



**Plan de negocios para determinar la viabilidad económica financiera de un centro de entretenimiento en Marcona**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:**

**Renzo Armando Pastor Dulanto**

.....

**Jorge Luis Alcalde Ruiz**

.....

**Camila Gomez-Sanchez Noziglia**

.....

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 2021-4 – Semipresencial 01**

**Lima, 02 de mayo de 2024**

# Plan de negocios para determinar la viabilidad económica financiera de un centro de entretenimiento.docx

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>12%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>11%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>3%</b> PUBLICACIONES	<b>5%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.esan.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>gestion.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.munimagdalena.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

Este trabajo de investigación

**Plan de negocios para determinar la viabilidad económica financiera de un centro de entretenimiento en Marcona.**

Ha sido aprobado.



---

Nancy Matos Reyes  
(Jurado)



---

Enrique Santa Cruz Casasola  
(Jurado)



---

Armando Borda, Ph.D.  
(Asesor)

## ÍNDICE

<b>1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos .....	1
1.2.1. Objetivo general: .....	1
1.2.2. Objetivos específicos: .....	1
1.3. Justificación .....	2
1.4. Alcances y limitaciones .....	5
1.4.1. Alcances: .....	5
1.4.2. Limitaciones: .....	6
1.5. Contribuciones .....	6
1.6. Conclusiones del capítulo .....	7
<b>2. CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</b> .....	8
2.1. Idea del Negocio .....	8
2.1.3. Modelo de negocio .....	12
2.1.3.1. Segmentos de mercado .....	12
2.1.3.2. Propuesta de valor .....	12
2.1.3.3. Canales .....	12
2.1.3.4. Relaciones con cliente .....	13
2.1.3.5. Flujo de ingresos .....	13
2.1.3.6. Recursos clave .....	13
2.1.3.7. Actividades clave .....	13
2.1.3.8. Asociaciones clave .....	14
2.1.3.9. Estructura de costos .....	14
2.1.4. Value proposition canvas .....	16
2.1.5. Ad-libs .....	17
2.2. Conclusiones del capítulo .....	17
<b>3. CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	18
3.1. Objetivo general: .....	18
3.2. Investigación Exploratoria .....	18
3.2.1. Objetivos específicos .....	18
3.2.2. Focus group: .....	19
3.2.2.1. Población objetivo: .....	19
3.2.2.2. Método de Muestreo .....	19
3.2.2.3. Principales resultados del Focus Group .....	21

3.2.2.3.1.	Resultados grupo de 5 a 7 años .....	21
3.2.2.3.2.	Resultados grupo de 8 a 12 años .....	24
3.2.2.4.	Conclusiones del Focus Group .....	26
3.2.3.	Entrevistas de profundidad .....	27
3.2.3.1.	Población objetivo .....	27
3.2.3.2.	Método de Muestreo .....	27
3.2.3.2.1.	Principales resultados de las entrevistas .....	27
3.3.	Investigación Descriptiva .....	29
3.3.1.	Objetivos específicos .....	29
3.3.2.	Metodología .....	30
3.3.2.1.	Población objetivo .....	30
3.3.2.2.	Tamaño de la muestra .....	32
3.3.2.3.	Instrumentos .....	33
3.3.2.4.	Principales resultados .....	34
3.4.	Determinación de precios .....	44
3.5.	Proyección de demanda .....	46
3.5.1.	Estimación del mercado potencial .....	46
3.5.2.	Estimación de la demanda efectiva .....	46
3.6.	Conclusiones .....	47
4.	<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	49
4.1.	Macroentorno .....	49
4.1.1.	PESTEL .....	49
4.1.1.1.	Entorno Político .....	50
4.1.1.2.	Entorno Económico .....	51
4.1.1.3.	Entorno Social .....	53
4.1.1.4.	Entorno Tecnológico .....	54
4.1.1.5.	Entorno Ecológico .....	56
4.1.1.6.	Legales .....	57
4.2.	Microentorno .....	59
4.2.1.	Cinco fuerzas de Porter .....	59
4.2.1.1.	Poder de negociación de los clientes .....	59
4.2.1.2.	Poder de negociación de los proveedores .....	60
4.2.1.3.	Rivalidad competitiva .....	61
4.2.1.4.	Productos sustitutos .....	62
4.2.1.5.	Amenaza de nuevos ingresantes: .....	63

