fuente: Arellano Marketing 2014

Si bien en 4 de los estilos de vida están presentes las mujeres, los más representativos son las Modernas con un 24%. Son mujeres proactivas que trabajan y buscan su realización personal y como madres. Son consideradas líderes del hogar y gustan salir de compras. Además se concentran en los NSE B y C. Al mismo tiempo, encontramos a los sofisticados es un segmento mixto en los NSE A y B se caracteriza por ser innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. En suma, respecto a las características previamente detalladas el perfil de consumidor se define en:

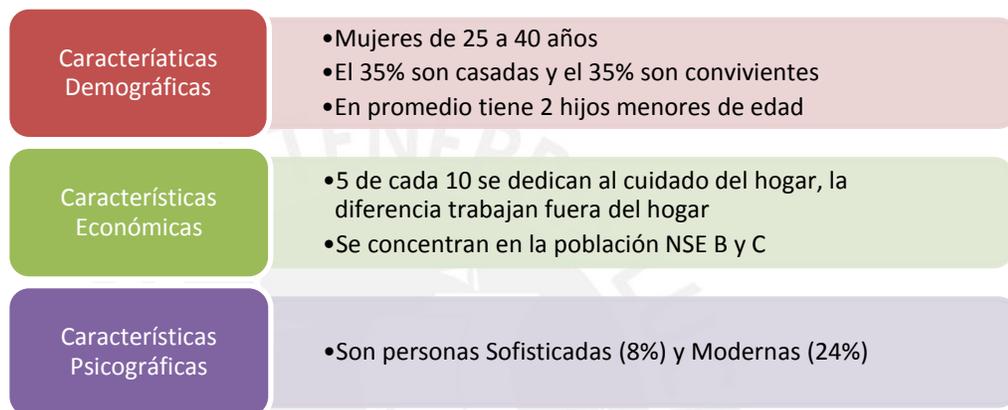


Figura 5: Perfil del consumidor
Elaboración propia

2.1.2. El servicio

Debido al objetivo del negocio, el cual consiste en brindarle a niño la oportunidad de elaborar su propio peluches, este servicio está orientado al juego – trabajo sector de construcción; ya que consiste en desarrollar actividades previamente establecidas y asesoradas por una asistente, en donde el menor podrá aportar su creatividad y desarrollarlas satisfactoriamente cumpliendo la meta.

Combinados los factores de creatividad, personalización y juguetes tradicionales nace la idea de *Make your own teddy*, sistema que rescata la necesidad de brindarle al niño un juguete que suele representar durante su infancia un compañero, y a su vez al momento de adquirirlo le brinda la oportunidad que emplee su creatividad al desarrollar un peluche único y con las características que más le guste.

Make your own teddy brinda un servicio principal llamado *Make me*, el cual consta de un local de autoservicio para el personalizado de peluches, este se desarrollará con la participación de los niños. Además, tendrán servicios adicionales como la cafetería. A continuación se detalla los servicios que se desarrollarán en el negocio:

a) **Servicio principal:** el servicio principal se llama ***Make me***, es en donde se centrará la originalidad de la propuesta de entretenimiento. A continuación se detalla el servicio:

Make me: Es el servicio principal del negocio, el cual tiene como objetivo desarrollar un peluche único según el gusto del usuario. Este se desarrolla en cinco procesos, se inicia en la zona **Escógeme** en donde se elige el animal de peluche de una muestra 14 animalitos, que se detallarán más adelante. Luego se pasa al área de voz y música (**Escúchame**) donde el niño puede elegir un sonido o grabar un propio sonido.

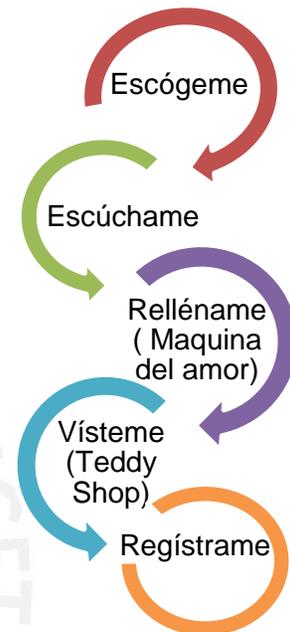


Figura 6: Make me

Posteriormente, en la máquina del amor se realiza el relleno del peluche con un esponjoso relleno y un tierno corazón; en la misma área, una encargada ayuda a realizar el cocido final de cada peluche. Luego se dirigen al área de *Teddy Shop*, en donde se encuentran variedad de vestimentas y accesorios para poder vestir al peluche, se podrá elegir un conjunto y accesorios para terminar de personalizar al peluche.

Finalmente, el proceso se termina en el centro de registro en donde el niño escoge el nombre de su animalito de peluche y se obtiene la tarjeta de identificación (*ID Teddy*) con la cual se podrá acceder a descuentos y promociones en los accesorios para el amigo de peluche en la siguientes visitas. En el último proceso se incluye la cancelación del servicio.

Los peluches que se ofrecen serán de cuatro tipos de animales y de un tamaño promedio de 35 cm. Los modelos iniciales se rescatan de las preferencias de

animales de peluche de los niños en base al estudio de mercado de *Handserch* (*Handsserch*, 2011).

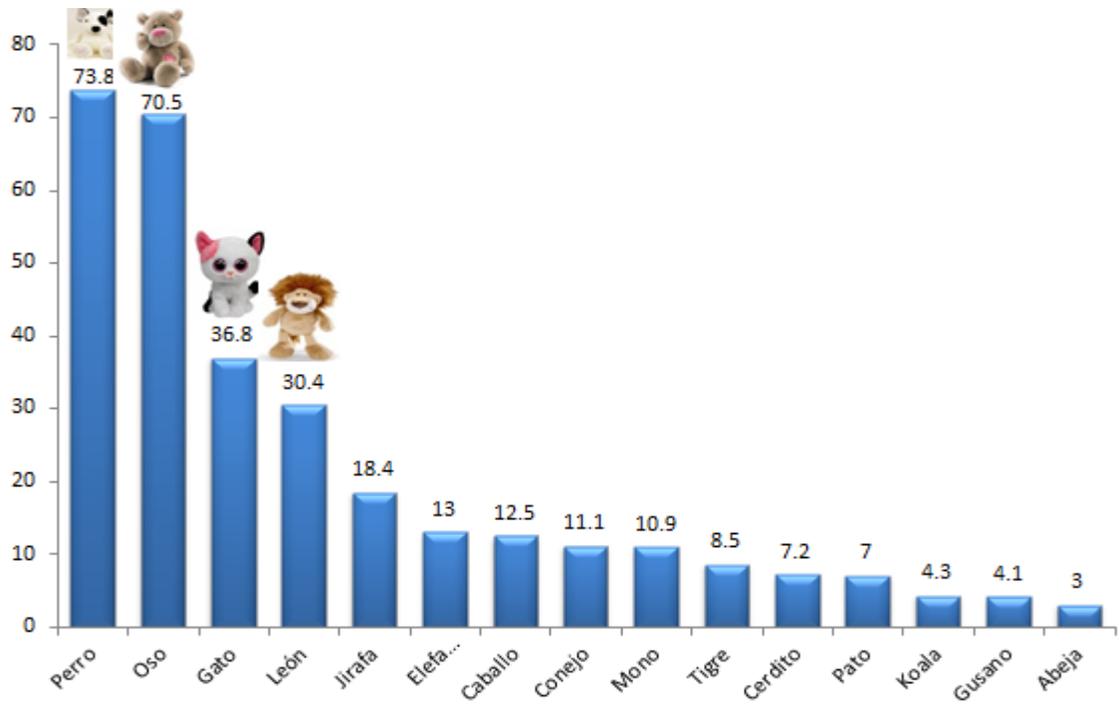


Figura 7: Tendencia de aceptación de peluches

El objetivo es presentar al público distintos modelos de los cuatro principales peluches y cuando el negocio se establezca ir rotando y modificando los modelos según tendencias y preferencias de los clientes. Finalmente se propone 14 modelos iniciales.



Figura 8: Modelos de peluche

b) Servicio adicionales: los servicios adicionales buscarán complementar el servicio principal y principalmente perpetuar y prolongar la relación con el usuario y cliente.

La cafetería: es el centro donde los usuarios y consumidores pueden adquirir dulces o *snack* en una zona apartada al servicio *Make Me* para evitar contaminación. Estos productos estarán relacionados al servicio, es decir se brindará galletas, paletas y chocolates en forma de animales lo cual mantendrá las características de la marca. Se deberá mantener un control de las personas en dicha área con la finalidad de no introducir alimentos en las otras zonas.

Estándares de Calidad de los Servicios: se supervisará la ejecución de los servicios con la finalidad de mantener un alto estándar de calidad y que el servicio se mejore según los niveles de satisfacción de los clientes. Para ello se utilizará el modelo de SERVQUAL que se basa en la medición de cinco Gaps, que evidencian las brechas entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1993).

Para medir las discrepancias internas y externas del servicio, se desarrolla una estrategia de calidad con dos herramientas. Para medir los gaps involucrados en las interrelaciones con los clientes se empleará una encuesta post servicio para

clientes (ver Anexo 5), y para medir los gaps involucrados internamente se tendrán que definir indicadores de desempeño de servicios como se muestra la Figura 9:

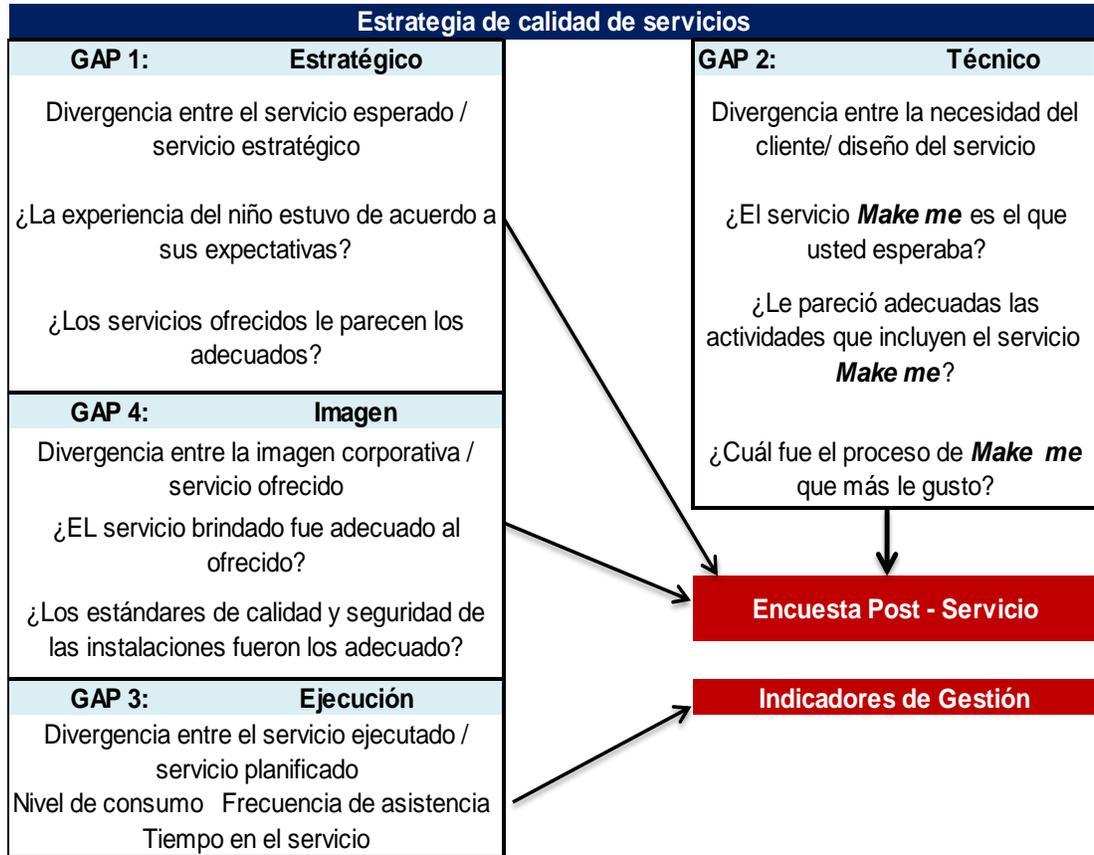


Figura 9: Estrategia de calidad del servicio

Elaboración propia

2.2 Análisis de la demanda

2.2.1. Demanda histórica

Para modelar la demanda histórica real se emplea fuentes secundarias de Ipsos Apoyo, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim) y una encuesta realizada a padres de familia (Ver Anexo 6, 7 y 8).

En la Figura 10 se muestra el diagrama que se seguirá para calcular la demanda histórica:

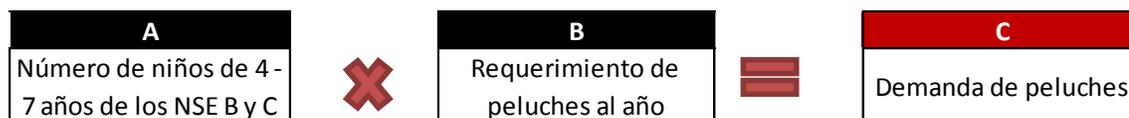


Figura 10: Diagrama de obtención de la demanda histórica
Elaboración Propia

La variable A se define debido a que Lima Norte concentra más de 25% de la distribución demográfica del usuario potencial y es un sector en crecimiento. Además, los niveles socioeconómicos B y C son los más concurrentes a los centros comerciales del sector como se detalla en las características económicas del consumidor. Respecto al rango de edad los usuarios se encuentran en una etapa alta de aprendizaje y con buena aceptación a nuevas experiencias lo que genera mayor oportunidad. La data histórica se obtuvo de los perfiles zonales de Ipsos Apoyo del 2012 al 2016 y la data de la APEIM brinda el porcentaje de la población de Lima Norte que se encuentra en los NSE B y C. Con ambas fuentes se determina el número de niños de 4 – 7 años de los NSE B y C de Lima Norte.

Por otro lado, la variable B se establece mediante una encuesta realizada a los padres de familia de niños de 4 -7 años en donde se obtuvo el número de peluches que en promedio compran al año.

En la Tabla 9 y en la Figura 11 se detalla la Demanda Histórica de los últimos cinco años. Para el detalle de las variables y determinación de la Demanda Histórica ver Anexo 9.

Tabla 9: Determinación de la demanda histórica en función número de peluches al año:

| Variable A | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Lima Metropolitana | 9,439,633 | 9,588,985 | 9,740,410 | 9,893,245 | 10,051,912 |
| Lima Norte | 2,370,717 | 2,420,807 | 2,471,743 | 2,519,656 | 2,573,750 |
| Niños de 0 a 7 años de Lima Norte | 260,779 | 291,371 | 297,501 | 231,344 | 282,712 |
| Niños de 4 a 7 años de Lima Norte | 111,762 | 124,873 | 127,500 | 99,147 | 121,162 |
| Niños de 4 a 7 años de Lima Norte NSE B y C | 56,999 | 71,053 | 75,863 | 59,885 | 76,090 |
| Demanda de peluches en el público objetivo | 267,894 | 333,949 | 356,555 | 281,460 | 357,623 |

Fuente: Ipsos Apoyo 2012, 2013 y 2014. Elaboración propia

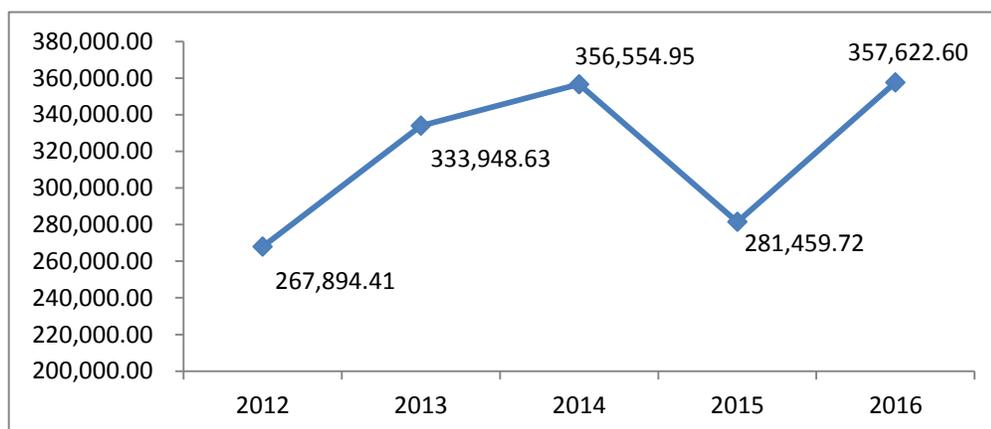


Figura 11: Demanda Histórica anual en número de peluches

2.2.2. Demanda proyectada

El horizonte del proyecto será de 5 años debido a que la inversión inicial no es tan alta y con la finalidad de establecerse de manera óptima en el mercado de entretenimiento infantil.

Como se puede apreciar en la Figura 11, la demanda histórica ha venido incrementándose en los últimos años con una comprensión en el 2015, las cuales generan que los consumidores exijan más juguetes. Sobre estos datos se proyecta el número de peluches anuales usando cuatro tendencias: lineal, logarítmica, exponencial y potencia; y se selecciona aquella que presente mayor coeficiente de determinación (R^2)

En la Tabla 10, se detalla los resultados de dicho análisis:

Tabla 10: Análisis de la tendencia de la demanda proyectada

| Tendencia | Demanda | |
|------------------|--------------------|--|
| | Coefficiente R^2 | Ecuación |
| Lineal | 0.2256 | $y = 12697x + 281406$ |
| Potencial | 0.309 | $y = 283141x^{0.1186}$ |
| Exponencial | 0.225 | $y = 280753e^{0.0407x}$ |
| Logarítmica | 0.3053 | $y = 36747\ln(x) + 284311$ |

Elaboración propia

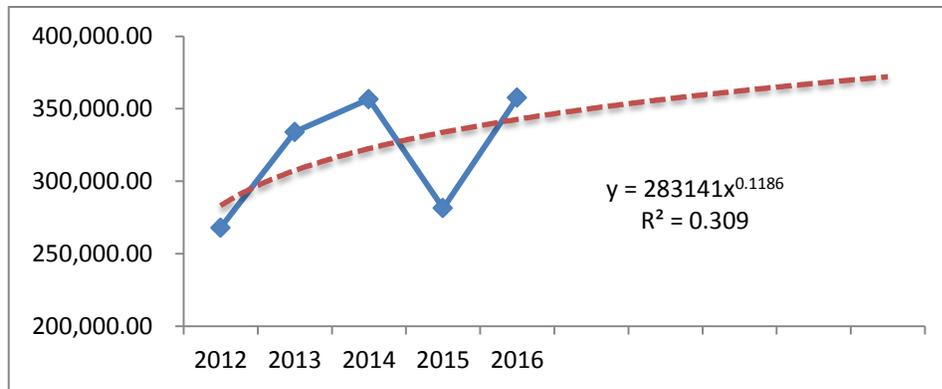


Figura 12: Proyección de la Demanda anual en número de peluches

Se observa que la tendencia que mayor se ajusta a la demanda anual de número de peluches es la Potencial. En la Figura 13 y Tabla 11 se presenta la proyección de la demanda para los próximos 5 años:

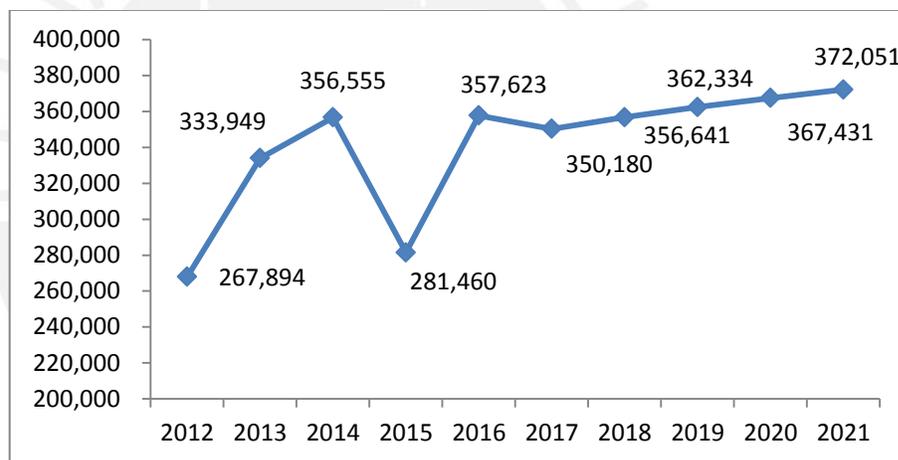


Figura 13: Proyección de la Demanda

Tabla 11: Demanda proyectada en número de peluches

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Demanda Histórica Anual | 267,894 | 333,949 | 356,555 | 281,460 | 357,623 |
| Demanda Histórica Mensual | 22,325 | 27,829 | 29,713 | 23,455 | 29,802 |

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Demanda Proyectada Anual | 350,180 | 356,641 | 362,334 | 367,431 | 372,051 |
| Demanda Proyectada Mensual | 29,182 | 29,720 | 30,195 | 30,619 | 31,004 |

Elaboración propia

2.3 Análisis de la oferta

Dentro de este punto se planteará un análisis respecto a la competencia de entretenimiento más representativo en Lima Norte ya que no solo se ofrece un producto sino una experiencia. Luego considerando los resultados e identificando los competidores se procederá a emplear data histórica de la oferta de juguetes para niños, con el fin de proyectar los niveles de oferta en el ciclo del proyecto.

2.3.1. Análisis de la competencia

Al nivel internacional existen experiencias de éxitos de centros de elaboración de peluches personalizados, ejemplo de ello *Teddy Mountain* y *Build a Bear*, empresas que han crecido considerablemente en México. Debido al éxito logrado, les permitió desarrollar 46 y 400 locales respectivamente.

Dichas empresas se iniciaron en México y se fueron ampliando por todo el mundo centrándose en Estados Unidos y Europa. Mediante la simulación de compras en sus respectivas páginas web se obtuvo que el precio promedio está en 52.5 dólares americanos (179 nuevos soles).

Tabla 12: Análisis de la competencia extranjera

| Análisis de la competencia extranjera | | | | |
|---|--|-------|-------|--------------|
| | Name | Price | Qty | Total |
|  |  "Bamboo" The Panda (16") | .. | 1 | 24.99 |
| |  "All Stars" Baseball Uniform (16") | .. | 1 | 14.99 |
| |  "I love you" Sound | .. | 1 | 1.99 |
| | Sub total: | | | 41.97 |
| | S&H | | | 11 |
| Total en dólares : | | | 52.97 | |
| | | | | \$ 53 |

| Análisis de la competencia extranjera | | | | |
|---|--|-------|-----|----------------|
| | Name | Price | Qty | Total |
|  |  St. Louis Cooperstown Bear | .. | 1 | 25.5 |
| |  Carolina Panthers Fan Set 3 pc. | .. | 1 | 18 |
| |  Personalized Build-A-Sound Message | .. | 1 | 8 |
| | Total en dólares : | | | 51.5 |
| PRECIO PROMEDIO | | | | \$ 52 |
| | | | | \$ 52.5 |
| | | | | S/ 179 |

Elaboración propia

Por otro lado, en el ámbito nacional una propuesta similar a la que se expone en este proyecto aún no se ha desarrollado; sin embargo, como se mencionó anteriormente existen empresas que han desarrollado un concepto para la venta de peluches como AndeZoo y Graciositos, no obstante estas no ofrecen el servicio de personalización. Además, las madres de familias encuestadas en el estudio de mercado de *Handsearch* (2011) confirman que no conocen de un servicio similar en el mercado.

No obstante, en el Perú existen diversas opciones de entretenimiento para niños entre las cuales las más representativas en Lima Norte se detallan a continuación:

Tabla 13: Análisis de la competencia Nacional en Lima Norte

| Análisis de la competencia Nacional en Lima Norte | | | Precio |
|---|---|---|--------------|
| Mega Plaza (Independencia) |  | Una tarjeta <i>Conexión</i> presentas juegos en promedio de S/ 3.00 de una duración aproximada de 3 minutos. | S/ 60 |
| |  | El servicio consiste en media hora de diversión donde los niños ingresan solos al espacio de Yukids. | S/ 19.9 |
| Plaza Norte (Independencia) |  | Los servicio presentan precios de 3 a 7 soles los cuales tienen una duracion de 3 minutos en promedio. En su mayoría los juegos cuestan S/ 3.5: | S/ 70 |
| |  | El servicio consite en un centro de juegos con restaurante. Accedes a los juegos con una ficha de S/ 2.5. | S/ 50 |
| PRECIO PROMEDIO (Por una hora) | | | S/ 50 |

Elaboración propia

Respecto a lo presentado, las ofertas de entretenimiento en Lima Norte son diversas y representan un gasto promedio de S/ 50 por niño. Si bien estas ofertas de entretenimiento no se asemejan a lo que brinda el proyecto se consideran sustitutos en función al presupuesto designado para entreteniendo para niños.

2.3.2. Oferta histórica

Para la determinación de la oferta se basó en las importaciones realizadas por la partida 9503009300 (Variable A), muñecas y muñecos que representan animales o seres no humanos, y el esquema mostrado en la figura. De las importaciones se delimitó en todos los animales de peluches, muñecos, figuras no humanas que llegaron el puerto del callao y estén designadas a usuarios niños o niñas (Variable B).

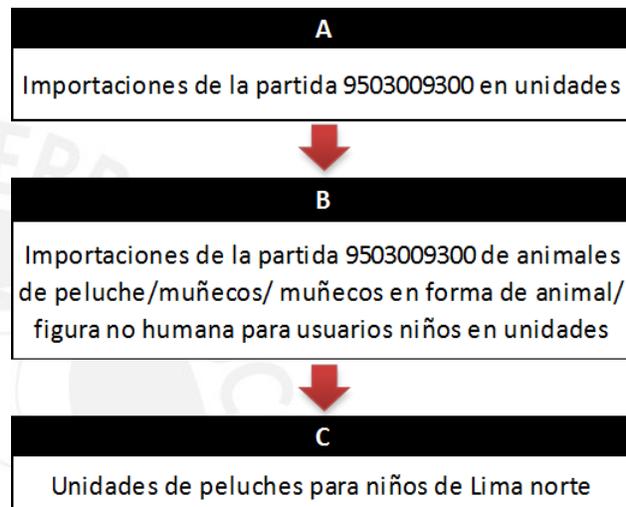


Figura 14: Diagrama para determinar la oferta histórica

Para la obtención de la oferta sólo en el público de Lima Norte, se asumió una distribución similar a la proporción de habitantes en Lima Norte respecto a Lima Metropolitana. Es decir, se afectó las importaciones en un 25% aproximadamente. Además, debido el proyecto se enfoca a un público de 4-7 y estos juguetes están dirigidos a niños de 0 a 12 años, se consideró comportamiento uniforme para ese rango de edad.

En la Figura 15 y Tabla 14 se detallan la oferta anual brindada por el mercado de muñecos que representan animales o figuras no humanas. Para mayor detalle ver Anexo 10.

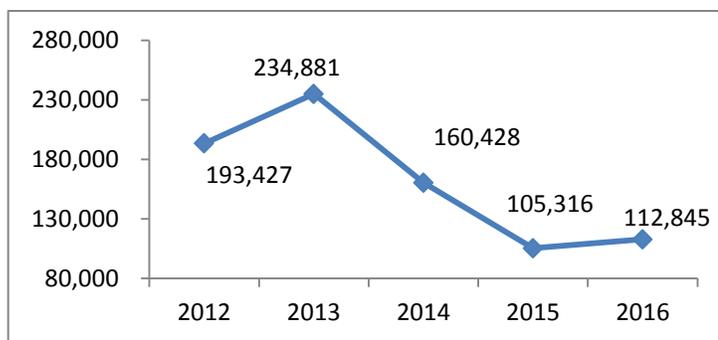


Figura 15: Oferta Histórica en número de muñecos al año

Tabla 14: Oferta Histórica en número de muñecos

| Oferta | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Oferta Lima | 3,080,725 | 3,721,523 | 2,528,802 | 1,654,070 | 1,410,308 |
| Oferta Lima Norte | 773,709 | 939,525 | 641,713 | 421,266 | 361,103 |
| Oferta Lima Norte niños 4 - 7 años | 193,427 | 234,881 | 160,428 | 105,316 | 90,276 |

Elaboración propia

2.3.3. Oferta proyectada

Como se puede apreciar en la Figura 15, se aprecia una tendencia decreciente en la Oferta brindada de muñecos para niños. Se desarrolló análisis de tendencia Lineal, Logarítmica, Potencial y Exponencial para determinar la proyección anual que más se ajusta.

Tabla 15: Análisis de la tendencia de la oferta proyectada

| Tendencia | OFERTA | |
|--------------------|-----------------------------|---|
| | Coefficiente R ² | Ecuación |
| Lineal | 0.7085 | $y = -29073x + 248598$ |
| Potencial | 0.6227 | $y = 231774x - 0.427$ |
| Exponencial | 0.7473 | $y = 270677e^{-0.188x}$ |
| Logarítmica | 0.5823 | $y = -65572\ln(x) + 224165$ |

Elaboración propia

Con lo que se puede determinar que la ecuación que mayor se ajusta es la tendencia Exponencial. En la Figura 16 y Tabla 16 se presenta la proyección de la Oferta para los próximos 5 años.

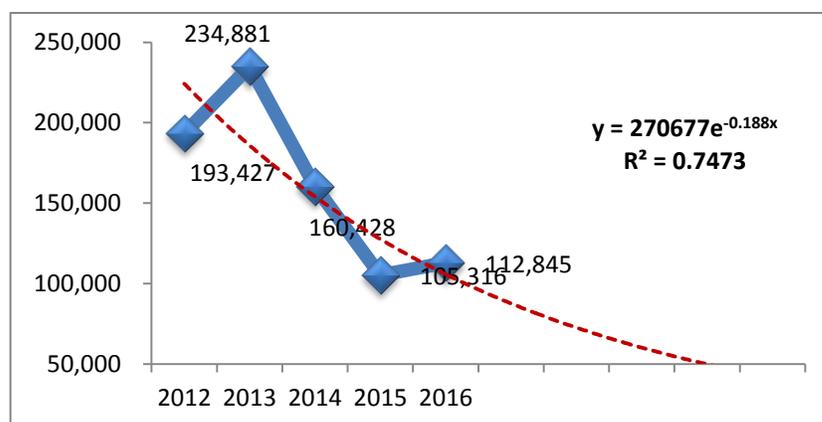


Figura 16: Proyección de la oferta anual

Tabla 16: Proyección de la oferta en unidades de peluches

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Oferta Histórica Anual | 193,427 | 234,881 | 160,428 | 105,316 | 112,845 |
| Oferta Histórica Mensual | 16,119 | 19,573 | 13,369 | 8,776 | 9,404 |

| | 2,017 | 2,018 | 2,019 | 2,020 | 2,021 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Oferta Histórica Anual | 87,613 | 72,597 | 60,155 | 49,845 | 41,303 |
| Oferta Histórica Mensual | 7,301 | 6,050 | 5,013 | 4,154 | 3,442 |

Elaboración propia

2.4. Demanda insatisfecha

Tras obtener la demanda proyectada y oferta proyectada en número de muñecos (Ver Tabla 14 y Tabla 16), se calcula la demanda insatisfecha restando ambos. Los resultados se aprecian en la Tabla 17.

Tabla 17: Demanda Insatisfecha número de peluches al año

| Capacidad\Año | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Demanda | 357,623 | 350,180 | 356,641 | 362,334 | 367,431 | 372,051 |
| Oferta | 112,845 | 87,613 | 72,597 | 60,155 | 49,845 | 41,303 |
| Demanda insatisfecha | 244,778 | 262,567 | 284,044 | 302,179 | 317,586 | 330,749 |

Elaboración propia

2.5. Demanda del proyecto

Cabe precisar que la demanda del proyecto se estima con una proyección conservadora abarcando el 8.5% de la demanda insatisfecha y con un crecimiento del 0.2% y 0.3% anual en el segundo y tercer con las estrategias de marketing programadas. Además, se propone en un local de aproximadamente 16 – 25 personas de aforo que pueda atender como máximo 32 niños por hora. Ya que se mantendrá la premisa de que por cada adulto habrá dos niños.

A continuación se detalla la demanda del proyecto a atender:

Tabla 18: Demanda de proyecto

| Capacidad\Año | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Demanda | 357,623 | 350,180 | 356,641 | 362,334 | 367,431 | 372,051 |
| Oferta | 112,845 | 87,613 | 72,597 | 60,155 | 49,845 | 41,303 |
| Demanda insatisfecha | 244,778 | 262,567 | 284,044 | 302,179 | 317,586 | 330,749 |
| Porcentaje respecto a Demanda total | 68% | 75% | 80% | 83% | 86% | 89% |
| Porcentaje de participación | 8% | 8.5% | 8.7% | 9.0% | 9.0% | 9.0% |
| Demanda del proyecto | 19,582 | 22,318 | 24,712 | 27,196 | 28,583 | 29,767 |

Elaboración propia

(*) Aforo a demanda constante por hora.

La demanda del proyecto es el porcentaje de participación por de la demanda insatisfecha. El aforo estimado se calcula considerando que por cada dos niños hay un adulto y que se atiende de lunes a domingo de 12 a 10 p.m.

2.6. Comercialización

En esta sección se analiza las variables restantes del Mix Marketing: la plaza, la promoción y el precio, con lo cual se culmina el estudio de mercado

2.6.1. Plaza

El canal de distribución es un parte importante en la elaboración y comercialización de cada producto que se brindará en el negocio. Debido a que se trata de un servicio – producto de entretenimiento para niños, el análisis de plaza se reduce a la atención de los parámetros críticos en la gestión de proveedores y políticas de inventarios. Ya que los trabajos a realizar en los productos a brindar no serán de transformación del producto.

El primer eslabón de la cadena de suministro son los proveedores de productos y materias primas. En cuanto a los proveedores de productos se encuentran los proveedores de vestimentas, cuerpo y relleno para peluches, accesorios y *snacks*; y respectivamente entre los proveedores de materia prima se encuentran los proveedores de etiquetas, empaques, entre otros.

El segundo eslabón es el almacén, el cual se encuentra fuera del local de comercialización. Ya que en él se harán los trabajos de etiquetados y personalización para que todo producto ofrecido en el servicio se identifique con la marca de la empresa.

El tercer eslabón se encuentra en el almacén interno del local de comercialización en donde llegará cada productos para posteriormente ser distribuido en la tienda y finalmente se brinda a los usuarios

En la Figura 17 se muestra la Cadena logística.

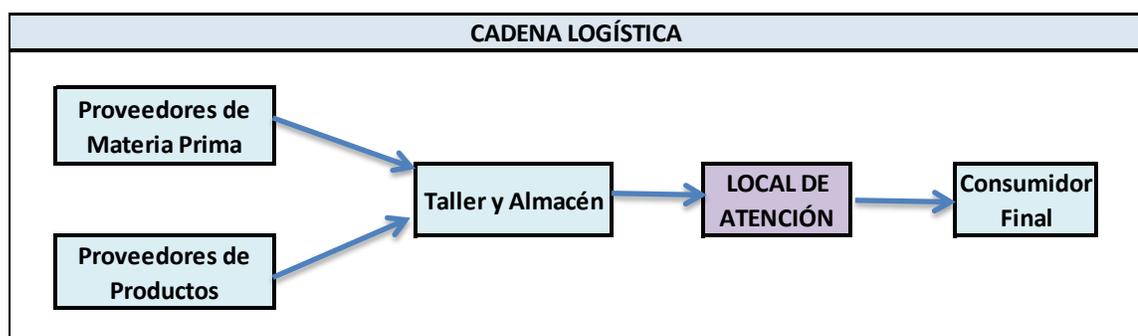


Figura 17: Cadena Logística

Debido a la importancia de la gestión de proveedores es importante establecer los factores críticos a evaluar para determinar si los proveedores son capaces a atender las necesidades de *Make your own Tedd*. Los factores críticos son los siguientes:

- Variedad de productos (Vestuarios, accesorios, diseños de peluches)
- Tiempo de entrega
- Calidad y medios de entrega
- Niveles de precios

Cabe mencionar, que los factores críticos referidos anteriormente se analizarán a detalle en el Capítulo 3: Estudio técnico. Respecto al manejo de inventarios se empleará una gestión en base a la rotación de productos y se empleará métodos de pronósticos en base al consumo promedio, con la finalidad de desarrollar un oportuno abastecimiento y optimización de almacenes.

2.6.2. Promoción y publicidad

Con la finalidad de posicionar los servicios que se ofrecen, se ha tomado en cuenta la estrategia de diferenciación desarrolladas y la necesidad del cliente, para lo cual se propone un cronograma de promociones y publicidad durante todo el año. (Ver Tabla 19)

Además, el principal medio para publicitar *Make your own teddy* será el internet. La publicidad en internet se justifica debido a que en Lima las personas acceden con mayor frecuencia a internet y como se detalló en el punto 1.1.4. Factor tecnológico, el internet año a año está teniendo un mayor acceso en los distintos sectores del Lima y es un medio en donde permitirá a la empresa hacer un contacto con los usuarios y clientes. La estrategia de publicidad en internet se basará en el establecimiento de un portal web, la cual estará dirigida a los clientes y usuarios del servicio. Esta se caracterizará por tener colores llamativos, presentar mediante gráficos y video los distintos servicios y productos que se brindan.

Además, utilizaremos el medio de comunicación con mayor impacto y que es de mayor preferencia según encuesta, la televisión, para realizar *spots* publicitarios de 30 segundos durante los dos primeros meses de posicionamiento de la marca. Esta

publicidad se realizará en el canal de mayor audiencia, en horario estelar de 6 a 8 p.m. a un costo de 2,684 dólares por spot de 3 minutos (Diario 16, 2015). Asimismo, se empleará la radio y paneles publicitarios con mayor frecuencia en los primeros meses y se cambiará su frecuencia según el posicionamiento de la marca.



Tabla 19: Cronograma de publicidad

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|
| Publicidad y Promociones | | | | | | |
| Promociones no Estacionales | Descuento del 30% a todos los niños que asistan los miércoles. (320) | | | | | |
| Promociones Estacional | Un paleta gratis los jueves a todos los participantes en el servicio <i>Make me</i> (320) | | | | Tu hermanos paga la mitad de precio el servicio <i>Make me</i> todos los jueves (160) | |
| Actividades de publicidad | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Spot publicitario • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet |
| Ofertas y Promociones | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Oferta no Estacional | Descuento del 30% a todos los niños que asistan los miércoles. (540) | | | | | |
| Oferta Estacional | | En el mes del niño, llévate gratis un paleta de osito (3900 unidades) | | Celebra Halloween con nosotros, recibiendo premios a los mejores disfraces | | Crea un peluche en el servicio <i>Make Me</i> para regalo y paga el 20% menos (1000) |
| Actividades promocionales | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet | <ul style="list-style-type: none"> • Volantes • Paneles, volante y publicidad por internet |

2.6.1. Precio

Según lo expuesto en el 2.3.2 Oferta Histórica, los precios manejados en los servicios de personalización de peluches están altamente diferenciados a los precios de los distintos centros de entretenimiento que se brinda en el Perú. Además, mediante un estudio de mercados (Handsearch, 2011) se obtuvo que las madres de familia que pertenecen a los NSE B y C están dispuestas a pagar en promedio S/ 33 y S/ 30 respectivamente. Por otro lado, según la encuesta, se determinó que el 86% de las madres encuestadas están dispuestas a pagar de S/ 35 a S/ 70 por el servicio.

Tabla 20: Precio promedio

| Público | Precio promedio |
|------------------------|-----------------|
| Madres NSE B (*) | S/ 33.40 |
| Madres NSE C (*) | S/ 29.80 |
| Madres encuestas (86%) | S/ 35- 70 |

(*) Estudio de mercado Handsearch(2011)

Debido a ser un producto que se complementa con un servicio de creación y brinda una experiencia diferenciada a las existentes en el mercado nacional se iniciará el producto-servicio *Make Me* al precio de S/ 65.

Capítulo 3: Estudio técnico

En el tercer capítulo se definirán los aspectos técnicos respecto a la localización, tamaño y características de la planta y un local de autoservicio de peluches personalizados. Además, se definirán la dinámica de operaciones y los requerimientos.

3.1 Localización

La determinación de la planta y el local de autoservicio se realizarán por separado con la finalidad de minimizar costos de abastecimiento y permitirle al proyecto seguridad e independencia de los proveedores. Por un lado, en la planta se concentrarán las áreas de calidad, administración, almacén, entre otras zonas que permitan el soporte al local de autoservicio. Por otro lado, el local de autoservicio estará a disposición del público, en él se exhibirán los productos a ofrecer y se brindará el servicio de manera directa. Como se detalló anteriormente, el local de autoservicio requiere de 8 zonas (Recepción, Escógeme, Relléneme, Vísteme, Escúchame, Recuérdame, Registro y Cobranza, y Almacén), de las cuales todas, con excepción del almacén, desarrollan su labor de cara al cliente. En ambas zonas, la elección se realizará con una evaluación de las alternativas en función a factores involucrados como son infraestructura, fuente de suministros, distancia, precio entre otros, asignándoles a cada una un peso ponderado de acuerdo a la importancia del proyecto.

3.1.1. Macrolocalización

Ubicándonos en la zona de Lima Norte donde se encuentra el público objetivo del proyecto las alternativas de macrolocalización son los ocho distritos que presenta esta zona.

Los criterios para la macrolocalización de la planta y el local de autoservicio se muestran en la Tabla 21 y Tabla 22 respectivamente, los cuales incluyen factores comerciales, de infraestructura, operacional, laboral y social. Se empleó comparaciones pareadas para evaluar sus pesos relativos. Las alternativas serán evaluadas en función de estos criterios de selección con una escala de valor de 0 a 5.

Tabla 21: Criterios de macrolocalización del local de autoservicio

| Factor | | Criterio | Peso |
|-----------------|----|--------------------------------------|------|
| Comercial | C1 | Variedad de Centros Comerciales | 13% |
| | C2 | Variedad de rutas de acceso | 10% |
| Laboral | L1 | Disponibilidad de mano de obra local | 13% |
| Infraestructura | I1 | Disponibilidad de servicios básicos | 23% |
| Social | S1 | Servicios médicos | 20% |
| | S2 | Seguridad Pública | 20% |

Tabla 22: Criterios de macrolocalización de la planta

| Factor | | Criterio | Peso |
|-----------------|----|--------------------------------------|------|
| Comercial | C1 | Variedad de rutas de acceso | 8% |
| Laboral | L1 | Disponibilidad de mano de obra local | 9% |
| Infraestructura | I1 | Disponibilidad de servicios básicos | 14% |
| Operaciones | O1 | Proximidad al callao | 12% |
| | O2 | Proximidad al local de autoservicio | 12% |
| Social | S1 | Servicios médicos | 21% |
| | S2 | Seguridad Pública | 23% |

Posteriormente, se procederá a calcular el puntaje total por alternativa resultante de la suma de los criterios asociado a su peso relativo, como se puede ver en las tablas 23 y 24.