4.3. Matriz EFE .....	65
4.4. Conclusiones .....	66
<b>5. CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>67</b>
5.1. Misión, visión y valores.....	67
5.2. Objetivos estratégicos .....	67
5.3. Estrategia .....	68
5.4. Ventaja competitiva .....	68
5.5. Conclusión .....	73
<b>6. CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>74</b>
6.1. Objetivos.....	74
6.1.1. Objetivos Cualitativos.....	74
6.1.1.1. Mercado:.....	74
6.1.1.2. De comunicación:.....	75
6.1.2. Objetivos cuantitativos .....	75
6.2. Segmentación.....	76
6.2.1. Mercado objetivo.....	76
6.3. Posicionamiento.....	77
6.4. Marketing mix:.....	78
6.4.1. Producto.....	78
6.4.2. Precio.....	80
6.4.3. Plaza .....	82
6.4.4. Promoción.....	83
6.4.4.1. Estrategia de comunicación.....	83
6.4.4.2. Branding .....	87
6.4.4.2.1. La marca .....	87
6.4.4.2.2. Logotipo .....	88
6.4.4.2.3. Mensaje clave.....	89
6.5. Conclusiones .....	89
<b>7. CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>91</b>
7.1. Objetivos .....	91
7.2. La empresa .....	91
7.3. Ubicación .....	92
7.4. Detalle de las instalaciones .....	93
7.4.1. Layout .....	98
7.4.2. Presupuesto operativo.....	99

7.4.3.	Aforo máximo.....	100
7.4.4.	Capacidad instalada.....	100
7.4.5.	Gestión de la demanda y picos .....	103
7.5.	Turno y horario de atención .....	104
7.6.	Dimensionamiento del personal .....	104
7.7.	Definición de procesos .....	105
7.7.1.	Proceso administrativo de gestión del cliente:.....	105
7.7.2.	Proceso operativo de uso de juegos.....	106
7.7.3.	Proceso operativo de venta de snacks.....	107
7.7.4.	Procesos auxiliares .....	107
7.8.	Indicadores .....	110
7.9.	Conclusiones .....	111
8.	<b>CAPÍTULO VIII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> 112	
8.1.	Objetivos .....	112
8.2.	Estructura organizacional y descripción de puestos .....	112
8.3.	Esquema de compensación.....	120
8.4.	Procedimientos y cultura.....	121
8.5.	Presupuesto de recursos humanos.....	123
8.6.	Conclusiones .....	124
9.	<b>CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO</b> .....	125
9.1.	Consideraciones generales.....	125
9.2.	Inflación .....	125
9.3.	Devaluación del sol respecto al dólar .....	128
9.4.	Inversión inicial.....	129
9.4.1.	Activos fijos tangibles .....	129
9.4.2.	Activos fijos intangibles .....	131
9.5.	Gastos preoperativos.....	131
9.6.	Capital de trabajo .....	132
9.7.	Proyección de ingresos.....	132
9.8.	Proyección de egresos .....	136
9.8.1.	Costos de ventas .....	136
9.8.2.	Gasto de ventas.....	139
9.8.2.1.	Gasto de marketing.....	139
9.8.3.	Gastos administrativos .....	140