Tabla 23: Evaluación de macrolocalización del local de autoservicio

| Criterios | C1 | C2 | L1 | I1 | S1 | S2 | Puntaje |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| Porcentajes | 13% | 10% | 13% | 23% | 20% | 20% | |
| San Martín | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3.56 |
| Independencia | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3.72 |
| Los Olivos | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3.53 |
| Puente Piedra | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2.31 |
| Santa Rosa | 0 | 2 | 1 | 3 | 0 | 5 | 2.04 |
| Comas | 0 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2.50 |
| Carabayllo | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 2 | 1.36 |
| Ancón | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0.80 |

Tabla 24: Evaluación de macrolocalización del Planta

| Criterios | C1 | L1 | I1 | O1 | O2 | S1 | S2 | Puntaje |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| Porcentajes | 8% | 9% | 14% | 12% | 12% | 21% | 23% | |
| San Martín | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3.96 |
| Independencia | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3.71 |
| Los Olivos | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3.97 |
| Puente Piedra | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2.55 |
| Santa Rosa | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 5 | 2.20 |
| Comas | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2.99 |
| Carabayllo | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 2 | 1.72 |
| Ancón | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.86 |

Según los resultados obtenidos, para el local de autoservicio el distrito elegido es Independencia y para la planta es Los Olivos con 3.72 y 3.97 puntos respectivamente. Para mayor detalle ver Anexo 11 y 12.

3.1.2. Microlocalización

Respecto a la planta se considera terrenos de 120 m² y que se encuentren dentro del distrito de Los Olivos.

Los factores a evaluar para las alternativas de locales es precio por metro cuadrado, disponibilidad del local y accesibilidad como se puede apreciar en la Tabla 25.

Tabla 25: Criterios de microlocalización

| Factor | Criterio | Peso |
|--------|---------------------------|------|
| C1 | Precio por metro cuadrado | 55% |
| C2 | Accesibilidad | 18% |
| C3 | Flujo de personas | 27% |

Se realizó una evaluación de locales en el distrito, encontrándose 3 alternativas que se detallan en la Tabla 26. Además, se realizó la evaluación en base a los criterios definidos de microlocalización se realizó en la Tabla 27.

Tabla 26: Alternativas de microlocalización

| Terreno | 1 | 2 | 3 | Peso |
|-------------|---|--|-----------------------|------|
| Zona | Av. Proceres de Huandoy Mz.J4 Lt. 65 Urb. Puerta de Pro | Av. Universitaria 2174 Urb La Libertad -Los Olivos | AV. LAS PALMERAS 5242 | 55% |
| Tamaño | 128 m ² | 160m ² | 200m ² | 18% |
| Descripción | Ancho: 6.1m y Fondo: 21 Zona de comercio 1 Baño | 4 cocheras 2 baños | 2 cocheras 2 baños | 27% |
| Precio | S/ 2,000 | S/ 2,945 | S/ 4500 | - |

Tabla 27: Evaluación en base a los criterios

| Terreno\Criterios | C1 | C2 | C3 | Puntaje |
|-------------------|-----|-----|-----|---------|
| Peso | 55% | 18% | 27% | |
| 1 | 5 | 1 | 1 | 3.182 |
| 2 | 3 | 5 | 5 | 3.909 |
| 3 | 1 | 3 | 3 | 1.909 |

El terreno a alquilar será la opción 2, el cual se encuentra ubicado en La Av. Universitaria y es de 160m² a un precio de S/ 2,850 mensual.

Por otro lado, respecto al local de autoservicio se analizará los dos centros comerciales del distrito de independencia más concurridos; en función a criterios de concurrencia de personas, ventas, población cercana, lo cual se presenta en la Tabla 28.

Tabla 28: Alternativas

| Local Comercial | Mega Plaza | Plaza Norte |
|-------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas | 396 millones USD | 223 millones de USD |
| Área arrendable | 75mil m ² | 90mil m ² |
| Visitas al mes | 2.9 | 2 |
| Población cercana | 60 mil | 188 mil |

Se realizó una evaluación de los dos centros comerciales, resultando Megaplaza como ubicación favorable. La evaluación en base a los criterios definidos de microlocalización se realizó en la Tabla 29.

Tabla 29: Evaluación en base a los criterios

| Local Comercial | Peso | Mega Plaza | Plaza Norte |
|-------------------|------|------------|-------------|
| Ventas | 57% | 3 | 2 |
| Área arrendable | 8% | 1 | 2 |
| Visitas al mes | 23% | 3 | 2 |
| Población cercana | 12% | 1 | 3 |
| | | 2.60 | 2.12 |

El local a adquirir será en Megaplaza, se arrendará 54 m² al precio de S/ 11,880 mensuales. Para mayor detalle ver Anexo 13 y 14.

3.2 Capacidad

La determinación de capacidad del local de autoservicio y planta se centralizará en la demanda del proyecto y los niveles de calidad que este espera llegar

Por un lado, el local de autoservicio requiere de siete estaciones diferenciadas que se dimensionarán según la capacidad de atención que se brindará respecto al análisis de tiempo de espera y utilización por la metodología de teoría de colas.

Por otro lado, la planta desarrolla los servicios complementarios del local de autoservicio y gestión administrativa. Se realizará un dimensionamiento según el requerimiento de área según el espacio físico que requieren para su desempeño.

3.2.1. Sector de servicio

El número de servidores del local de autoservicio *Make your own teddy* depende de la demanda del proyecto, el flujo de personas y el tiempo que demoren en cada una de las estaciones del servicio. Para calcular el número de servidores por estación se trabajó con la mayor demanda que es de 999 semanal y se analizó el ritmo de llegada esperado. Respecto a los pronósticos del proyecto, se espera atender 5 clientes por hora de lunes a jueves y 32 clientes por hora de viernes a domingo. Para lo cual se determinó tres escenarios a los cuales se podría exponer el proyecto:

- Escenario 1(pesimista): atender 5 clientes/hora
- Escenario 2(moderado): atender 27 clientes/hora
- Escenario 3(optimista): atender 32 clientes/hora

Se desarrolló un análisis de teoría de colas para evaluar el comportamiento del servicio en los tres escenarios con 1 y 2 servidores por estación. Llegando a la conclusión de que si se espera realizar un servicio de 20 a 30 minutos se deberá trabajar con el siguiente número de servidores:

Tabla 30: Número de servidores

| Proceso | Servidores | Personal | T en el servicio escenario moderado (min) |
|------------|------------|-----------|---|
| Recepción | 1 | 1 | 3.75 |
| Escógeme | 2 | 1 | 2.92 |
| Escúchame | 2 | 2 | 3.52 |
| Relléname | 2 | 2 | 3.87 |
| Vísteme | 4 | 1 | 4.26 |
| Recuérdame | 1 | 1 | 1.4 |
| Regístrame | 2 | 2 | 3.52 |
| | 14 | 10 | 23.24 |

Para mayor detalle ver Anexo 16 en donde se muestra el análisis de colas en serie para el servicio *Make Me*.

A continuación se detallarán las funciones y dimensiones requeridas según el método de Guerchet por cada estación de servicio *Make Me*:

Zona de Recepción: Área en donde se recibe a todos los clientes y donde explica las características del servicio. Se explica la secuencia y se da la orientación para iniciar el servicio en la siguiente estación. Esta área se posicionará con proximidad a la puerta de ingreso y estará a cargo de un personal ubicado en la zona de ingreso que tendrá contacto directo con el cliente y dispondrá de 1.8 m².

Zona de Escógeme: Área en donde el usuario encontrará los cuatro tipos de peluches en cuatro baldes distintitos y podrá seleccionar según el modelo que más le guste. En esta zona, el usuario se desenvuelve de manera independiente en un área de 7 m².

Zona de Escúchame: Área de 5.3 m² donde el usuario mediante el apoyo de un colaborador escogerá o grabará un sonido para el amigo de peluche. Para lo cual se dispondrá de una mesa de atención, asientos, computadora portátil y un cesto con los dispositivos para la grabación.

Zona de Relléname: Área de 8.3 m² donde se dispone de la máquina de relleno que será manipulada por los colaboradores y contará con dos puntos de atención.

Zona de Vísteme: Área de 10 m² donde se dispone todos los vestuarios y accesorios disponibles en pared de exposición. Además, contará con mesas y cuatro asientos para que los usuarios puedan acercarse a vestir a su amigo de peluche.

Zona de Recuérdame: Área de 2.7 m² donde se dispone de una zona en donde el usuario podrá realizarse una fotografía con su amigo de peluche, la cual será utilizada en el registro de nacimiento del peluche.

Zona de Cobranza y Registro: Área de 11 m² donde se dispone de dos cajas de cobranza para el servicio *Make Me* y cafetería. En esta zona se dispondrán de una vitrina con *snacks* y los dispositivos de cobranza y registro.

Adicionalmente, a las estaciones de servicio se requiere de un almacén de aprovisionamiento de materiales de un área no mayor a 8 m². Por lo cual, se llega a un

requerimiento de 54 m² para el local de autoservicio. Para mayor detalle sobre la determinación del tamaño teórico ver Anexo 17.

3.2.2. Sector de planta: servicios complementarios y zona administrativa

La planta cuenta con 7 zonas en las cuales se desarrollan los servicios complementarios y la gestión administrativa de la empresa. A continuación se detallan características y dimensiones según el método de Guerchet:

Zona de Almacén: Área de 10 m² exclusiva para la protección y resguardo de materiales y productos. Tendrá la responsabilidad del abastecimiento del local de autoservicio y la zona de calidad. Para esta función se requiere un personal en horario de oficina que se encargue del resguardo y cumplir con los requerimientos de las dos zonas previamente mencionadas. Es de responsabilidad de las áreas involucradas realizar las solicitudes en horario de oficina, ya que fuera de dicho horario el almacén no atenderá

Zona de calidad: Área de 20 m² para evaluación e inspección de los peluches y accesorios de lo cual estará cargo tres colaboradores. Además, se realiza los procesos de etiquetados y empaquetado de todos los productos por dos encargados.

Zona de Oficinas: Área de 18 m² la cual consta con tres oficinas para el gerente general, el administrador, el Jefe de planificación y el encargado de *marketing*. Adicionalmente a ellos, se cuenta con la oficina del gerente general.

Zona de Cocina: Área de 15 m² la cual consta con los elementos básicos para que tenga la función de comedor para todos los trabajadores, por lo cual cuenta con refrigerador, microondas y mesas.

Zona de baños: Área de 14 m² la cual se divide en dos, ya que se contara con un baño exclusivo para damas y otro para caballeros.

Zona de reuniones: Área de 20 m² la cual se dispone para todas las reuniones de planificación y coordinación.

Zona de estacionamiento: Área no techada de 35 m² la cual se dispone para estacionar el furgón, que se encarga de la distribución de los materiales, y de un estacionamiento disponible para el gerente.

Asimismo, se dispone de una caseta de seguridad de 3 m². Finalmente, se concluye un requerimiento mínimo de 100 m² para zona techada y 35 m² para zona no techada. Para mayor detalle sobre la determinación del tamaño teórico ver Anexo 17.

Además, en el Anexo 18 se realizó un análisis de costos para evaluar la implementación de una planta de confección de peluches o la importación con el fin de tomar decisiones estratégicas para la operatividad del proyecto. Resultando en el escenario de fabricar una planta, mayor inversión de implementación en costos de mano de obra y logrando un producto con costos de fabricación mayores a los de importación. Cabe mencionar que la importación se limita en cantidades altas de pedido para reducir costos, no obstante sigue resultando una alternativa inicial favorable para el proyecto.

3.3 Características físicas

En esta sección, se detallarán las características físicas de mayor relevancia en el local de autoservicio y planta: la infraestructura, equipamiento y distribución.

3.3.1. Infraestructura

A continuación se detallarán las características por cada área de la planta

Zona de almacén: el almacén está designados para mantener los materiales y productos. Para cumplir con los requerimientos el almacén será un área ventilada naturalmente y con la seguridad necesaria para minimizar las pérdidas. Para su correcta gestión tendrá las siguientes características:

- Anaqueles multiusos de metal gris que permitan guardar de manera organizada los productos, con dimensión de 2.38 de ancho, 2.3 de alto y 0.38 de profundidad. Se requerirán dos anaqueles para el almacén de la planta.

- Una balanza electrónica en el almacén de la planta con la finalidad de abastecer los requerimientos de producción de manera precisa.
- Una escalera de dos pasos para la planta y el local de autoservicio.
- El almacén contará con paredes de melanina y techo libre para una buena ventilación e iluminación.
- Contará con una puerta grande de por lo menos 0.8 de ancho y se encontrará ubicado cerca a la puerta de despacho.
- Contará con un escritorio y computadora para el control y actualización de stock en el sistema

Zona de calidad: es el área que agrega valor a los productos y es de suma importancia para asegurar la calidad de los productos. Su distribución deberá permitir el flujo continuo y optimización de espacio. Las características del área son:

- Se distribuirán los 2 colaboradores de manera que la producción fluya de manera continua.
- Se requerirá de herramientas y maquinarias para cada puesto de trabajo
- Se dispondrá de tres tachos medianos para la segregación de residuos.
- Contará con un estante de herramientas
- Se requiere pasadizos amplios para el desplazamiento del carrito de materiales.
- Se dispondrán mesas de trabajo según puesto y actividades.

Zona de oficinas: área administrativa de la planta donde se encontrarán el administrador, el planificador, el encargado de *marketing* y el gerente general. Las oficinas de cada uno de ellos tendrán las siguientes características:

- Oficina del Gerente General: el responsable de la gestión de toda la empresa contará con un escritorio y una computadora para sus labores diarias.
- Oficina del Planificador: coordina las responsabilidades en el área de calidad y realiza las solicitudes de mercadería a los proveedores. Requiere de un escritorio y una computadora para sus labores diarias.
- Oficina del Administrador: oficina principal encargada de la gestión de capital humano y generación de pagos a proveedores. Adicionalmente, desarrollará reuniones de equipo para ver el cumplimiento de metas y cerrará los estados financieros. El responsable del área requerirá de un escritorio con una

computadora para sus labores diarias y asientos de recepción ya que tendrá reuniones con personas externas constantemente.

- Oficina del encargado de *marketing*: encargado de la gestión de marketing y publicidad de la empresa. Requiere de un escritorio y una computadora para sus labores diarias.

Zona de Cocina: Área en donde se ubicará un refrigerador, un microondas y una mesa que permite que los colaboradores puedan almorzar en dicha zona.

Zona de baños: Área de servicios higiénicos para damas y caballeros respectivamente.

Zona de reuniones: Área donde se contará con una mesa, sillas, proyector y *ecran* para las reuniones de trabajo.

Zona de estacionamiento: Área no techada donde se recibirá al furgón con el que se realizará distribución de la mercadería.

Además, la planta contará con una caseta de vigilancia cercana al ingreso principal.

A continuación se detallarán las características del local de autoservicio:

Zona de servicio: área del local de autoservicio en donde se dará el servicio de atención al cliente, en este caso son niños y por lo cual es indispensable mantener altos estándares de calidad y seguridad. Las características según estaciones son las siguientes:

- Zona de Recepción: El ingreso lleva directamente a la zona de recepción en donde se encontrará un personal constantemente para control de salida e ingreso de los niños y para dar las indicaciones generales del servicio.
- Zona de Escógeme: se dispondrán los peluches en recipientes que permitirán que los niños puedan acceder a ellos con facilidad.
- Zona de Escúchame: se dispondrá un ayudante que apoya al niño en la grabación y selección de sonido para el peluche.

- Zona de Relléname: se empleará una máquina de relleno semiautomático que será utilizada por los colaboradores. Esta zona contará con dos puntos de atención.
- Zona de Vísteme: área donde se dispondrá todas las vestimentas y accesorios en exhibidores de pared. Además, contara con una zona de mesa en donde se vestirán a los amigos de peluche.
- Zona de recuérdame: espacio para realizar la primera fotografía con el amigo de peluche para lo cual se requerirá de una cámara fotográfica, asiento y fondo con logo de la empresa.
- Zona de registro y cobranza: zona en donde se encontrará la caja cobranza para el servicio *Make Me* y la cafetería. Para lo cual se requerirá de una vitrina para los dulces, caja registradora, computadora, impresora y las herramientas de cobranza

Almacén: el almacén secundario designado para mantener abastecido al local de autoservicio. Similar al almacén principal contará con anaqueles y escritorio con computadora para la actualización de stock.

3.3.2. Equipamiento

La relación de maquinaria y equipos, equipos de oficina, muebles y enseres se obtienen de los requerimientos de cada área para la realización de las operaciones descritas anteriormente. A continuación, se resumen los requerimientos según categorías:

a. Maquinaria y Equipos: en la Tabla 31 se observa los requerimientos con las unidades requeridas y áreas involucrados.

Tabla 31: Requerimiento de maquinaria y equipos

| Maquinarias y Equipos | Zona | # | Descripción |
|---------------------------|--|---|--|
| Rellenadora | Zona de Relléname | 1 | Máquina industrial rellenadora de peluches con compresora integrada. Cap.: 2-3kg de relleno |
| Computadora de escritorio | Zona de registro y cobranza Zona de almacén | 3 | Amd - Computadora Multimedia A4 -4000 3.0 Ghz + Monitor Led 19" + Teclado + Mouse – Negro. |
| Computadora portátil | Zona de escúchame | 1 | Computadora portátil Pantalla:16.5 2GB RAM Disco Duro 500GB |

| Maquinarias y Equipos | Zona | # | Descripción |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| Cámara fotográfica | Zona Recuérdame | 1 | Cámara Fotográfica semiprofesional con alta calidad |
| Tarjeta de Memoria | Zona Recuérdame | 1 | Tarjeta de 16 GB |
| Trípode | Zona Recuérdame | 1 | Trípode compatible |
| Impresora | Zona de registro y cobranza | 1 | Impresión de blanco y negro para generación de boletas y facturas |
| Lector de Barras | Almacén y Zona de Registro y Cobranza | 2 | Lectura de código de barras hasta 25 cm con conexión <i>USB</i> |
| Gaveta para guardar dinero | Zona de Registro y Cobranza | 1 | Gaveta con 5 casilleros para billete y 8 casilleros para monedas. |
| Selladora por Inducción | Zona de Calidad | 1 | Sellado rápido (0.5seg a 1seg) y totalmente hermética |
| Impresora de código de barras | Zona de Calidad | 1 | Impresora de código de barras para cartulina |
| Balanza electrónica | Almacén | 1 | Balanza electrónica Energía: 220 Voltios. Frecuencia: 50 / 60Hz. Consumo De Poder: 5 W. |
| Microondas | Zona de Cocina | 1 | Electrodoméstico con capacidad de 20 lts |
| Refrigerador | Zona de Cocina | 1 | Electrodoméstico con capacidad de 210 lts para conservación de alimentos |

#: Unidades Requeridas

b. Equipos de oficina: en la Tabla 32 se observa los requerimientos en unidades y procesos y áreas involucrados.

Tabla 32: Equipos de Oficina

| Equipo | Zona | # |
|--------------------------|---|---|
| Computadora portátil | Zona Oficinas | 5 |
| Impresora multifuncional | Zona de Oficinas Zona de registro y cobranza | 2 |
| Proyector | Zona de reuniones | 1 |
| Ecran Retráctil | Zona de reuniones | 1 |

c. Muebles y enseres: en la Tabla 33 se muestra los principales requerimientos de los muebles y enseres de la planta y del local de autoservicio.

Tabla 33: Requerimiento de Muebles y enseres

| Elemento | Área | Unidades Requeridas |
|--------------------------|--|---------------------|
| Anaqueles multiusos | Almacén del local de autoservicio | 3 |
| Mesa para 4 | Zona de Cocina <i>Zona de Escúchame</i> | 3 |
| Mesa larga | Zona de Calidad Zona de reuniones | 3 |
| Escritorios de melamine | Oficinas Almacén | 7 |
| Sillas ergonómicas | Planta y local de autoservicio | 12 |
| Sillas de recepción | Oficinas | 3 |
| Carrito de supermercado | Zona de Almacenes | 2 |
| Escalera de dos pasos | Zona de Almacenes | 2 |
| Basurero | Zona de Calidad | 3 |
| Estante de Herramientas | Zona de Calidad | 1 |
| Basurero pequeño | Baños | 4 |
| Exhibidor de peluches | Zona de escógeme | 1 |
| Cestos de plástico | Zona de Escógeme | 4 |
| <i>Taper</i> de plástico | Zona de Escúchame | 1 |
| Banco | Local de autoservicio | 8 |
| Mesa para niños | Local de autoservicio | 1 |
| Madera ranurada | Local de autoservicio | 1 |
| Exhibidor de dulces | Local de autoservicio | 1 |
| Vitrina | Local de autoservicio | 1 |
| Mesa de soporte | Local de autoservicio | 1 |

3.3.3. Distribución

Para determinar el layout de la planta y del local de autoservicio se usará el método del diagrama relacional de actividades para determinar la distribución de las siguientes áreas:

Para la planta:

- Zona de Almacén
- Zona de calidad
- Zona de Oficinas
- Zona de Cocina
- Zona de baño de damas
- Zona de baño de caballeros
- Zona de reuniones
- Caseta de seguridad

Para el local de autoservicio:

- Zona de Recepción
- Zona de Escógeme
- Zona de Escúchame
- Zona de Relléname
- Zona de Vísteme
- Zona de Recuérdame
- Zona de Registro y Cobranza
- Almacén

a. Tabla relacional de actividades (TRA)

En la tabla relacional de actividades se utilizan letras como códigos para representar la importancia de la proximidad y números que justifican dicha proximidad.

Tabla 34: Codificación de la relación entre áreas

| Código de tipo de la relación | Importancia de la relación | Código de motivo de la relación | Motivo de la relación |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| A | Absolutamente necesaria | 1 | Proximidad en el proceso |
| E | Específicamente Importante | 2 | Higiene |
| I | Importante | 3 | Seguridad |
| O | Ordinaria, no vital | 4 | Ruido |
| U | Ultima prioridad, no importante | 5 | Accesibilidad |
| X | Indeseable | 6 | No es necesario |

Tras definir la codificación con relación a la importancia y motivo de la relación entre áreas, se grafica la relacional de actividades.

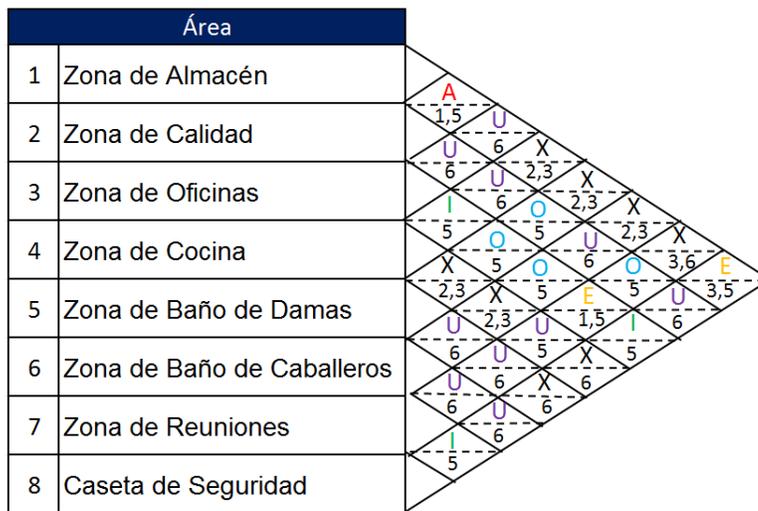


Figura 18: Tabla de relacional de actividades para la planta

| Área | |
|------|-----------------------------|
| 1 | Zona de Recepción |
| 2 | Zona de Escógeme |
| 3 | Zona de Escúchame |
| 4 | Zona de Relléname |
| 5 | Zona de Vísteme |
| 6 | Zona de Recuérdame |
| 7 | Zona de Registro y Cobranza |
| 8 | Almacén |

Figura 19: Tabla de relacional de actividades para el local de autoservicio

En el Anexo 19 se muestra la estimación de los números de relaciones

b. Diagrama relacional de actividades

En la Figura 20 se observa el diagrama relacional de actividades de la planta y el local de autoservicio, el detalle del procedimiento para obtenerlo se encuentra en el Anexo 19.

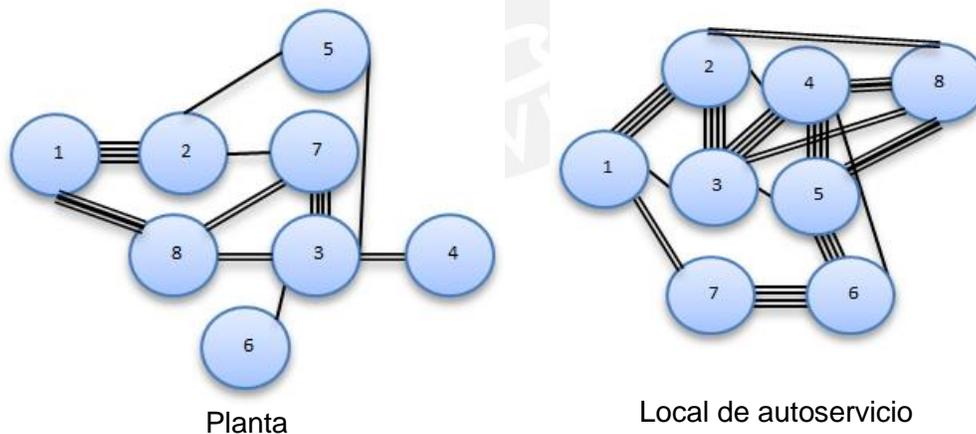


Figura 20: Diagrama relacional de actividades

c. Distribución de bloques

Se aplicó el algoritmo de Francis para el desarrollo del diagrama de bloques. Para mayor detalle ver Anexo 19.

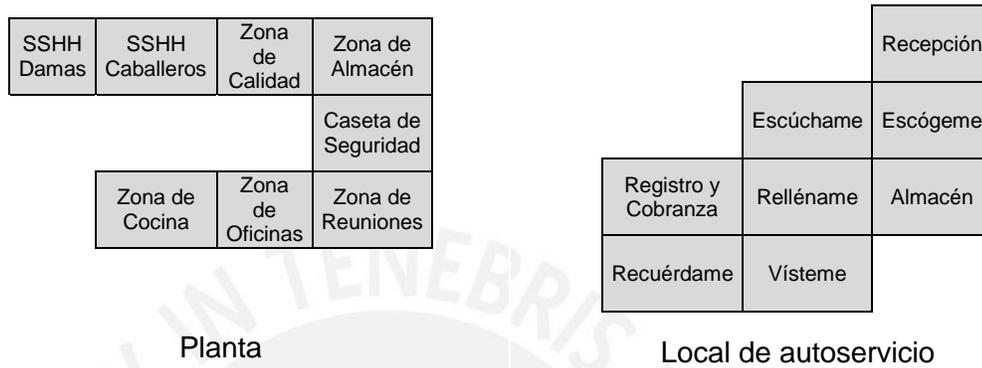


Figura 21: Distribución de bloques

Con la información obtenida del DRE y del Tamaño de Planta se realizó la Distribución General de Conjunto (DGC) que viene a ser la Distribución final de la planta.

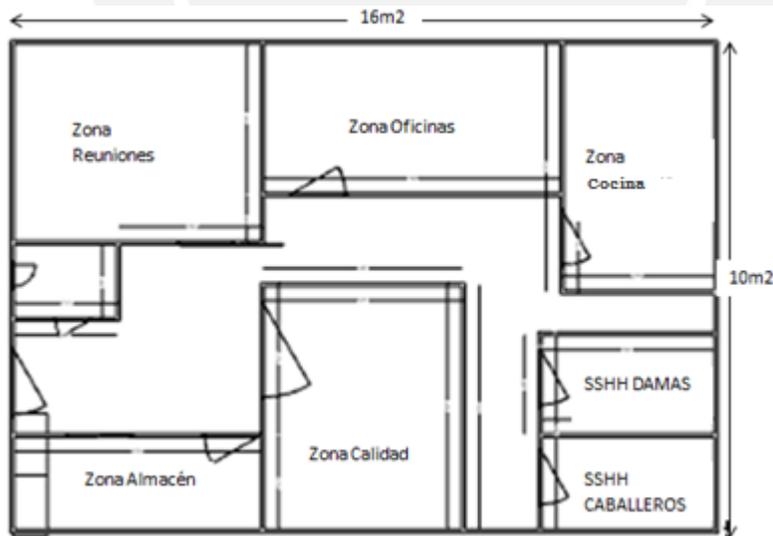


Figura 22: Distribución final de la planta

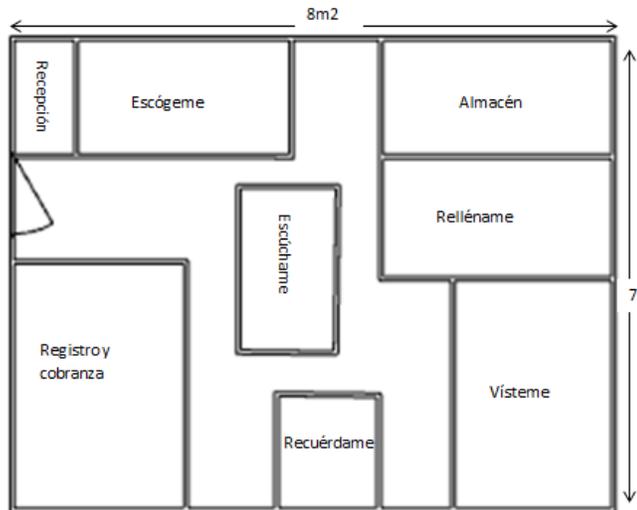


Figura 23: Distribución final del local de autoservicio

3.4 Operaciones

Para el negocio de brindar el proyecto, se tendrán procesos de soporte y procesos de servicio que se detallan a continuación.

3.4.1. Descripción del proceso de servicio

Como se detalló con anterioridad el negocio brinda un producto-servicio, y para concretar la venta del producto depende de desarrollo del servicio. Se detalla el diagrama de servicio *Make Me*, el cual consiste de siete estaciones las cuales el cliente participará en cada una de ellas de manera secuencial.



Figura 24: Proceso Make Me

3.4.2. Descripción del proceso de soporte

En la planta se realizarán los procesos de soporte que apoyen el servicio Make Me, entre los procesos principales de la planta se encuentra la inspección de calidad, etiquetado y empaquetado de los productos a ofrecer. A continuación se detalla cada proceso:

Inspección, etiquetado y empaquetado de peluches:

Inspección: se encarga de la evaluación de la calidad del producto, además se procede a eliminar hilachas que podría tener el producto.

Etiquetado y empaquetado: se incorpora la etiqueta y se empaqueta en grupos de 60 peluches en bolsas.

En la Figura 26 se muestra el del proceso de inspección de peluches:

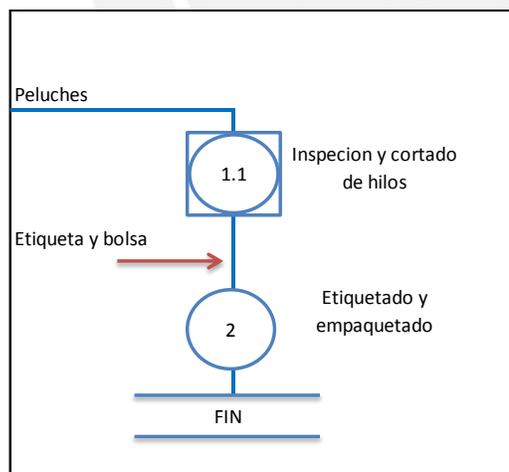


Figura 26: DOP inspección peluche



Figura 25: Proceso de inspección de peluches

Inspección, etiquetado y empaquetado de ropa y accesorios:

Inspección: se encarga de la evaluación de la calidad del producto, además se procede a eliminar hilachas que podría tener el producto.

Etiquetado y empaquetado: se incorpora la etiqueta y se coloca los coladores para posteriormente empaquetarlo en una bolsa transparente.

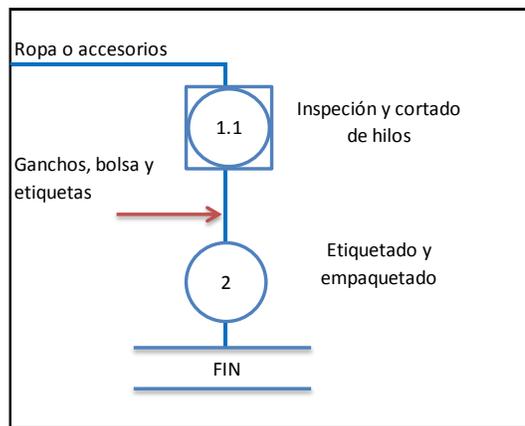


Figura 27: DOP de inspección de ropa y accesorios

Adicionalmente, se cuentan con los procesos de soporte en torno a los requerimientos de materiales y planificación, los cuales se pueden ver a detalle en el Anexo 20.

3.5 Requerimientos del proceso

3.5.1. Servicios

Existen servicios que requieren ser tercerizados, ya que por un tema de optimización de costos y calidad en el desempeño de las funciones es recomendable que lo ejecuten empresas especializadas:

- **Servicio de seguridad:** Para este servicio se requerirá de vigilancia las 24 horas de lunes a domingo para el resguardo y vigilancia de la planta. Además, se

encargarán del manejo de la puerta principal y de velar de la seguridad de los vehículos que están en los estacionamientos.

Los requisitos para el puesto:

- Experiencia mínima en 2 años en el puesto.
- No tener antecedentes penales y policiales.
- Tener buenas referencias de su trabajo anterior.
- Poseer la aptitud física y la capacidad psíquica necesaria para desarrollar sus funciones.

Para salvaguardar la seguridad en el local se contratará el servicio de vigilancia armada de 24h de la empresa Prosegur, lo cual tendrá un costo de S/ 6,600 mensuales. Adicionalmente, complementar el resguardo se implementaran vigilancia televisada que tendrá un costo de S/ 2,400 por cuatro cámaras de seguridad y el Kit básico de monitoreo que consiste sensores de movimiento y contactos magnéticos de apertura, además del teclado y panel de control a un costo de S/ 800 más una mensualidad de S/ 93. Por lo tanto, los costos de seguridad mensuales se detallan a continuación:

Tabla 35: Costos del servicio de seguridad

| Servicio de seguridad | Inversión | Mensual |
|-----------------------|-----------|----------|
| | S/ 3,200 | S/ 6,693 |

- **Servicio de publicidad:** Este servicio varía según los requerimientos determinados en el programa de Promoción y Publicidad. Se contará con publicidad en volantes para todos los meses con la finalidad promover el servicio ante toda la concurrencia a los centros comerciales y se empleará la radio para promocionar el servicio. En la Tabla 36 se detallar los costos de publicidad.

Tabla 36: Costos de Publicidad

| Servicio de Publicidad | Primer año | Años siguientes |
|-----------------------------|----------------|-----------------|
| Volantes publicitarios | 1,020 | 1,020 |
| Spot publicitario y paneles | 229,822 | 130,721 |
| Total (CON IGV) | 230,842 | 131,741 |
| Total (sin IGV) | 195,628 | 111,645 |

- **Software de gestión:** Se empleará un software que permita solicitar y monitorear los productos y materiales dispuestos en almacén. Asimismo, permitirá mantener un registro de ventas según la normas de Sunat, flujo de caja, reportes de inventario, enlace a base de datos de clientes y familia de productos, entre otros. Para lo cual se presupuestará una inversión inicial de S/ 1,400 y costos mensuales de S/ 290

Tabla 37: Software de gestión

| Software | Licencia de Software Systemsgino V.5.7.Facturación | |
|-----------------|--|---|
| Características | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Realiza facturación: Factura, Boleta, Guía, Guía con Factura o boleta. • Notas de Crédito y Débito a computadora. • Inventario, almacenes, compras, ventas. • Mercadería de Ventas anidados en detalle y consolidados. Ganancia. • Registro de Compras y Ventas, Inafecto, Series, Comentarios. • Más datos de clientes y proveedores | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de Ventas según la Norma SUNAT. • Orden de compra, Pedido, Cotización. • Componente referido a Producción. • Se puede usar el Lector de Código de barras. • Cuentas por Pagar, Recibo de Ingreso y Egreso y Caja. • Más reportes de Inventario y Otros. • Opción para Ticket Factura y Ticket. • Boleta Enlace de Base de Datos con Impresora de Código de barras. • Clasificación de Artículo por Familias. |
| Inversión | LICENCIA (Anual) S/ 290.00 | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Capacitación 1h. (Compras, Ventas, Inventario) S/ 200.00 • Servicio de Capacitación 1h (cuentas por cobrar y pagar). S/ 200.00 • Cuadre de Factura y Boleta formato flexible S/ 300.00 |

- **Servicios de Outsourcing:** se tercerizará los peluches, vestimentas y accesorios con las siguientes empresas

Tabla 38: Costo Vestimenta y accesorios

| Empresa | Productos | Detalle del producto | | Precio Unitario |
|--------------------------|------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Rjmacruz (Gamarra) (1) | Accesorios | Zapatos Bincha Gorras | Lotes de 750 unidades LT: 1 Semana | S/ 1.2 |
| Rjmacruz (Gamarra) (2) | Vestimenta | Conjunto niñas Conjunto niños | Lotes de 750 unidades LT: 1 Semana | S/ 4.5 |
| W&J Toy& Gift (China)(3) | Peluches | Modelos variados y sin relleno | Lote de: 1500 LT: 30 días | S/ 4.34 |

A continuación se presenta un programa de pedidos (PP) básico de los servicios de *Outsourcing*. El cual detalla tres tipos de pedido. Solicitud 1 , importación de peluches

sin relleno que posee un Lead Time de 4 semanas. Solicitud 2 y 3, compra nacional de vestimenta y accesorios para peluches con un Lead Time de 1 semana. :

Tabla 39: PP de abastecimiento primer año

| PP/semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | n | n+1 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|----|----|----|----|----|
| Solicitud (1) | | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitud (2) | | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitud (3) | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega (1) | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega (2) | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega (3) | | | | | | | | | | | | | | |
| Disponible en tienda (1) | | | | | | | | | | | | | | |
| Disponible en tienda (2) | | | | | | | | | | | | | | |
| Disponible en tienda (3) | | | | | | | | | | | | | | |

- **Servicios Generales:** Finalmente se debe contratar los servicios generales a terceros los cuales cuenta con tarifas que depende del consumo. En la Tabla 40 se detallan los tarifas según servicio:

Tabla 40: Servicios Generales

| Servicio | Proveedor | Tipo | Tarifa l | Características |
|----------------------------|-----------|------------------------|--------------------|--|
| Energía Eléctrica | Edelnor | Regular | kwh: 0.4109 | |
| Agua y desagüe | Sedapal | Industrial | S/ 4.49 S/ 4.82 | 0 a 1000 más de 1000 |
| Teléfono, Internet y cable | Movistar | Duo | S/ 89 | 4 MB y tarifa semiplana 250 |
| Teléfonos móviles | Claro | Plan Habla Negocios | S/ 49.90 | RPM ilimitado, 75MB y 100 min todo destino |
| Combustible | - | Regular | S/ 14.95 galón | Rendimiento de 40km por galón |

El análisis exacto de los costos de estos servicios se detalla en el Anexo 21, a continuación en la Tabla 41 y en la Tabla 42 se presenta el resumen de los costos de los servicios generales mensuales y anuales respectivamente.

Tabla 41: Costos Mensuales de Servicios Generales

| Servicios | Mensual |
|----------------------------------|------------------|
| Agua | S/ 185 |
| Electricidad | S/ 323 |
| Telefonía e Internet | S/ 75 |
| Telefonía móvil | S/ 211 |
| Combustible | S/ 114 |
| Alquiler | S/ 12,486 |
| Total Servicios(Sin IGV) | S/ 13,392 |

Tabla 42: Costos Anuales de servicios

| Descripción | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Seguridad | 83,516 | 80,316 | 80,316 | 80,316 | 80,316 |
| Software de gestión | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 |
| Servicios generales | 190,872 | 188,022 | 188,022 | 188,022 | 188,022 |
| Servicios Totales (con IGV) | 274,678 | 268,628 | 268,628 | 268,628 | 268,628 |
| Servicios Totales (Sin IGV) | 232,778 | 227,651 | 227,651 | 227,651 | 227,651 |

3.5.2. Materiales para el servicio *Make Me*

Los materiales requeridos para el producto que se brindaran el servicio *Make Me* se detallan a continuación:

Tabla 43: Requerimientos de materia prima

| Material | Color | # | Unidad | Costo unitario (S/) | Costo total (S/) |
|------------------------------|---------|------|--------|----------------------|-------------------|
| Peluche | Blanco | 1 | m | 4.34 | 4.34 |
| Etiqueta | Blanco | 3 | Unid. | 0.04 | 0.12 |
| Bolsa | - | 0.12 | Unid. | 3.50 | 0.42 |
| Bolsas Finales | Verde | 1 | Unid. | 0.75 | 0.75 |
| Grabador de audio | blanco | 1 | Unid. | 1.75 | 1.75 |
| Relleno napa | Blanco | 0.36 | Kg | 10.00 | 3.60 |
| Ropa | Variado | 1 | Unid. | 4.5 | 4.5 |
| Accesorio | Variado | 1 | Unid. | 1.2 | 1.2 |
| Ganchos | Blanco | 2 | Unid. | 0.3 | 0.6 |
| Costo total (con IGV) | | | | | 17 |

3.5.2. Insumos

Los insumos requeridos están vinculados principalmente a los servicios de soporte de los servicios brindados en el *Make your own teddy*, entre ellos los más importantes los de limpieza, los suministros de cafetería y oficina. En la Tabla 44 se muestra los suministros agrupados por servicio de soporte.

Tabla 44: Requerimiento de Insumos

| Servicio | Suministro/Material | Cantidad | Monto Presupuestado Mensual (S/) |
|------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Limpieza | Cera Papel Toalla Jabón Pinesol Esponja Otros | 2 | S/ 60 |
| Cafetería | Paletas de Ositos Pop Corn Galletas Jugos y Agua | 250 unidades a la semana | S/ 2160 |
| Suministros de Oficina | Papeles Tinta/Toner Pioner Plumones de pizarra Sobres Bidones de Agua Lapiceros, lápices y marcadores Otros | Dos oficinas | S/ 55 |
| Suministros Baños | Papel Higiénico Papel Toalla Jabón Líquido Desodorante ecológico | 2 (Planta y local de autoservicio r) | S/ 90 |
| Tópico | Antiinflamatorio Venda Alcohol Gasa Algodón Cremas Otros | 2 (Planta y local de autoservicio) | S/ 20 |

Capítulo 4: Estudio Legal y Organizacional

El estudio Legal y Organizacional abarca un análisis de los trámites de constitución, la elección del tipo de sociedad y afectación de regímenes tributarios. Asimismo, comprende el estudio de la estructura organizacional, las funciones y los perfiles de puestos.