<b>9.9. Proyección de la depreciación .....</b>	<b>141</b>
<b>9.10.      Financiamiento y gastos financieros.....</b>	<b>141</b>
<b>9.11.      Evaluación del costo de inversionista .....</b>	<b>142</b>
<b>9.12.      Análisis económico financiero.....</b>	<b>144</b>
<b>9.12.1.    Proyección del estado de resultados .....</b>	<b>144</b>
<b>9.12.2.    Proyección del flujo de caja.....</b>	<b>145</b>
<b>9.12.3.    Análisis de escenarios.....</b>	<b>146</b>
<b>9.13.      Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>147</b>
<b>10. CAPÍTULO X: ANEXOS.....</b>	<b>148</b>
<b>11. CAPÍTULO XI: BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>171</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Población del distrito de Marcona	31
Tabla 3.2. Proyección población objetivo y tasa de crecimiento	32
Tabla 3.3. Ficha técnica de la investigación cuantitativa	34
Tabla 3.4. Grado de importancia por aspecto	36
Tabla 3.5. Grado de importancia por tipo de juego	40
Tabla 4.1 Matriz EFE	65
Tabla 5.1. Matriz EFI	68
Tabla 5.2. FODA cruzado	70
Tabla 5.3. Objetivos y plan de acción sobre estrategias FODA	71
Tabla 5.4. Matriz MPC	72
Tabla 6.1. Fidelización	75
Tabla 6.2. Materiales de construcción de acuerdo a censo 2017	77
Tabla 6.3. Presupuesto promoción	86
Tabla 7.1. Presupuesto operativo	99
Tabla 7.2. Cálculo aforo	100
Tabla 7.3. Capacidad instalada	101
Tabla 7.4. Indicadores de eficiencia	111
Tabla 8.1. Esquema de compensación empleados	122
Tabla 8.2. Presupuesto de recursos humanos	124
Tabla 8.3. Presupuesto de capacitación	125
Tabla 9.1. Resultados de inflación de los últimos 10 años en Perú	126
Tabla 9.2. Inflación proyectada en Perú	127
Tabla 9.3. Resultados de inflación de los últimos años en EE. UU.	127
Tabla 9.4. Inflación proyectada en EE. UU.	127
Tabla 9.5. Devaluación del Sol en los últimos años	128
Tabla 9.6. Costo activos fijos tangibles	130
Tabla 9.7. Costo activos fijos intangibles	131
Tabla 9.8. Gastos preoperativos	131
Tabla 9.9. Capital de trabajo	132
Tabla 9.10. Proyección de ingresos	134
Tabla 9.11. Porcentaje de utilización de capacidad instalada	135
Tabla 9.12. Personal operativo	137
Tabla 9.13. Costo de ventas	138
Tabla 9.14. Gasto de ventas	139
Tabla 9.15. Gasto de marketing	140
Tabla 9.16. Gastos administrativos	141
Tabla 9.17. Proyección depreciación	141
Tabla 9.18. Estructura de financiamiento	142
Tabla 9.19. Cronograma de pagos	142
Tabla 9.20. Información relevante industria del placer en Estados Unidos	143
Tabla 9.21. Proyección estado de resultados	144
Tabla 9.22. Proyección flujo de caja	145
Tabla 9.23. Análisis de escenarios	146