4.1 Tipo de sociedad

La empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C, con dos socios, cuya responsabilidad se encuentra limitada por el monto de sus aportes, por lo que normalmente no responden con su patrimonio personal por deudas u obligaciones de la empresa. El capital social está constituido por acciones, de por lo menos dos accionistas y un máximo de veinte, proporcionales al aporte de cada uno de los socios. Los cuales poseen el derecho de la adquisición preferente de acciones en caso de que se desee transferir su participación a personas externas a la empresa. Además, conformarán la junta de accionistas.

La empresa debe optar por una denominación seguida por la abreviatura S.A.C, por lo tal se denomina *Make your own teddy* S.A.C. y contará con un gerente general que representará de manera legal y de gestión a la sociedad. No tendrá directorio.

En la Tabla 45 se muestran los nueve pasos obligatorios para la constitución de la empresa, para ampliar la información sobre este acápite ver Anexo 22.

Tabla 45: Pasos para la constitución de una empresa

| Pasos para constitución de una empresa |
|---|
| Paso 01: Elaborar la Minuta de constitución |
| Paso 02: Elaborar la Escritura Pública |
| Paso 03: Inscribirse en el registro de personas jurídicas |
| Paso 04: Obtención del RUC |
| Paso 05: Registrar a los trabajadores en ESSALUD |
| Paso 06: Permisos especiales |
| Paso 07: Pedir autorización y legalizar el libro de planillas |
| Paso 08: Solicitar licencia municipal de funcionamiento |
| Paso 09: Legalizar los libros contables |

4.2 Afectación tributaria

4.2.1. Impuesto a la Renta

Los ingresos del *Make your own teddy* pertenecen a la tercera categoría: Ingresos del comercio, la industria y otras determinadas por ley. Las tasas para la aplicación del impuesto a las rentas son las siguientes:

- 2015-2016: 28%
- 2017-2018: 27%
- 2019 en adelante: 26%

4.2.2. Impuesto General a las Ventas

El IGV es el tributo que se paga por las ventas o servicios que se realizan en las actividades del negocio. La tasa del IGV es de 16% y a este se adiciona el 2%, correspondiente al impuesto de Promoción Municipal, resultando 18%. La empresa está obligada a cobrarlos a los clientes y pagarlo al fisco.

4.2.3. Otros impuestos

Para la empresa no existen impuestos específicos para la manufactura del servicio al cliente. Sin embargo, se verá sujeta al Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), debido al desembolso y los pagos de las cuotas del préstamo bancario, lo cual tiene una cuota vigente de 0.05%.

4.3 Normas competentes

No existen normas competentes al servicio al cliente pero por el tamaño de la empresa se sugiere inscribirse como una PYME mediana empresa debido a que sus ventas anuales no superan las 1,700 UIT. De manera que pueda reducir costos laborales y tener mayores beneficios en financiamiento.

4.3.1. Normas del sector

Las normas del sector de importación de juguetes se rigen bajo Reglamento de la Ley N° 28376, “Ley que prohíbe y sanciona la fabricación, importación, distribución y comercialización de juguetes y útiles de escritorio tóxicos o peligrosos”.

El Reglamento posee la finalidad de garantizar y proteger la salud y seguridad de los menores de edad y de los consumidores en general. La protección a los consumidores frente a juguetes o útiles de escritorio tóxicos o peligrosos reside en inspeccionar la composición de los productos y retirar del mercado aquellos que contengan sustancias que arriesguen la salud del usuario. Para mayor detalle ver Anexo 22 y 23.

4.3.2. Normas generales

Otras normas relacionadas de manera general al proyecto se presentan a continuación:

Tabla 46: Normas generales

| Norma | Descripción |
|--|--|
| Todo establecimiento que expenden comida y bebidas deberán incluir en su lista de precios el IGV (Resolución Ministerial N 081-94-ITINCI/DM) | Establece que centros que expenden comidas y bebidas deben elaborar sus listas de precios que entreguen a los consumidores de tal forma que los precios que en ellas se consignent incluyan el IGV y el recargo al consumo. Asimismo INDECOPI se encargará de vigilar el cumplimiento de esta Resolución Ministerial |
| Reglamento nacional de edificaciones (Decreto Supremo N 011-2006-VIVIENDA) | Esta norma se complementa con la de Establecimiento para expendio de Comida y Bebidas - Ministerio de Salud, El reglamento abarca desde condiciones de habitabilidad y funcionalidad. |

4.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se dividirá en tres áreas. La primer área se encargará es el área de administración. La segunda está orientada a la inspección y logística de la empresa. Finalmente, el área de servicio tendrá contacto directo con los clientes y usuarios.

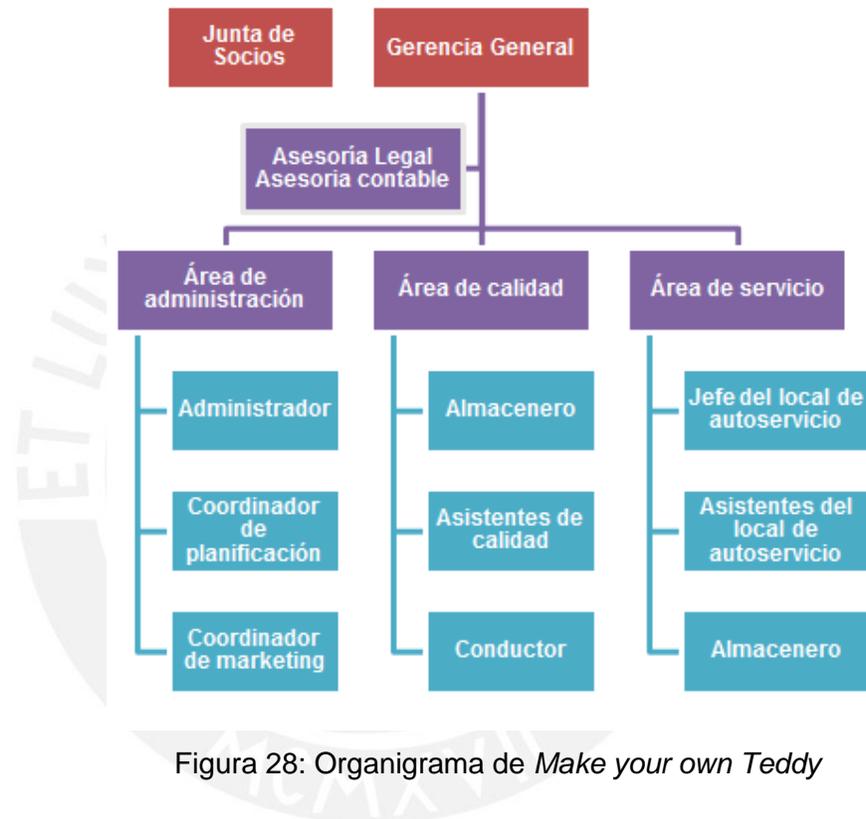


Figura 28: Organigrama de *Make your own Teddy*

Manejar una estructura organizacional por áreas permitirá independencia en cada una de estas. Sin embargo, para reducir burocracias se asignará responsabilidades comunes entre los coordinadores y las distintas áreas.

4.5 Funciones y perfil del personal

Cada uno de los puestos definidos deberá cumplir funciones específicas para asegurar el nivel óptimo de servicio. Las funciones y el perfil para cada puesto se detallan en la Tabla 48:

Tabla 47: Funciones y Perfil del Personal

| Puesto | Funciones | Nivel de Instrucción | Experiencia | Conocimientos | Habilidades y Aptitudes |
|------------------------------------|---|--|--|---|---|
| Gerente General (1) | <ul style="list-style-type: none"> Establecer la estrategia de negocios y promover políticas comerciales. Gestión y optimización de recursos. | Titulado de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. | Tres años como Gerente General. | Estrategias comerciales y experiencia en el sector. | Liderazgo, comunicación y pensamiento estratégico |
| Administrador (1) | <ul style="list-style-type: none"> Control y análisis financiero. Gestión de la planilla. | Titulado de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. | Dos años en el sector. | Administración, Gestión Personal y Finanzas. | Liderazgo, planificación y organización. |
| Coordinador de Planificación (1) | <ul style="list-style-type: none"> Analiza y reporta la operatividad de la empresa. Planificar y coordinar con los proveedores. Control y supervisión del área de calidad. | Titulado de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. | Un año en puesto similar. | Planificación, abastecimiento y logística. | Liderazgo, planificación y organización. |
| Coordinador de Marketing (1) | <ul style="list-style-type: none"> Gestor de las estrategias de marketing. Reportar los niveles de satisfacción de los clientes. | Bachiller de las carreras de Marketing o carreras afines. | Experiencia en puesto similar. | Marketing. | Creativo e innovador |
| Almacenero (2) | <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidades en el almacén. Encargado de recepción y despacho de mercadería. | Secundaria o estudio técnico | Experiencia en puesto similar | Control resguardo materiales. | Responsabilidad y orden. |
| Asistente de calidad(3) | <ul style="list-style-type: none"> Encargados de agregar valor a la producción de peluches, ropa y accesorios. | Estudio técnico textil | Un año en puesto similar. | Confección. | Responsabilidad y compromiso. |
| Conductor (1) | <ul style="list-style-type: none"> Encargado de la distribución de materiales y productos | Secundaria o estudio técnico y brevete A2. | Experiencia en puesto similar | Normativa Vial | Responsabilidad y compromiso. |
| Jefe del Local de autoservicio (1) | <ul style="list-style-type: none"> Planificar, coordinar y comunicar con los asistentes los lineamientos del servicio Control y supervisión del local de autoservicio y de los ingresos | Titulado de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. | Un año de experiencia en puesto similar. | Administración de local de servicio. | Liderazgo y buena comunicación. |

| Puesto | Funciones | Nivel de Instrucción | Experiencia | Conocimientos | Habilidades y Aptitudes |
|---|---|--|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Asistentes del Local de autoservicio (14) | (caja) • Encargados de brindar el servicio y atención a los clientes | Estudio técnico de auxiliar de inicial | Experiencia en puesto similar. | Servicio y atención de niños. | Carismático y responsable |
| Asistente de limpieza (1) | • Encargados de la limpieza de la planta y del local de autoservicio r | Secundaria o estudio técnico | NA | NA | Orden y organización. |



De acuerdo al marco laboral actual se plantean contratos de tiempo indefinido para los trabajadores cuyo cargo es de confianza, lo cual está constituido por los coordinadores, administrador y gerente general. Por otro lado, contratos de naturaleza temporal renovables para los restantes. En la Tabla 48, se detallan las remuneraciones y costos laborales. Los cuales tienen las siguientes consideraciones:

- CTS: medio sueldo por año
- AFP: 10% la remuneración mensual
- Seguro: El aporte de ESSALUD es el 9% mensual
- Gratificación (G): media remuneración en julio y agosto
- Vacaciones (V): 15 días al año.

Tabla 48: Remuneraciones y costo laborales

| Puestos | Nº | Turno | M | R | Prestaciones | | | | | Totales |
|------------------------------|----|-------|-----|-------|--------------|-----------|-------------|-----|-----|---------|
| | | | | | CTS | AFP (10%) | Seguro (9%) | G | V | |
| Gerente General | 1 | 1 | CIT | 7,000 | 292 | 700 | 630 | 583 | 292 | 9,497 |
| Administrador | 1 | 1 | CIT | 4,800 | 200 | 480 | 432 | 400 | 200 | 6,512 |
| Coordinador de Planificación | 1 | 1 | CIT | 4,800 | 200 | 480 | 432 | 400 | 200 | 6,512 |
| Coordinador de Marketing | 1 | 1 | CNT | 2,000 | 83 | 200 | 180 | 167 | 83 | 2,713 |
| Almaceneros | 2 | 1 | CNT | 1,200 | 50 | 120 | 108 | 100 | 50 | 1,628 |
| Asistentes de calidad | 3 | 1 | CNT | 1,200 | 50 | 120 | 108 | 100 | 50 | 1,628 |
| Conductor | 1 | 1 | CNT | 1,200 | 146 | 350 | 315 | 292 | 146 | 1,628 |
| Jefe de Taller | 1 | 1 | CIT | 3,500 | 200 | 480 | 432 | 400 | 200 | 4,748 |
| Asistentes de taller | 14 | 1 | CNT | 850 | 35 | 85 | 77 | 71 | 35 | 1,153 |
| Asistente de Limpieza | 1 | 1 | CNT | 850 | 35 | 85 | 77 | 71 | 35 | 1,153 |

Capítulo 5. Estudio económico-financiero

Se analizará la mejor alternativa de financiamiento respecto a la inversión requerida. Se determinará los presupuestos de ingresos, egresos, estado de ganancias y pérdidas y balance general. Además se analizarán la rentabilidad y sensibilidad del proyecto ante diversos escenarios.

5.1 Inversión del proyecto

Se compone de la inversión en bienes tangibles, bienes intangibles y capital de trabajo. Los montos son expuestos en nuevos soles y se basan en cotizaciones efectuadas a nivel nacional e internacional.

5.1.1. Inversión en activos fijos tangibles

La inversión de activos tangibles se divide en edificación, maquinaria y equipos, equipos de oficina, muebles y enseres, y vehículo. A continuación, se detallará cada uno ellos:

a. Inversión en edificación:

Al ser un local alquilado y con los requerimientos básicos para el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto para el local de autoservicio y la planta de producción solo se invertirá en acabados como pintura y divisiones. El presupuesto detallado se puede apreciar en el Anexo 24. En la Tabla 49 se muestra el consolidado.

Tabla 49: Inversión en edificación

| | Descripción | Área | Soles(m2) | Sub Total | IGV | Total |
|----------------------------|---------------|------|-----------|------------------|-----------------|------------------|
| Planta | Estructura | 20 | S/ 101 | S/ 1,710 | S/ 308 | S/ 2,018 |
| | Baños | 14 | S/ 14 | S/ 170 | S/ 31 | S/ 201 |
| | Revestimiento | 100 | S/ 44 | S/ 3,740 | S/ 673 | S/ 4,413 |
| | Instalaciones | 100 | S/ 74 | S/ 6,292 | S/ 1,133 | S/ 7,425 |
| Local de autoservicio | Estructura | 8 | S/ 101 | S/ 684 | S/ 123 | S/ 807 |
| | Revestimiento | 54 | S/ 44 | S/ 2,020 | S/ 364 | S/ 2,383 |
| | Instalaciones | 54 | S/ 74 | S/ 3,398 | S/ 612 | S/ 4,010 |
| Total Edificaciones | | | | S/ 18,014 | S/ 3,243 | S/ 21,257 |

b. Inversión en maquinaria y equipos:

La inversión en maquinaria y equipos abarca la maquinaria y equipos que fueron mencionados en el Capítulo III: Estudio Técnico, el presupuesto detallado se puede apreciar en el Anexo 24 y Anexo 25. En la Tabla 50 se muestra la inversión de las principales maquinarias.

Tabla 50: Inversión en maquinaria y equipos

| Elemento | Área | # | Precio Unitario (sin IGV) | IGV | Precio total (Con IGV) |
|---|---------------------------------|---|---------------------------|-----------------|------------------------|
| Lector de Barras | Almacén y local de autoservicio | 2 | S/ 294 | S/ 53 | S/ 694 |
| Impresora de código de barras | Zona da Calidad | 1 | S/ 1,097 | S/ 198 | S/ 1,295 |
| Rellenadora | Local de autoservicio | 1 | S/ 7,881 | S/ 1,419 | S/ 9,300 |
| Cámara Fotográfica | Zona da Calidad | 1 | S/ 2,965 | S/ 534 | S/ 3,499 |
| Otros | Varios | 1 | S/ 6,734 | S/ 1,212 | S/ 7,946 |
| Total de inversión en equipos de oficina | | | S/ 19,266 | S/ 3,468 | S/ 22,734 |

c. Inversión en equipos de oficina:

La inversión de equipos de oficina incluye los equipos requeridos en el área administrativa de la planta. Para mayor detalle ver Anexo 24 y Anexo 25.

Tabla 51: Inversión en equipos de oficina

| Elemento | Área | Unidades Requeridas | Precio Unitario (sin IGV) | IGV | Precio total (Con IGV) |
|---|-----------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|------------------------|
| Computadora portátil | Oficinas | 5 | S/ 1,270 | S/ 229 | S/ 7,493 |
| Impresora multifuncional | Oficinas Local de autoservicio | 2 | S/ 677 | S/ 122 | S/ 1,598 |
| Proyector | Oficinas | 1 | S/ 847 | S/ 152 | S/ 999 |
| Ecran Retráctil | Oficinas | 1 | S/ 126 | S/ 23 | S/ 149 |
| Total de inversión en equipos de oficina | | | S/ 8,677 | S/ 1,562 | S/ 10,239 |

d. Inversión en muebles y enseres:

A continuación, se detallar la relación de los enseres y mobiliarios requeridos en la planta y el local de autoservicio.

Tabla 52: Inversión en muebles y enseres

| Elemento | Área | Unidades Requeridas | Precio Unitario (sin IGV) | IGV | Precio total (Con IGV) |
|--|---------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|------------------------|
| Anaqueles multiusos | Almacén y local de autoservicio | 3 | S/ 191 | S/ 34 | S/ 675 |
| Mesa para 4 | Cocina y local de autoservicio | 3 | S/ 76 | S/ 14 | S/ 270 |
| Mesa larga | Producción | 3 | S/ 297 | S/ 53 | S/ 1,050 |
| Escritorios de melamina | Oficinas Almacén | 7 | S/ 237 | S/ 43 | S/ 1,960 |
| Sillas ergonómicas | Varios | 12 | S/ 55 | S/ 10 | S/ 780 |
| Sillas de recepción | Oficinas Cocina | 10 | S/ 13 | S/ 2 | S/ 150 |
| Carrito de supermercado | Almacenes | 2 | S/ 178 | S/ 32 | S/ 420 |
| Escalera de dos pasos | Almacenes | 2 | S/ 51 | S/ 9 | S/ 120 |
| Otros | - | - | S/ 1,526 | S/ 274.70 | S/ 1,801 |
| Total de inversión en muebles y enseres | | | S/ 6,124 | S/ 1,102 | S/ 7,226 |

e. Inversión en vehículos:

En la Tabla 53 se muestra la inversión en un vehículo para el transporte de mercadería.

Tabla 53: Inversión en vehículos

| Inversión en Vehículo | #s | Precio Unitario (sin IGV) | IGV | Precio total (con IGV) |
|---------------------------------------|----|---------------------------|-----------------|------------------------|
| Furgón | 1 | S/ 31,322 | S/ 5,638 | S/ 36,960 |
| Total de Inversión en Vehículo | | S/ 31,322 | S/ 5,638 | S/ 36,960 |

g. Resumen de Inversión en activos tangibles:

En la Tabla 54 se resume los montos a invertir respecto a activos tangibles que asciende a S/ 74,177

Tabla 54: Inversión en activos fijos tangibles

| Inversión | Precio Total (sin IGV) | IGV | Precio Total (con IGV) |
|-----------------------------------|------------------------|------------------|------------------------|
| Inversión en edificaciones | S/ 18,014 | S/ 3,243 | S/ 21,257 |
| Inversión de maquinaria y equipos | S/ 19,266 | S/ 3,468 | S/ 22,734 |
| Inversión en equipos de oficina | S/ 8,677 | S/ 1,562 | S/ 10,239 |
| Inversión en muebles y enseres | S/ 6,124 | S/ 1,102 | S/ 7,226 |
| Inversión en vehículos | S/ 31,322 | S/ 5,638 | S/ 36,960 |
| Total | S/ 83,403 | S/ 15,013 | S/ 98,416 |

5.1.2. Inversión en activos intangibles

Son inversiones sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

a. Inversión en trámites de constitución:

En la Tabla 55 se puede observar la inversión en las gestiones legales y municipales para poder constituir la empresa y obtener los permisos correspondientes para realizar sus operaciones.

Tabla 55: Inversión en trámites de constitución

| Descripción | Subtotal | IGV | Total |
|--|--------------|------------|--------------|
| Constitución de empresa | S/ 415 | S/ 75 | S/ 490 |
| Licencia de funcionamiento Independencia y Los Olivos | S/ 192 | S/ 34 | S/ 226 |
| Registro de Marca – clase 28 | S/ 453 | S/ 82 | S/ 535 |
| Defensa Civil | S/ 502 | S/ 90 | S/ 592 |
| Registro y Autorización para la fabricación, importación, comercialización y distribución de juguetes y útiles de escritorio | S/ 65 | S/ 12 | S/ 67 |
| Libros contables y legalización | S/ 30 | S/ 5 | S/ 35 |
| Total | 1,657 | 298 | 1,955 |

b. Inversión en capacitación e instalación de servicios:

La inversión en capacitación e instalación de servicios busca contemplar los gastos relacionados en incrementar las habilidades de los colaboradores con la finalidad de asegurar los estándares de calidad y optimizar los servicios administrativos.