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.1. Crecimiento poblacional del distrito de Marcona
- Figura 2.1. Mapa de empatía
- Figura 2.2. Modelo de negocio
- Figura 2.3. Value Proposition Canvas
- Figura 3.1. Gráfico población Marcona
- Figura 3.2. Gráfico nivel de aceptación idea de negocios
- Figura 3.3. Gráfico índice de visitas por lugar
- Figura 3.4. Gráfico grado importancia por aspecto hijos 5 -7 años
- Figura 3.5. Gráfico grado importancia por aspecto hijos 8 – 10 años
- Figura 3.6. Gráfico grado de importancia por aspecto hijos 11 – 12 años
- Figura 3.7. Gráfico grado de aceptación por tipo de juego hijos 5 – 7 años
- Figura 3.8. Gráfico grado de aceptación por tipo de juego hijos 8 – 10 años
- Figura 3.9. Gráfico grado de aceptación por tipo de juego hijos 11 – 12 años
- Figura 3.10. Gráfico porcentaje de preferencia de canales de publicidad
- Figura 3.11. Gráfico percepción precio
- Figura 3.12. Gráfico percepción precio laberinto
- Figura 3.13. Gráfico benchmark de precios por juego
- Figura 3.14. Gráfico benchmark de precios por 20 minutos
- Figura 3.15. Gráfico aceptación del servicio
- Figura 4.1 Principales preocupaciones ciudadanos entorno ecológico
- Figura 6.1. Diverticenter Ica, ubicado en Centro Comercial Plaza del Sol
- Figura 6.2. Gráfico benchmark de Precios
- Figura 6.3. Página de Facebook del centro de entretenimiento
- Figura 6.4. Promociones corporativas en minas
- Figura 6.5. Afiche beneficios
- Figura 6.6. Propuesta de logotipo
- Figura 7.1. Ubicación del centro de entretenimiento y distancias a puntos estratégicos
- Figura 7.2. Gráfico porcentaje aceptación por juego
- Figura 7.3. Zonas de juego en local
- Figura 7.4. Layout del local
- Figura 7.5. Proceso de gestión – recepción y caja
- Figura 7.6. Proceso operativo uso de juegos
- Figura 8.1. Organigrama
- Figura 9.1. Gráfico frecuencia de asistencia

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocios tiene como objetivo principal determinar la viabilidad de la implementación de un centro de entretenimiento para niños entre cinco y doce años en el distrito de Marcona, el cual ha venido creciendo en los últimos años por el ingreso de las dos mineras Shougang y Marcobre generando más trabajo, mejores ingresos y desarrollo de la población.

Para validar el interés de los padres de familia en acudir con sus hijos a este tipo de lugares, se realizó un análisis del entorno y un estudio de mercado basado en focus groups y entrevistas a profundidad, donde se identificó que no existe en este momento una opción de diversión para niños que cumpla con las características que los padres de familia requieren resaltando que el local sea cerrado, seguro y con un mantenimiento constante. Las opciones sustitutas que existen hoy son la playa (preferido en verano) o lugares a mínimo 2 horas de distancia de Marcona, lo cual no permite que las familias puedan acudir en cualquier momento, debido a que están limitados a los horarios del trabajo de los padres en las minas de Marcona. Asimismo, se concluyó en la investigación que el centro de entretenimiento en Marcona representa un proyecto con un alto interés de 81,20% por parte de los padres de familia con hijos entre cinco y doce años si se cumple con las características mencionadas anteriormente con relación al local y estacionalidad.

Con respecto al modelo de negocios, el centro de entretenimiento estará dividido por edades para garantizar la seguridad de los niños especialmente más pequeños. Estas zonas se dividen en la zona playground, la cual incluye juegos como tobogán, piscina de pelotas, entre otros (destinados a los más pequeños) y otra zona de juegos arcade tanto individuales como grupales. Asimismo, se contará con una zona de espera para padres para que puedan descansar mientras esperan a sus hijos. Adicional a los juegos, se ofrecerá el servicio de comida y bebidas.

Como parte de los objetivos estratégicos para este plan de negocio se encuentra el garantizar la seguridad de los niños y padres de familia, ofrecer una opción de entretenimiento diferente a las ya existentes, lograr que los clientes y usuarios se sientan felices y motivados al ir al local, mantener un crecimiento constante de mínimo de

ingresos de 3% que permita mantener el negocio y contar con una constante innovación en juegos y servicios.

Para poder alcanzar estos objetivos, es clave utilizar la estrategia de enfoque para garantizar el mejor uso de los recursos. Asimismo, la ventaja competitiva, luego de realizar el análisis EFI y el FODA, se basa en la ubicación del local en el centro de Marcona, la seguridad por encontrarse frente a la comisaría y la variedad de juegos.

Por otro lado, con respecto a las estrategias específicas para garantizar el cumplimiento de los objetivos y continuidad del negocio, se plantearon acciones específicas para apalancarse en las fortalezas y aprovechar las oportunidades para disminuir las amenazas y debilidades, como por ejemplo el contrato con el local por 5 años, los convenios con las empresas mineras para ofrecer descuentos a empleados, entre otros.

Asimismo, este plan se basa en elementos claves como la misión “crear momentos de alegría para la familia: diversión para los niños y tranquilidad para los padres” y de la visión “ser la empresa líder de entretenimiento para niños en Marcona comprometidos con el servicio y la seguridad de nuestros clientes” basándose en los valores claves de seguridad, orientación al cliente y pasión por que hacemos.

Finalmente, tras realizar el análisis del plan de negocios, se determinó que se trata de una gran oportunidad de negocios que permitirá solventar el problema de los padres de familia al no poder ofrecer opciones de entretenimiento para sus hijos que se basen en las características que buscan. Al mismo tiempo, se trata de una excelente posición estratégica apalancada en las ventajas como la ausencia de competidores y que permitirá alcanzar una contribución práctica no solo para Marcona, sino también para replicar el modelo a otros pueblos mineros con problemáticas similares y al mismo tiempo una contribución social al ofrecer más trabajo a los pobladores de Marcona y de cara a las familias, una alternativa de diversión segura cerca a sus hogares.

Como conclusión, se determina que el proyecto es económicamente viable y de interés de los futuros clientes, dado que la tasa de retorno de la inversión es superior al costo del capital del inversionista calculado, lo que indica que se obtiene un mejor retorno para el accionista y con un payback de 3 años.

## **RENZO PASTOR DULANTO**

Ingeniero mecánico con 13 años de experiencia en el sector automotriz pesado. Habilidades de trabajo en equipo, aplicación de nuevas tecnologías y comunicación a todo nivel. Estudiante del MBA de la Universidad ESAN con especialización en dirección comercial.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

MBA con especialización en dirección comercial 2021 – 2023

Universidad ESAN

Titulado en ingeniería mecánica 2013

Pontificia Universidad Católica del Perú

Bachiller en ingeniería mecánica 2004 – 2009

Pontificia Universidad Católica del Perú

### **EXPERIENCIA LABORAL**

Jefe de producto Camiones, buses y vans marzo 2022 – actualidad

*Andes Motor Perú S.A.*

Gestión y desarrollo de tres marcas en etapa de desarrollo tanto de su portafolio de productos como de su postventa. Desarrollo de promociones comerciales en todas las líneas de producto de camiones, buses y vans.

Coordinador de operaciones minería  
2021

enero 2020 – agosto

*Scania del Perú S.A.*

Gestión de operación de camiones en segmento de minería y de la capacitación a conductores hasta disponibilidad de camiones, así como mejoras que puedan solicitar los clientes en diferentes frentes mineros. Reporte a Gerente de Minería.

Jefe Presales  
2019

agosto 2015 – diciembre

*Scania del Perú S.A.*

Responsable de realizar visitas técnicas a operaciones especializadas de minería, construcción y transporte en general (mercancías y de personas) así mismo, configurar vehículos especializados producto de las visitas técnicas realizadas, apoyo en la elaboración del portafolio Scania para llevar lo visto en el campo al portafolio de productos.

## FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Diplomado Internacional en Dirección de ventas

2013 – 2014

ESAN Graduate School of Business

## IDIOMAS Y OTROS CONOCIMIENTOS

Inglés (avanzado)

Office (intermedio alto)

## **JORGE LUIS ALCALDE RUIZ**

Ingeniero de minas con 6 años de experiencia en la supervisión de operaciones de perforación y voladura en minería superficial. Habilidades de formación de equipos de alto rendimiento y foco en eficiencia a través de control de costos y KPI. Estudiante del MBA de la Universidad ESAN con especialización en dirección avanzada de proyectos.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

MBA con especialización en dirección avanzada de proyectos      2021 – 2023

Universidad ESAN

Titulado en ingeniería de minas      2020

Universidad Nacional de Trujillo

Bachiller en ingeniería de minas      2011 – 2016

Universidad Nacional de Trujillo

### **EXPERIENCIA LABORAL**

Asist. Supervisor General de Perforación y Voladura (B2) junio 2020 – actualidad

*Shougang Hierro Perú*

Definición, supervisión y evaluación de la eficiencia operativa y de recursos de los procesos de perforación y voladura.