Tabla 56: Inversión en capacitación e instalación de servicios

| Descripción | Subtotal | IGV | Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Teléfono e Internet | S/ 59 | S/ 11 | S/ 70 |
| Capacitación del Software de Gestión | S/ 1,186 | S/ 214 | S/ 1,400 |
| Licencia de Microsoft Office 2013 Hogar y empresas(8) | S/ 4,400 | S/ 792 | S/ 5,192 |
| Total | S/ 5,649 | S/ 1,017 | S/ 6,662 |

c. Inversión en posicionamiento de marca:

En la Tabla 57 se detalla los conceptos vinculados al posicionamiento de la marca:

Tabla 57: Inversión en posicionamiento de marca

| Descripción | Subtotal | IGV | Total |
|--|-------------|------------|-------------|
| Paquete Corporación Diseño de Logotipo corporativo y Manual de Marca Imagen corporativa (Tarjetas y Folletería-Brochure) Página Web Básica Posicionamiento SEO Dominio .COM Alojamiento Web 1GB + Correos Diseño de Redes Sociales | S/ 1,585 | S/ 285 | S/ 1,870 |
| Marketing de posicionamiento que incluye desarrollo y ejecución de sport publicitarios para el lanzamiento de la empresa que se desarrollará en los un medio de comunicación. | S/ 178,804 | S/ 32,185 | S/ 210,989 |
| Total | S/. 180,389 | S/. 32,470 | S/. 212,859 |

Para mayor detalle ver Anexo 25 de cotizaciones.

d. Resumen de inversión en activos intangibles:

En la Tabla 58 se resume la inversión en activos intangibles, adicionalmente se presupuesta una inversión en instalación de maquinarias y equipos en local de autoservicio y oficina, lo cual asciende a S/ 25,000 en mano de obra para poner operativo el negocio. El monto a invertir en activos intangibles es S/ 246,476

Tabla 58: Resumen de inversión en activos intangibles

| Descripción | Subtotal | IGV | Total |
|---|------------|-----------|------------|
| Trámites de constitución | S/ 1,657 | S/ 298 | S/ 1,955 |
| Capacitación e instalación de servicios | S/ 5,645 | S/ 1,017 | S/ 6,662 |
| Posicionamiento de marca | S/ 180,389 | S/ 32,470 | S/ 212,859 |
| Instalación de maquinaria y equipos en taller y oficina | S/ 25,000 | S/ 0 | S/ 25,000 |
| Total | S/ 212,691 | S/ 33,785 | S/ 246,476 |

5.1.3. Inversión en capital de trabajo

Para estimar el capital de trabajo se utilizó el método Déficit Acumulado Máximo considerando los ingresos y egresos mensuales del primer año del proyecto. En base al cálculo detallado del Anexo 26 se estima que el capital de trabajo requerido es S/ 117,663.

5.1.4. Inversión total

En la Tabla 59 muestra el consolidado de la inversión, lo cual asciende a S/ 413,757

Tabla 59: Inversión total

| Descripción | Total |
|----------------------------------|-------------------|
| Inversión en activos tangibles | S/ 83,403 |
| Inversión en activos intangibles | S/ 212,691 |
| Inversión en capital de trabajo | S/ 117,663 |
| Inversión total | S/ 413,757 |

5.2 Financiamiento del proyecto

Se presenta en la Tabla 60 algunas opciones de financiamiento ofrecidas:

Tabla 60: Opciones de financiamiento

| Institución Bancaria | Tipo de financiamiento | TEA | Monto financiado |
|----------------------|----------------------------------|--------|----------------------------------|
| Banco de crédito | Capital de trabajo | 20.50% | 1,500 a 750,000 |
| Scotiabank | Capital de trabajo | 25% | Max 90,000 |
| Banco Financiero | Activo fijo y capital de trabajo | 14.50% | Activo fijo y capital de trabajo |

Respecto al análisis realizado de las opciones de financiamiento de las entidades bancarias de la Tabla 60. Se tomó la decisión de financiar S/ 165,000 el cual corresponde al 95% del Capital de trabajo y al 64% de los activos tangibles con el Banco Financiero. Siendo esto equivalente al 40% de inversión del proyecto.

Por otro lado, 60% de inversión será cubierto por capital de los socios. En la Tabla 61 se detalla la estructura de financiamiento.

Tabla 61: Estructura de financiamiento

| Fuente de Financiamiento | Porcentaje | Monto 1 | Detalle |
|--------------------------|-------------|-------------------|-------------------------|
| Capital Propio | 40% | S/ 248,757 | 5% CT, 36% AT y 100% AI |
| Préstamo | 60% | S/ 165,000 | 95% CT, 64% AT |
| Total | 100% | S/ 413,757 | |

5.2.1. Costo de oportunidad de capital

Para evaluar el costo de oportunidad de capital se empleará el Modelo de Valoración de Activos de Capital.

$$r_E = r_F + B_{Ajustado} (r_m - r_f) + r_p \quad \dots (1)$$

$$B_{Ajustado} = B \times (1 + (1 - T) \times D/E) \quad \dots (2)$$

Donde:

- r_E = Costo de oportunidad de Capital (COK)
- r_F = Tasa Libre de riesgo
- r_m = Prima de riesgo de mercado
- r_p = Riesgo país
- B = Beta del sector
- T = Tasa impositiva a la que se encuentra afectada la empresa
- D = Deuda
- E = Patrimonio

Los datos necesarios y la obtención de la beta ajustada se detallan en la Tabla 62.

Tabla 62: Beta Ajustada

| Beta Ajustado | |
|------------------------------------|------|
| Beta del sector de entretenimiento | 1.21 |
| Relación deuda patrimonio D/E | 0.66 |
| Tasa Impositiva | 28% |
| Beta Ajustada | 1.79 |

Por otro lado para el cálculo del costo de oportunidad de capital se detalla los datos necesarios en la Tabla 63.

Tabla 63: Costo de oportunidad de Capital

| Costo de oportunidad de Capital | |
|---------------------------------|-------|
| Tasa de riesgo país | 2.09% |
| Tasa Libre de riesgo | 0.8% |
| Prima de riesgo de mercado | 8% |
| Costo de oportunidad de Capital | 16% |

5.2.2. Costo ponderado de capital

La inversión del proyecto será financiada en un 60% de capital propio, mientras que el 40% restante será financiado por el Banco Financiero a una tasa efectiva anual de 14.5% por 36 meses, mediante la modalidad de pago de cuotas constantes mensuales. Siendo la estructura financiera, la mostrada en la Tabla 64 y el costo promedio de capital ponderado asciende a 14% (WACC)

Tabla 64: Cronograma de pago

| Cuota | Saldo Inicial | Intereses | Amortización | Cuota | Saldo Final | ITF | Cuota Total |
|-------|---------------|-----------|--------------|-------|-------------|-----|-------------|
| 0 | 165,000 | - | - | - | 165,000 | - | - |
| 1 | 165,000 | 1,872 | 3,736 | 5,609 | 161,264 | 3 | 5,611 |
| 2 | 161,264 | 1,830 | 3,779 | 5,609 | 157,485 | 3 | 5,611 |
| 3 | 157,485 | 1,787 | 3,822 | 5,609 | 153,663 | 3 | 5,611 |
| 4 | 153,663 | 1,744 | 3,865 | 5,609 | 149,798 | 3 | 5,611 |
| 5 | 149,798 | 1,700 | 3,909 | 5,609 | 145,890 | 3 | 5,611 |
| 6 | 145,890 | 1,655 | 3,953 | 5,609 | 141,936 | 3 | 5,611 |
| 7 | 141,936 | 1,611 | 3,998 | 5,609 | 137,938 | 3 | 5,611 |
| 8 | 137,938 | 1,565 | 4,043 | 5,609 | 133,895 | 3 | 5,611 |
| 9 | 133,895 | 1,519 | 4,089 | 5,609 | 129,806 | 3 | 5,611 |
| 10 | 129,806 | 1,473 | 4,136 | 5,609 | 125,670 | 3 | 5,611 |
| 11 | 125,670 | 1,426 | 4,183 | 5,609 | 121,487 | 3 | 5,611 |
| 12 | 121,487 | 1,379 | 4,230 | 5,609 | 117,257 | 3 | 5,611 |
| 13 | 117,257 | 1,331 | 4,278 | 5,609 | 112,979 | 3 | 5,611 |
| 14 | 112,979 | 1,282 | 4,327 | 5,609 | 108,653 | 3 | 5,611 |
| 15 | 108,653 | 1,233 | 4,376 | 5,609 | 104,277 | 3 | 5,611 |
| 16 | 104,277 | 1,183 | 4,425 | 5,609 | 99,851 | 3 | 5,611 |
| 17 | 99,851 | 1,133 | 4,476 | 5,609 | 95,376 | 3 | 5,611 |
| 18 | 95,376 | 1,082 | 4,526 | 5,609 | 90,849 | 3 | 5,611 |
| 19 | 90,849 | 1,031 | 4,578 | 5,609 | 86,272 | 3 | 5,611 |
| 20 | 86,272 | 979 | 4,630 | 5,609 | 81,642 | 3 | 5,611 |
| 21 | 81,642 | 926 | 4,682 | 5,609 | 76,960 | 3 | 5,611 |
| 22 | 76,960 | 873 | 4,735 | 5,609 | 72,224 | 3 | 5,611 |
| 23 | 72,224 | 820 | 4,789 | 5,609 | 67,435 | 3 | 5,611 |
| 24 | 67,435 | 765 | 4,843 | 5,609 | 62,592 | 3 | 5,611 |
| 25 | 62,592 | 710 | 4,898 | 5,609 | 57,693 | 3 | 5,611 |
| 26 | 57,693 | 655 | 4,954 | 5,609 | 52,739 | 3 | 5,611 |
| 27 | 52,739 | 598 | 5,010 | 5,609 | 47,729 | 3 | 5,611 |
| 28 | 47,729 | 542 | 5,067 | 5,609 | 42,662 | 3 | 5,611 |
| 29 | 42,662 | 484 | 5,125 | 5,609 | 37,538 | 3 | 5,611 |
| 30 | 37,538 | 426 | 5,183 | 5,609 | 32,355 | 3 | 5,611 |
| 31 | 32,355 | 367 | 5,242 | 5,609 | 27,113 | 3 | 5,611 |
| 32 | 27,113 | 308 | 5,301 | 5,609 | 21,812 | 3 | 5,611 |
| 33 | 21,812 | 248 | 5,361 | 5,609 | 16,451 | 3 | 5,611 |
| 34 | 16,451 | 187 | 5,422 | 5,609 | 11,029 | 3 | 5,611 |
| 35 | 11,029 | 125 | 5,484 | 5,609 | 5,546 | 3 | 5,611 |
| 36 | 5,546 | 63 | 5,546 | 5,609 | 0 | 3 | 5,611 |

5.3 Presupuestos de ingresos y egresos

En los siguientes acápite se presentan los presupuestos de ingresos y egresos.

5.3.1. Presupuestos de ingresos

En la Tabla 65 se muestran los ingresos por el servicio *Make Me* y las ventas en cafetería, obtenidos en base a la multiplicación de los niveles de precios y la demanda. Para plasmar un presupuesto conservador, se asumió que el total de pedidos serán por el servicio *Make Me* básico, sin accesorios o ropa adicional.

Tabla 65: Presupuesto de Ingresos

| Servicio/ Año | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Make Me</i> | 1,450,685 | 1,606,268 | 1,767,747 | 1,857,876 | 1,934,879 |
| Cafetería | 34,830 | 38,880 | 38,880 | 38,880 | 38,880 |
| Total Ingreso | 1,485,515 | 1,645,148 | 1,806,627 | 1,896,756 | 1,973,759 |

5.3.2. Presupuestos de costos

El presupuesto de costos está conformado por la mano de obra directa, los materiales directos y los costos indirectos producción. El detalle se muestra a continuación:

a. Presupuesto de mano de obra directa

Involucra a todo el personal que labora en los servicios de atención al cliente y la preparación de los productos a ofrecer en el servicio *Make Me*. De acuerdo al organigrama de la empresa están contemplados: los asistentes de talle y asistentes de calidad.

Tabla 66: Costos de MOD

| MOD | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Asistentes de calidad | 49,968 | 49,968 | 49,968 | 49,968 | 49,968 |
| Asistentes de taller | 165,172 | 165,172 | 165,172 | 165,172 | 165,172 |
| Total MOD S/. | 215,140 | 215,140 | 215,140 | 215,140 | 215,140 |

En el Anexo 27 se muestra el presupuesto detallado de mano de obra.

b. Presupuesto de materiales directos

En la Tabla 67 se muestra el presupuesto anual de materiales directos requeridos para el servicio *Make Me*, calculado en base a la proyección de demanda.

Tabla 67: Presupuesto de materiales directos

| Material | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Peluche | 96,861 | 107,249 | 118,031 | 124,049 | 129,190 |
| Etiqueta | 2,678 | 2,965 | 3,264 | 3,430 | 3,572 |
| Bolsa | 9,374 | 10,379 | 11,422 | 12,005 | 12,502 |
| Bolsas Final | 16,739 | 18,534 | 20,397 | 21,437 | 22,326 |
| Grabador de audio | 39,057 | 43,246 | 47,593 | 50,020 | 52,093 |
| Relleno napa | 80,346 | 88,963 | 97,906 | 102,898 | 107,163 |
| Ropa | 100,432 | 111,203 | 122,383 | 128,622 | 133,953 |
| Accesorio | 26,782 | 29,654 | 32,635 | 34,299 | 35,721 |
| Ganchos | 13,391 | 14,827 | 16,318 | 17,150 | 17,860 |
| Total MP S/. (con IGV) | 385,659 | 427,020 | 469,949 | 493,909 | 514,380 |
| Total MP S/. (sin IGV) | 326,830 | 361,882 | 398,262 | 418,567 | 435,915 |

c. Presupuesto de costos indirectos de producción

Este presupuesto se conforma por la mano de obra indirecta, el material indirecto y los gastos generales de la planta.

En la Tabla 68 se detalla el presupuesto de mano de obra indirecta para los cinco años del proyecto, que incluye la remuneración del jefe del local de autoservicio, el coordinador de planificación, los almaceneros, el conductor y el asistente de limpieza.

Tabla 68: Presupuesto de MOI

| MOI | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Almaceneros | 33,312 | 33,312 | 33,312 | 33,312 | 33,312 |
| Conductor | 16,656 | 16,656 | 16,656 | 16,656 | 16,656 |
| Asistentes de Limpieza | 11,798 | 11,798 | 11,798 | 11,798 | 11,798 |
| Coordinador de Planificación | 66,624 | 66,624 | 66,624 | 66,624 | 66,624 |
| Jefe de Taller | 48,580 | 48,580 | 48,580 | 48,580 | 48,580 |
| Total MOI S/. | 176,970 | 176,970 | 176,970 | 176,970 | 176,970 |

En el Anexo 27 se presenta el presupuesto mensual de mano de obra indirecta.

En la Tabla 69 se aprecia el presupuesto anual de material indirecto que se detalló en acápite **3.5.2. Insumos**.

Tabla 69: Presupuesto de Materiales Indirectos

| MI | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Insumos de Limpieza | 720 | 720 | 720 | 720 | 720 |
| Insumos de Cafetería | 19,728 | 19,728 | 19,728 | 19,728 | 19,728 |
| Suministros Baños | 1,080 | 1,080 | 1,080 | 1,080 | 1,080 |
| Total MI S/. (con IGV) | 21,528 | 21,528 | 21,528 | 21,528 | 21,528 |
| Total MI S/. (sin IGV) | 18,244 | 18,244 | 18,244 | 18,244 | 18,244 |

En la Tabla 70 se muestra el presupuesto de depreciación de activos usando las tasas fijadas por la SUNAT. Al final del proyecto se efectuará la venta de los activos fijos al valor residual.

Tabla 70: Depreciación

| Descripción | Valor Inicial S/. | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Valor Residual S/. |
|----------------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| Edificio (3%) | 6,101 | 183 | 183 | 183 | 183 | 183 | 5,186 |
| Maquinaria y equipos (10%) | 19,266 | 1,927 | 1,927 | 1,927 | 1,927 | 1,927 | 9,633 |
| Muebles y enseres (10%) | 3,446 | 345 | 345 | 345 | 345 | 345 | 1,723 |
| Vehículo (20%) | 31,322 | 6,264 | 6,264 | 6,264 | 6,264 | 6,264 | - |
| TOTAL S/ | 60,135 | 8,719 | 8,719 | 8,719 | 8,719 | 8,719 | 16,542 |

Los gastos generales de producción contienen depreciación, combustible y mantenimiento de los equipos. Estos gastos se pueden apreciar en la Tabla 71.

Tabla 71: Gastos generales de producción

| Descripción | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Depreciación | 8,719 | 8,719 | 8,719 | 8,719 | 8,719 |
| Mantenimiento | 1,536 | 1,536 | 1,536 | 1,536 | 1,536 |
| Combustible | 1,368 | 1,368 | 1,368 | 1,368 | 1,368 |
| TOTAL (sin IGV) | 11,623 | 11,623 | 11,623 | 11,623 | 11,623 |
| TOTAL (con IGV) | 12,145 | 12,145 | 12,145 | 12,145 | 12,145 |

Finalmente, el presupuesto de materiales indirectos, mano de obra indirecta y gastos generales de producción conforman el presupuesto de costos indirectos de producción.

Tabla 72: Presupuesto de CIP

| Descripción | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Mano de Obra indirecta | 176,970 | 176,970 | 176,970 | 176,970 | 176,970 |
| Materiales indirectos | 18,244 | 18,244 | 18,244 | 18,244 | 18,244 |
| Gastos generales de producción | 11,623 | 11,623 | 11,623 | 11,623 | 11,623 |
| TOTAL (sin IGV) | 206,837 | 206,837 | 206,837 | 206,837 | 206,837 |
| TOTAL (con IGV) | 210,643 | 210,643 | 210,643 | 210,643 | 210,643 |

d. Presupuesto de costos de ventas

La suma de mano de obra directa, materiales directos (sin IGV) y costos indirectos de producción (sin IGV), se alcanza el presupuesto de costo de ventas, el cual se puede apreciar en la Tabla 73:

Tabla 73: Presupuesto de costos de ventas

| Descripción | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Mano de Obra Directa | 215,140 | 215,140 | 215,140 | 215,140 | 215,140 |
| Materiales Directos | 326,830 | 361,882 | 398,262 | 418,567 | 435,915 |
| Costos Indirectos de Producción | 206,837 | 206,837 | 206,837 | 206,837 | 206,837 |
| TOTAL (sin IGV) | 748,806 | 783,858 | 820,238 | 840,544 | 857,892 |
| TOTAL (con IGV) | 811,442 | 852,803 | 895,732 | 919,693 | 940,163 |

5.3.3. Presupuestos de gastos

a. Presupuesto de costo de ventas

En la Tabla 74 y en la Tabla 75 se presenta el presupuesto de la depreciación de activos administrativos en base a las tasas fijadas por la SUNAT y el presupuesto de servicios con IGV, respectivamente.

Tabla 74: Presupuesto de depreciación de activos administrativos

| Descripción | Valor Inicial S/. | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Valor Residual S/. |
|-------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| Edificio (3%) | 11,913 | 357 | 357 | 357 | 357 | 357 | 10,126 |
| Equipo de oficina (10%) | 8,677 | 868 | 868 | 868 | 868 | 868 | 4,339 |
| Muebles y enseres (10%) | 2,678 | 268 | 268 | 268 | 268 | 268 | 1,339 |
| Intangible (20%) | 212,691 | 42,538 | 42,538 | 42,538 | 42,538 | 42,538 | 0 |
| TOTAL S/ | 235,959 | 44,031 | 44,031 | 44,031 | 44,031 | 44,031 | 15,803 |

Tabla 75: Presupuesto de Servicios

| Gastos Administrativos | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Seguridad | 83,516 | 80,316 | 80,316 | 80,316 | 80,316 |
| Software de gestión | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 |
| Servicios generales | 190,872 | 188,022 | 188,022 | 188,022 | 188,022 |
| Servicios Totales (con IGV) | 274,678 | 268,628 | 268,628 | 268,628 | 268,628 |
| Servicios Totales (Sin IGV) | 232,778 | 227,651 | 227,651 | 227,651 | 227,651 |

A continuación se aprecia el presupuesto del personal administrativo por los cinco años del proyecto, que incluye los sueldos del gerente general, administrador y coordinador de marketing.

Tabla 76: Presupuesto de Mano de Obra Administrativa

| MO Ad. | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gerente General | 83,280 | 83,280 | 83,280 | 83,280 | 83,280 |
| Administrador | 66,624 | 66,624 | 66,624 | 66,624 | 66,624 |
| Coordinador de Marketing | 24,984 | 24,984 | 24,984 | 24,984 | 24,984 |
| TOTAL S/. | 174,888 | 174,888 | 174,888 | 174,888 | 174,888 |

Tras completar los gastos por depreciación, servicios (sin IGV) y los sueldos del personal administrativo, se obtiene el presupuesto de gastos administrativos, exhibido en la Tabla 77:

Tabla 77: Presupuesto de Gastos Administrativos

| Descripción | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Servicios | 232,778 | 227,651 | 227,651 | 227,651 | 227,651 |
| Insumos de oficina | 763 | 763 | 763 | 763 | 763 |
| Mano de obra administrativa | 174,888 | 174,888 | 174,888 | 174,888 | 174,888 |
| Depreciación | 44,031 | 44,031 | 44,031 | 44,031 | 44,031 |
| Total (sin IGV) | 452,460 | 447,333 | 447,333 | 447,333 | 447,333 |
| Total (con IGV) | 494,497 | 488,447 | 488,447 | 488,447 | 488,447 |

b. Presupuesto de Gastos de Ventas

Incluye los gastos en promoción y publicidad, alineados a la planificación definida en el Capítulo II: Estudio de Mercado.