Supervisor de diseño de perforación y voladura (B3)    noviembre 2018 – mayo 2020

*Shougang Hierro Perú*

Evaluación del diseño de perforación y voladura de empresa matriz y dos empresas terceras en 7 tajos en operación a fin de utilizar eficientemente los recursos.

Trainee en Operaciones Mina    noviembre 2017 –  
octubre 2018

*Shougang Hierro Perú*

Elaboración de proyectos de mejora en el área de operaciones de mina, plantas chancadoras y faja transportadora.

#### FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Diplomado en Planificación y Diseño de Mina Superficiales y Subterráneas.    2018

CAMIPER - Cámara Minera del Perú

Diplomado de Especialización en Gestión En Seguridad Minera    2017

Cámara Latinoamericana de Seguridad y Salud en el trabajo

#### IDIOMAS Y OTROS CONOCIMIENTOS

Inglés (avanzado)

Office (avanzado)

## **CAMILA GÓMEZ-SÁNCHEZ NOZIGLIA**

Profesional en administración de empresas con 13 años de experiencia en recursos humanos en el sector farmacéutico y agroindustrial. Habilidades de foco en el cliente, manejo de situaciones difíciles y generación de relaciones de confianza. Estudiante del MBA de la Universidad ESAN con especialización en habilidades directivas.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

MBA con especialización en habilidades directivas 2021 – 2023

Universidad ESAN

Bachiller en administración de empresas 2015 – 2018

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Técnico bilingüe de negocios en Comercio Internacional 2011 – 2012

Instituto Superior Tecnológico Privado Alexander von Humboldt

### **EXPERIENCIA LABORAL**

Training & Cultural Change Specialist PACA febrero 2024 – actualidad

*Bayer S.A. – Colombia*

Gestión de talento y desarrollo de trabajadores a nivel regional (Región Andina, Centroamérica y El Caribe). Business Partner de recursos humanos para el negocio de Radiología.

Mobility & HR Stats Specialist PACA

junio 2022 – enero 2024

*Bayer S.A. – Colombia*

Responsable de los procesos de movilidad internacional en la región regional (Región Andina, Centroamérica y El Caribe). Implementación de políticas y directivas globales de movilidad. Manejo de indicadores de recursos humanos.

HR Data Management & Analytics Specialist PACA

octubre 2020 – mayo 2022

*Bayer S.A. – Perú*

Responsable regional (Andina, Centroamérica y Caribe) de los sistemas de recursos humanos asegurando la calidad de la información en coordinación con los HR Business Partners.

#### FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Diploma de especialización en Factor Humano

2013 – 2014

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

#### IDIOMAS Y OTROS CONOCIMIENTOS

Inglés (avanzado)

Alemán (intermedio)

Italiano (básico)

Office (intermedio)

## **1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

La decisión de elaborar el presente trabajo de investigación se inspiró en el poco desarrollo de ofertas de entretenimiento para niños en las ciudades donde existe desarrollo minero formal en el país. Estas ciudades cuentan con una proyección de crecimiento acelerada debido al potencial minero del país. En este tipo de ciudades existe una base de pobladores que cuentan con el ingreso disponible necesario para destinarlo a actividades de diversión de sus hijos. Sin embargo, no encuentran lugares disponibles que ofrezcan este tipo de servicio.