Tabla 78: Presupuesto de Gasto de Ventas

| Descripción | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Volantes publicitarios | 1,020 | 1,020 | 1,020 | 1,020 | 1,020 |
| Publicidad en TV y Panel | 33,660 | 33,660 | 33,660 | 33,660 | 33,660 |
| Promociones | 22,420 | 22,420 | 22,420 | 22,420 | 22,420 |
| Promoción no estacional | 74,880 | 74,880 | 74,880 | 74,880 | 74,880 |
| Total (CON IGV) | 131,980 | 131,980 | 131,980 | 131,980 | 131,980 |
| Total (sin IGV) | 111,847 | 111,847 | 111,847 | 111,847 | 111,847 |

c. Presupuesto de Gastos Financieros

En la Tabla 79 se muestra el pago de los interés más el ITF por año por el préstamo.

Tabla 79: Presupuesto Financiero

| Descripción | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Interés | 23,925 | 17,002 | 9,076 |
| ITF | 36 | 36 | 36 |
| Gastos Financieros | 23,961 | 17,038 | 9,112 |

5.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es número de servicio *Make Me* que vuelve equivalente el ingreso total por ventas con la suma total de costos fijos y variables. Los costos fijos totales y variables para el servicio se detallan a continuación:

Tabla 80: Punto de Equilibrio

| Descripción | S/. |
|------------------------------|--------------|
| Precio | 65 |
| Costos Variables | |
| Peluche | 4.34 |
| Etiqueta | 0.12 |
| Bolsa | 0.42 |
| Bolsas Final | 0.75 |
| Grabador de audio | 1.75 |
| Relleno napa | 3.6 |
| Ropa | 4.5 |
| Accesorio | 1.2 |
| Ganchos | 0.6 |
| Total de costos fijos | 17.28 |
| Costos Fijos | |
| Remuneración | 32,676 |
| Servicios | 18,539 |
| Publicidad | 9,321 |
| Gastos Administrativos | 37,705 |
| Q* | |
| 2,059 | |

Con este análisis se concluye, que para asumir sus costos la empresa deberá vender por lo menos 2,059 unidades mensuales, cifra que se supera en el tercer año.

5.5 Estados Financieros

A continuación, se presenta el Estados de Ganancias y Pérdidas y el Balance General proyectado en cinco años.

5.5.1. Estado de Ganancias y Pérdidas

En la Tabla 81 se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado en cinco años.

Tabla 81: Estado de Ganancias y Pérdidas

| Descripción | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos | 1,258,911 | 1,394,193 | 1,531,040 | 1,607,421 | 1,672,677 |
| Costos de ventas | (748,806) | (783,858) | (820,238) | (840,544) | (857,892) |
| Utilidad Bruta | 510,105 | 610,335 | 710,802 | 766,877 | 814,785 |
| Gastos Administrativos | (452,460) | (447,333) | (447,333) | (447,333) | (447,333) |
| Gastos de ventas | (111,847) | (111,847) | (111,847) | (111,847) | (111,847) |
| Otros Ingresos | | | | | 32,346 |
| Utilidad Operativa | (54,203) | 51,155 | 151,622 | 207,697 | 287,951 |
| Gastos Financieros | (23,961) | (17,038) | (9,112) | - | - |
| Utilidad Antes de Impuestos | (78,164) | 34,117 | 142,510 | 207,697 | 287,951 |
| Impuesto a la Renta | - | (9,212) | (37,053) | (54,001) | (74,867) |
| Utilidad Neta | (78,164) | 24,905 | 105,457 | 153,696 | 213,084 |
| Dividendos (22%) | - | (5,479) | (23,201) | (33,813) | (46,878) |
| Utilidad del Ejercicios | (78,164) | 19,426 | 82,257 | 119,882 | 166,205 |

5.5.2 Balance General

En la Tabla 82 se muestra el Balance General proyectado en cinco años.

Tabla 82: Balance General

| BALANCE GENERAL | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Activo Corriente | | | | | | |
| Caja y Bancos | 117,663 | 44,507 | 56,150 | 154,890 | 343,625 | 582,723 |
| Existencias | | | 15,078 | 16,594 | 17,440 | 18,163 |
| Otros activos | | | | | | |
| Total Activo Corriente | 117,663 | 44,507 | 71,229 | 171,484 | 361,065 | 600,886 |
| Activo No Corriente | | | | | | |
| Inmuebles, maquinaria y equipo | 83,403 | 83,403 | 83,403 | 83,403 | 83,403 | 83,403 |
| Activos intangibles | 212,691 | 212,691 | 212,691 | 212,691 | 212,691 | 212,691 |
| Depreciación Acumulada | | 52,750 | 105,499 | 158,249 | 210,999 | 263,748 |
| Otros activos | | | | | | |
| Total Activo No Corriente | 296,094 | 243,344 | 190,595 | 137,845 | 85,095 | 32,346 |
| Total Activo | 413,757 | 287,851 | 261,824 | 309,329 | 446,160 | 633,232 |
| Pasivo Corriente | | | | | | |
| Cuentas por Pagar | 165,000 | 117,257 | 62,592 | - | - | - |
| Impuestos por pagar | | - | 9,212 | 37,053 | 54,001 | 74,867 |
| Otras cuentas por pagar | | | | | | |
| Total Pasivo Corriente | 165,000 | 117,257 | 71,803 | 37,053 | 54,001 | 74,867 |
| Pasivo No Corriente | | | | | | |
| Provisiones | | | | | | |
| Total Pasivo No Corriente | | | | | | |
| Total Pasivo | 165,000 | 117,257 | 71,803 | 37,053 | 54,001 | 74,867 |
| Patrimonio Neto | | | | | | |
| Capital | 248,757 | 248,757 | 248,757 | 248,757 | 248,757 | 248,757 |
| Reservas legales | | - | 1,943 | 10,168 | 22,157 | 38,777 |
| Utilidad Retenida Acumulada | | (78,164) | (60,680) | 13,351 | 121,245 | 270,830 |
| Total Patrimonio Neto | 248,757 | 170,594 | 190,020 | 272,277 | 392,159 | 558,364 |
| Total Pasivo + Patrimonio Neto | 413,757 | 287,851 | 261,824 | 309,329 | 446,160 | 633,232 |

5.5.3. Flujo de caja económico y financiero

Primero, se presenta el módulo de IGV que permite calcular el IGV a pagar, cuenta que ingresa posteriormente al Flujo de Caja Económico y Financiero.

Tabla 83: Módulo de IGV

| Descripción | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas | | | | | | |
| IGV de Ventas de Activos fijos | | 226,604 | 250,955 | 275,587 | 289,336 | 301,082 |
| IGV de Ventas | | | | | | 4,934 |
| Recuperación del CT | | | | | | 10,400 |
| Total de IGV Ventas | - | 226,604 | 250,955 | 275,587 | 289,336 | 316,417 |
| Compras | | | | | | |
| Inversiones | | | | | | |
| IGV de AFT | 15,013 | | | | | |
| IGV de AFI | 33,785 | | | | | |
| IGV del CT | 10,400 | | | | | |
| Operaciones | | | | | | |
| IGV compras de MP | | 58,829 | 65,139 | 71,687 | 75,342 | 78,465 |
| IGV CIP | | 3,807 | 3,807 | 3,807 | 3,807 | 3,807 |
| IGV gastos administrativos | | 41,900 | 40,977 | 40,977 | 40,977 | 40,977 |
| IGV gastos de ventas | | 20,133 | 20,133 | 20,133 | 20,133 | 20,133 |
| Total de IGV Compras | 59,198 | 124,669 | 130,055 | 136,603 | 140,258 | 143,381 |
| Diferencia | 59,198 | (101,935) | (120,900) | (138,984) | (149,077) | (173,035) |
| Crédito Fiscal | 59,198 | - | - | - | - | - |
| IGV por pagar | - | (42,737) | (120,900) | (138,984) | (149,077) | (173,035) |

En la Tabla 84, se presenta el Flujo de Caja Económico y Financiero. En el último año se liquida el proyecto por lo cual se vende todos activos al valor residual.

Tabla 84: Flujo de Caja Económico y Financiero

| Descripción | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos | | | | | | |
| Ingresos por ventas | | 1,485,515 | 1,645,148 | 1,806,627 | 1,896,756 | 1,973,759 |
| Venta de activos fijos | | | | | | 32,346 |
| Recuperación de capital de trabajo | | | | | | 117,663 |
| Total de Ingresos | | 1,485,515 | 1,645,148 | 1,806,627 | 1,896,756 | 2,123,768 |
| Egresos | | | | | | |
| Inversión en activos tangibles | 98,416 | | | | | |
| Inversión en activos intangibles | 246,476 | | | | | |
| Capital de trabajo | 117,663 | | | | | |
| Mano de obra directa | | 215,140 | 215,140 | 215,140 | 215,140 | 215,140 |
| Material directo | | 385,659 | 427,020 | 469,949 | 493,909 | 514,380 |
| Costos indirectos de producción | | 210,643 | 210,643 | 210,643 | 210,643 | 210,643 |
| Gastos Administrativos | | 274,678 | 268,628 | 268,628 | 268,628 | 268,628 |
| Gastos de ventas | | 131,980 | 131,980 | 131,980 | 131,980 | 131,980 |
| IGV por pagar | | 42,737 | 120,900 | 138,984 | 149,077 | 173,035 |
| Impuesto a la renta | | - | 9,212 | 37,053 | 54,001 | 74,867 |
| Total de Egresos | (462,555) | (1,260,838) | (1,383,523) | (1,472,377) | (1,523,379) | (1,588,674) |
| Flujo de caja económico (1) | (462,555) | 224,677 | 261,625 | 334,251 | 373,377 | 535,094 |
| Prestamos | | | | | | |
| Prestamos | 165,000 | | | | | |
| Amortización | | S/. 47,742.71 | S/. 54,665.40 | S/. 62,591.89 | - | |
| Intereses | | 23,925 | 17,002 | 9,076 | - | |
| ITF | 36 | 36 | 36 | 36 | - | |
| Escudo tributario | | 7,188 | 5,111 | 2,733 | - | |
| Flujo de caja financiero neto (2) | 164,964 | (64,515) | (66,592) | (68,970) | - | - |
| Flujo de caja financiero(1+2) | (297,591) | 160,162 | 195,033 | 265,281 | 373,377 | 535,094 |

5.6 Evaluación económica y financiera del proyecto

Regularmente se emplea el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) para estimar el Valor actual Neto económico (VANE) y el Costo de Oportunidad (COK) para descontar el Valor Actual Neto Financiero (VANF); sin embargo, para realizar una estimación más rigurosa del proyecto, se usará el COK para evaluar el VANE y el VANF.

Tabla 85: Evaluación Económica y Financiera

| | Económico | Financiero |
|--------------------|------------------|-------------------|
| Tasa de descuento | 14% | 16% |
| T.I.R a cinco años | 56% | 70% |
| V.A.N a cinco años | S/ 607,071 | S/ 622,192 |

5.6.1. Valor actual neto

El valor actual neto económico y financiero son S/ 607,071 y S/ 622,192 respectivamente. Ya que ambos indicadores son mayores a cero, el proyecto es aceptable.

5.6.2. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno económica y la tasa interna de retorno financiera son 56% y 70%, respectivamente. Dado a que ambos son superiores al costo de oportunidad y al costo promedio ponderado de capital, se acepta el proyecto siendo coherente con la conclusión obtenida del valor presente neto.

5.6.3. Ratio de beneficio/costo

Tras evaluar el flujo de caja financiero, se obtiene que el ratio de beneficio costo es 1.18.

Tabla 86: Beneficio Costo

| B/C: Beneficio Costo | |
|-----------------------------|-----------|
| Beneficio | 6,531,220 |
| Costo | 5,552,574 |
| B/C | 1.18 |

de

5.6.4. Período de recuperación

Tras analizar el flujo de caja financiero, llevando los flujos a valor presente con el costo de oportunidad, 16%, se estima que la inversión se recuperará al tercer año como se aprecia en la Tabla 87.

Tabla 87: Periodo de Recuperación

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------|----------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Flujo de Caja Económico | -462,555 | 224,677 | 261,625 | 334,251 | 373,377 | 535,094 |
| Valor Actual Neto | | 194,059 | 225,971 | 288,700 | 322,494 | 462,172 |
| Flujo Acumulado | | 194,059 | 420,030 | 708,730 | 1,031,224 | 1,493,396 |

5.7 Análisis de Sensibilidad

Se analizará la sensibilidad del proyecto mediante el método de Monte Carlos, con la finalidad de representar la realidad a través de un modelo de riesgo matemático. Para el desarrollo de la simulación se empleará el programa de análisis de riesgo @Risk con 10,000 iteraciones, lo cual nos permite evaluar una alta cantidad de escenarios y desarrolla un análisis con mayor presión.

Para el Modelo del análisis de sensibilidad y riesgo se realizarán los siguientes 4 pasos:

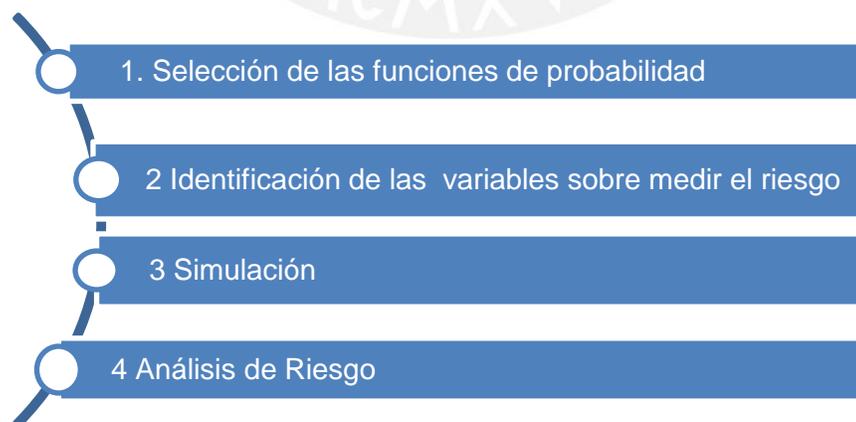


Figura 29: Pasos para el análisis de sensibilidad

5.7.1. Selección de las funciones de probabilidad

Debido a no contar con información sobre data histórica de comportamiento de las variables como la demanda y precio, se ha determinado que la función a utilizar en todas las variables en análisis será la distribución Uniforme, la cual requiere el máximo y mínimo en donde se comportará cada variable.

Se ha considerado que las variables significativas para el negocio son las Demanda, el Precio del servicio y el Costo de los materiales directos. A continuación, se detalla el criterio y las variables a considerar.

Demanda: se considera significativa debido a que esta se obtuvo sobre criterios obtenidos por una encuesta. Sin embargo, esto no muestra el real comportamiento del consumidor ante el servicio, ya que actualmente no se encuentra un servicio semejante en el mercado peruano. Para ellos hemos considerado tres variables que permitan simular el comportamiento de la demanda según las decisiones del consumidor y la participación del proyecto.

Las variables a considerar son:

- Requerimiento de peluches al año por niño

La encuesta muestra que los niños según han mostrado variedad en sus requerimientos de peluches. De esa muestra se observa que se tiene como requerimiento mínimo 1 peluches y máximo 7 peluches

- Tasa de participación y penetración en el mercado

El proyecto está considerando una participación promedio en el mercado del 8.8% para la demanda insatisfecha; sin embargo, esta es una variable que se verá afectada por factores externos como por ejemplo las estrategias desarrolladas por los competidores por lo cual en el análisis de sensibilidad se ha considerado que dicha variable fluctúa entre 6% y 11%:

Los factores previamente analizados afectan a la demanda que desarrollara el proyecto para los próximos 5 años, por consecuencia afectarán los ingresos del proyecto.

Precio: Otro factor importante a analizar es la sensibilidad que tiene el proyecto en frente al comportamiento del precio, para lo cual se determinó como máximo precio a pagar por el producto el equivalente al precio de la competencia S/75 (Con IGV) y como mínimo S/ 55(Con IGV).

Costos de Materiales Directos: Otro factor importante a analizar es la sensibilidad que tiene el proyecto en frente al comportamiento del precio de los materiales directos, para lo cual se determinó los siguientes rangos de evaluación:

Tabla 88: Variabilidad de Costos de Materiales Directos

| Material | Costo unitario (S/) | Mínimo | Máximo |
|-------------------|-----------------------------|---------------|---------------|
| Peluche | 4.34 | 4 | 5 |
| Etiqueta | 0.04 | 0.035 | 0.045 |
| Bolsa | 3.5 | 3.2 | 3.8 |
| Bolsas final | 0.75 | 0.6 | 0.9 |
| Grabador de audio | 1.75 | 1.5 | 2 |
| Relleno napa | 10 | 9 | 12 |
| Ropa | 4.5 | 4 | 5.5 |
| Accesorio | 1.2 | 0.8 | 1.5 |
| Ganchos | 0.3 | 0.2 | 0.5 |

5.7.2. Identificación de las variables sobre medir el riesgo

Basándonos en la determinación del valor de la empresa a través de la estimación de los flujos de dinero que genere en el futuro, consideramos una variable adecuada sobre la cual medir el riesgo el Valor Actual Neto Económico y Financiero, y la tasa de retorno, TIR del proyecto Económico y Financiero.

5.7.3. Simulación computacional

Para la simulación del proyecto se utilizó una hoja de cálculo Excel con el programa @Risk, que le permite simular el proyecto con 10,000 iteraciones con las variables especificadas en el punto 5.7.1.

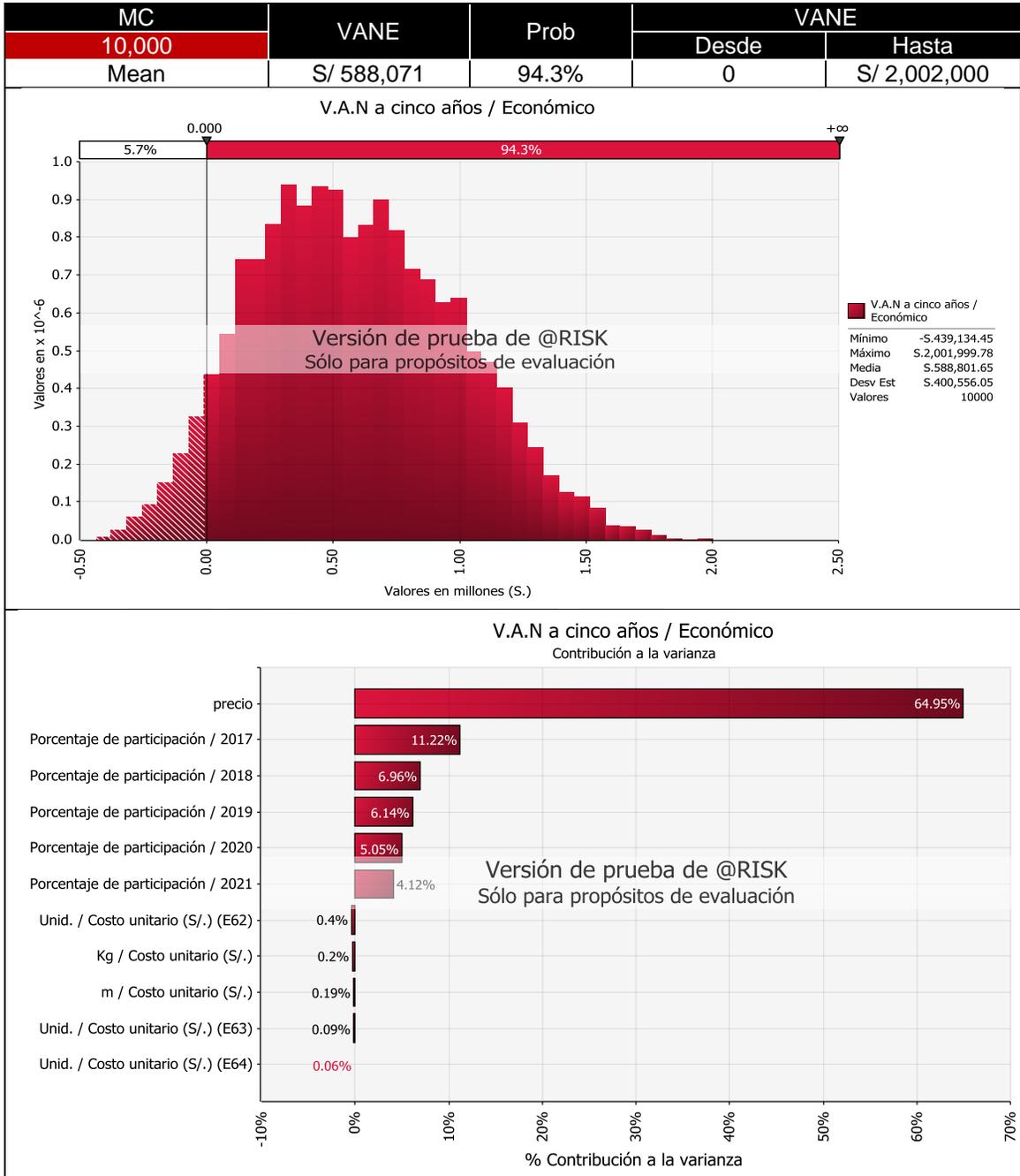
5.7.4. Análisis

La simulación arrojó el siguiente comportamiento de las variables en análisis.

- **VANE:**

En el desarrollo de los casos a la que se enfrentó el proyecto demuestras un valor actual neto promedio de S/ 607,071. Además, se observa que 95.1% de los datos se encuentra en el rango positivo y que la variable que genera mayor efecto en la varianza es el precio del servicio.

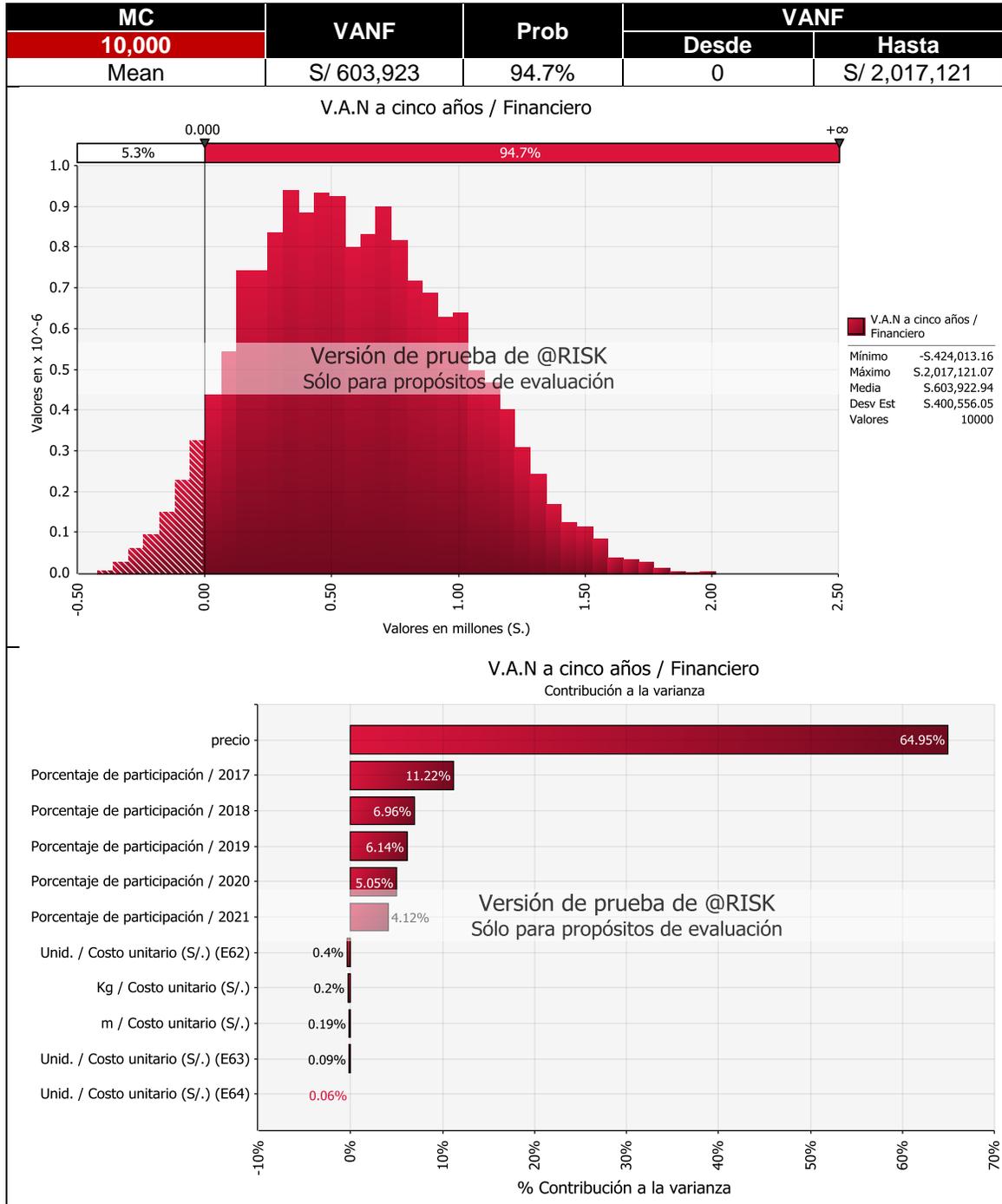
Tabla 89: Análisis de sensibilidad del VANE



- **VANF:**

Al evaluar el proyecto demuestras un valor actual neto promedio financiero de S/ 622,192. Además, se observa que 94.7% de los datos se encuentra en el rango positivo y la variable con mayor efecto es el precio.

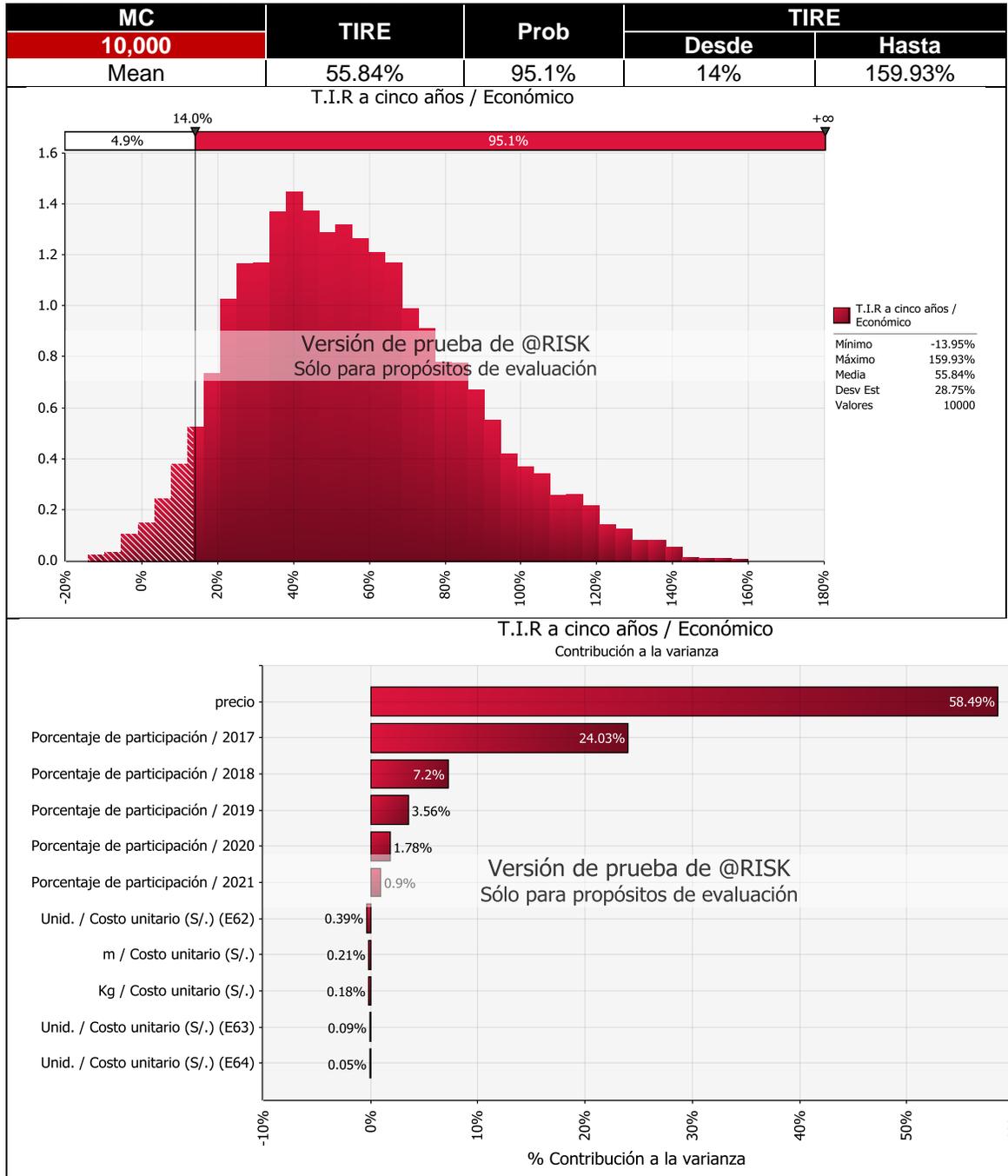
Tabla 90: Análisis de sensibilidad del VANF



- **TIRE:**

El TIRE es mayor al WACC en 95.1% y la variable con mayor efecto en la varianza es el precio.

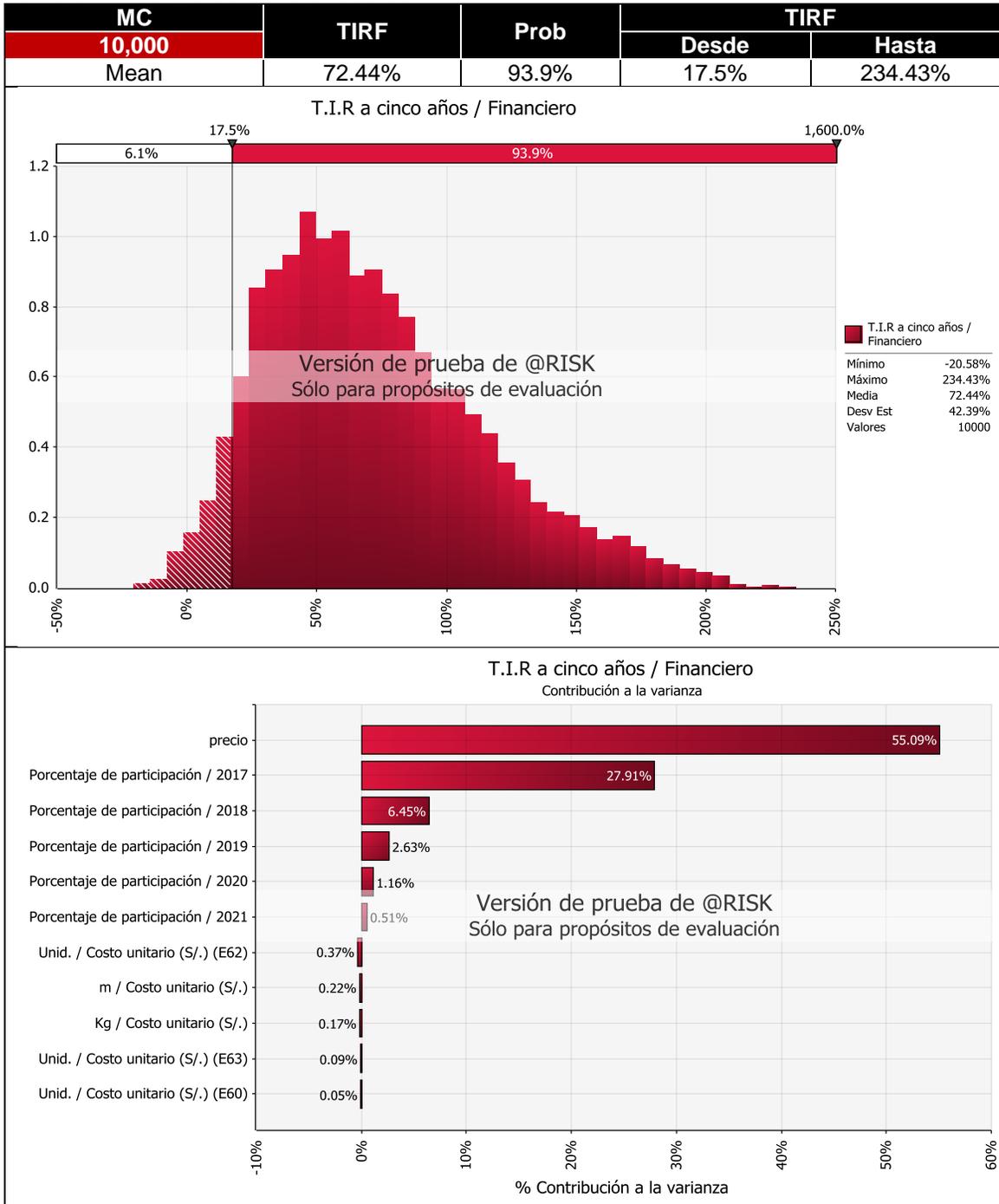
Tabla 91: Análisis de sensibilidad del TIRE



- **TIRF:**

El TIRF es mayor al COK en más de 93.9% y la variable con mayor efecto en la varianza es el precio.

Tabla 92: Análisis de sensibilidad del TIRF



Se puede concluir que si bien el proyecto se torna incierto para escenarios pesimistas, su probabilidad de éxito promedio de por lo menos es 93.9%. Además, es importante tomar en cuenta el efecto del precio a los resultados por lo cual se recomienda conservar altos estándares de calidad para que el precio del servicio sea valorado ante el cliente.



Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se detallan las principales conclusiones y recomendaciones del proyecto.

6.1 Conclusiones

Las principales conclusiones que se llegan con el presente estudio de prefactibilidad son las siguientes:

1. El estudio de Macroentorno y Microentorno demuestra que existe una notable oportunidad de negocio en el sector de entretenimiento infantil en Lima Metropolitana. El sector ha crecido en un 20% anual en los últimos años y experto determina que el mercado aún se encuentra insatisfecho. Además, en el sector de Lima Norte ha respondido favorablemente a las propuestas de centros comerciales y posee el 25% del mercado potencial.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que el escenario de Lima Norte para el proyecto es óptimo, y para satisfacer las necesidades del mercado se optará por estrategias genéricas de diferenciación basadas en el servicio al cliente.

2. El estudio de mercado reveló que el 92% de los padres consideran que a sus hijos le agradaría participar de este servicio y 95% consideran que es una propuesta atractiva. Además, la mayoría no ha escuchado de un servicio similar y el 23% no se encuentra conforme con la calidad de los peluches en el mercado. Lo cual refleja una oportunidad para captar y cautivar a ese público que busca propuesta de entretenimiento de calidad para sus hijos.
3. El proyecto contará con una planta donde se desarrollarán todos los procesos complementarios para brindar el servicio *Make Me*. Con 8 áreas en las cuales se planifica, administra y realiza las inspecciones de calidad de todos los productos a ofrecer.

Además, se posee un local de autoservicio en el centro comercial Mega Plaza, ya que es el centro comercial más concurrido de la zona, en donde se brindará el servicio *Make Me* mediante la participación de los niños en 7 estaciones. Con

relación a los servicios contratados el de seguridad y la licencia de Software son vitales para el resguardo de los materiales e información respectivamente.

4. El proyecto propuesto requiere una inversión de S/ 413,757, el cual el 40% es financiado por el Banco Financiero y 60% restante estará compuesto por aporte de los dos socios.

Se concluye que el proyecto es viable económica y financieramente, ya que se obtuvo VANE de S/ 607 mil y VANF de S/ 622, y una probabilidad del 94.3% de ser mayor a cero. Además, que calcular las tasas del TIRE 56% y el TIRF 70% son mayores al COK en el 93.9%

6.2 Recomendaciones

1. Se sugiere generar una barrera de entrada más fuerte se recomienda desarrollar una historia vinculada al Perú por cada tipo de peluches y así lograr un mayor vínculo con el cliente y diferenciarse con las propuestas extranjeras.
2. Se propone desarrollar una detallada y planificada estrategia de entrada en el mercado con la finalidad de captar de manera más inmediata al público objetivo.
3. Dado que la versión del precio afecta significativamente al proyecto, se recomienda definir de manera cuidadosa el precio ya que se encuentra bastante diferenciado a propuestas similares en el extranjero.
4. Cuando la empresa esté consolidada, se sugiere evaluar el proyecto con un nicho diferenciado como dilleniales con el objetivo de que sea un regalo o detalle a un ser querido y que pueda accederse al servicio de manera virtual, lo que implicaría una marca diferenciada y menor inversión en MOD y reducción en costos de implementación de local y alquiler.

Bibliografía

Libros

- BRÉE, Joel
1995 “Los niños, el consumo y el marketing.pp319
- ESCOBAL, Javier
2006 “Liderazgo del comercio y bienestar de la infancia: evaluación del impacto del acuerdo de libre comercio Perú y EE.UU. pp74.
- IPSOS Apoyo
2010 “Perfiles zonales de la Gran Lima” Edición: 2010, 2011 y 2012
- MCNEAL, James
2000 “Children as consumers of commercial social products” pp105.

Documentos electrónicos

- APEIM
2013 Niveles socioeconómicos 2013 Lima: APEIM Consulta: 7 de septiembre de 2014. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>>
- Crece Feliz
2016 Su peluche, amigo inseparable Consulta: 15 de junio 2016. <<http://www.crecefeliz.es/Ninos/Desarrollo-y-aprendizaje/pelucho-nino>>
- Crece Felices
2009 Los niños de 4 a 7 años Consulta: 22 de julio de 2015. <<http://www.crececontigo.gob.cl/2009/desarrollo-infantil/4-anos-y-mas/los-ninos-de-4-a-7-anos/>>
- Diario 16
2015 América tv y latina tienen las tarifas más alta de publicidad. Consulta: 28 de Mayo de 2015 <<http://diario16.pe/noticia/59918-america-tv-latina-tienen-tarifas-mas-alta-publicidad>>

- Diario Gestión
2015 Demanda inmobiliaria digital y precio por distrito en Lima
Consulta: 22 de marzo de 2015.
<<http://gestion.pe/multimedia/imagen/2109644/64197>>
- Edición Just
2014 Las seis tendencias en juguetes para 2014. Lima: Edición
Just Consulta: 19 de octubre de 2014, de
<http://www.key4communications.com/es/key4/tendencias/las-seis-tendencias-en-juguetes-para-2014_316.html>
- El Comercio
2014 Demanda de juegos para niños crece a un ritmo de 20%
anual. Lima: El Comercio Consulta: 21 de septiembre de
2014 <<http://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-juegos-ninos-crece-ritmo-20-anual-noticia-1737507>>
- El Comercio
2014 Todavía hay espacio para más negocios de entretenimiento.
Lima: El Comercio Consulta: el 15 de noviembre de 2014, de
<<http://elcomercio.pe/economia/negocios/todavia-hay-espacio-mas-negocios-entretenimiento-noticia-1702675>>
- El Comercio
2010 Una rentable historia de llamas y alpacas en los peluches de
Andezoo. Lima: El Comercio Consulta: el 10 de noviembre de
2014, de <<http://elcomercio.pe/economia/peru/historia-llamas-peluches-andezoo-noticia-490716>>
- INEI
2016 11 de Julio Día Mundial de la población. Lima: INEI Consulta:
20 de noviembre de 2016.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf >
- INEI
2014 Informe Técnico N3 Comportamiento de la economía
peruana en el segundo trimestre del 2014. Lima: INEI.
Consulta: 5 de septiembre de 2014.
<<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit>>

_2014-iii.pdf>

- INEI
2007
Perú: Fecundidad y sus diferencias por departamento.
Consulta: 15 de septiembre de 2014,
<[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones
_digitales/Est/Lib0904/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0904/libro.pdf)>
- IPSOS
2012
Estudio Multiclientes Lima: IPSOS Consulta: 3 de septiembre
de 2014,
<[https://es.scribd.com/doc/132597380/IMERCADO-
Presentacion-estudios-multiclientes-IPSOS-APOYO](https://es.scribd.com/doc/132597380/IMERCADO-Presentacion-estudios-multiclientes-IPSOS-APOYO)>
- Normales Legales
2015
Cuadro de valores unitarios oficialízales de edificación.
Consulta: 10 de Mayo de 2015
<[http://www.munichachapoyas.gob.pe/mpch/intranet/moderni
zacion/8.VALORES%20_UNITARIOS_2015.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/mpch/intranet/modernizacion/8.VALORES%20UNITARIOS_2015.pdf)>
- La República
2013
De lo bonito y barato a las prendas de marca. Lima: La
República Consulta: el 28 de octubre de 2014, de <
<[http://www.larepublica.pe/22-09-2013/de-lo-bonito-y-barato-
a-las-prendas-de-marca](http://www.larepublica.pe/22-09-2013/de-lo-bonito-y-barato-a-las-prendas-de-marca) >
- Red de Energía del
Perú
2011
Un Nuevo Entretenimiento para una Nueva Generación.
Lima: Red de Energía del Perú Consulta: 20 de octubre de
2014
<[http://www.rep.com.pe/archivos%20reportando/web/sociale
s_cultura/Cultura.html](http://www.rep.com.pe/archivos%20reportando/web/sociales_cultura/Cultura.html)>
- Revista Casino
2014
Gran desarrollo Lima Norte. Lima: Revista Casino Consulta:
9 de noviembre 2014.
<[http://www.revistacasinoperu.com/sumario.php?txt_valor=2
93&idrevista=29](http://www.revistacasinoperu.com/sumario.php?txt_valor=293&idrevista=29)>

Superación personal y profesional 2013 La importancia del hogar para los niños Consulta: 20 de mayo 2016
<<http://www.pnl.net.com/la-importancia-el-hogar-tiene-para-los-ninos/>>

Urbania 2015 Alquiler de local – Los Olivos – Lima. Consulta: 12 de mayo 2015.
< <http://urbania.pe/alquiler-local-los-olivos-lima-1756715>>
<<http://urbania.pe/alquiler-local-los-olivos-lima-1825524>>
<<http://urbania.pe/alquiler-local-los-olivos-lima-1818289>>

Tesis

CARBAJAL, Eduardo 2007 Estudio de prefactibilidad para la implementación de un Ecolodge en la ciudad de Huaraz. Tesis de Licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima, Pontificia Universidad, Facultad de Ciencias e Ingeniería.104p.

SOLÍS, Grecia- ALMONACID, Oswaldo. 2013 Estudio de prefactibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima metropolitana y callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D. Tesis de Licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima, Pontificia Universidad, Facultad de Ciencias e Ingeniería.155p.