Específicamente, el proyecto planteado se inspira en la situación presentada en el distrito de Marcona (Ica). El trabajo realizará una investigación basada en las necesidades y dolores que tienen los pobladores de esta localidad en lo que respecta a entretenimiento para niños. De acuerdo con los resultados obtenidos, se busca desarrollar un plan de negocio que potencialmente sea atractivo y rentable.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo general:**

Determinar la viabilidad económica financiera de un plan de negocio para la implementación de un centro de entretenimiento para niños entre cinco a doce años en el distrito de Marcona.

#### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- Desarrollar un análisis del entorno que permita identificar las oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis de mercado para conocer las necesidades de los padres de familia del distrito de Marcona con hijos entre cinco y doce años, y la atractividad de la propuesta del centro de entretenimiento.
- Estimar la demanda asociada a la propuesta de valor.
- Elaborar el plan estratégico asociado al proyecto.

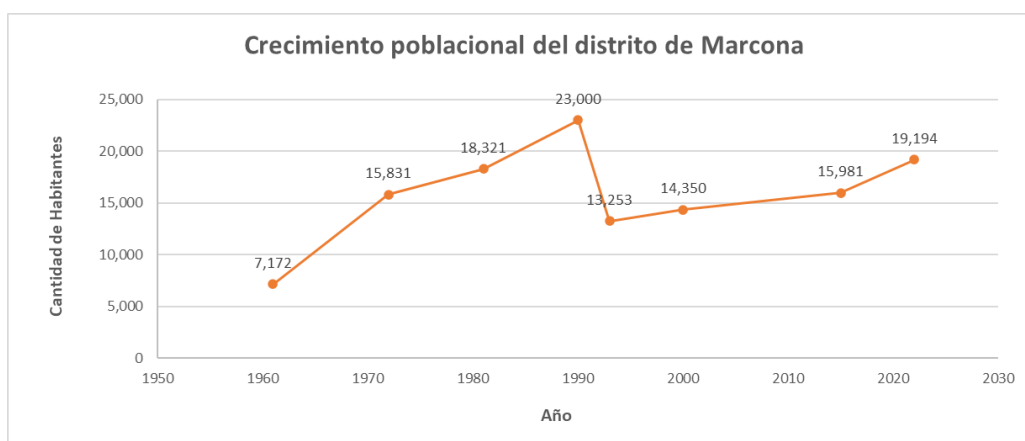
- Elaborar los planes de marketing y ventas, operaciones y tecnología, administración y recursos humanos, y el plan económico financiero asociado al proyecto.
- Evaluar la viabilidad económica financiera del proyecto y elaborar el plan de contingencias a los riesgos identificados.

### **1.3. Justificación**

El distrito de Marcona se encuentra ubicado en el departamento de Ica y pertenece a la provincia de Nazca, de donde se encuentra a una hora en auto. Este distrito se creó hace más de 50 años y mantiene una tendencia de crecimiento poblacional por el ingreso de dos grandes empresas mineras; Shougang Hierro Perú (con una presencia de casi cincuenta años en Marcona) y Marcobre (creada recientemente hace dos años). El ingreso de ambas empresas implicó no solo que los trabajadores se trasladaran con sus familias a residir en Marcona por la jornada de trabajo que manejan, sino también la llegada de otras empresas contratistas que ofrecen servicios especializados en minería incrementando la población del distrito.

De acuerdo con INEI Perú, en el último censo realizado en el 2022, el distrito reportó 19.194 habitantes censados reportando una tendencia creciente. Este incremento, ocurre debido al aumento de la explotación de hierro en los últimos años y al incremento del nivel adquisitivo de los residentes de la ciudad por la prioridad de ambas empresas por contratar personal de la localidad como parte de la estrategia social. En el siguiente gráfico (figura 1) se puede visualizar el crecimiento poblacional:

Figura 1.1. Crecimiento poblacional del distrito de Marcona



Nota: Elaboración propia adaptado de INEI - Perú: Población total proyectada, según departamento, provincia y distrito, 2022 (<https://visor.geoperu.gob.pe/reporte/110304>)

Respecto a la distribución demográfica, Marcona es una sociedad mayormente adulta comprendida entre los 30 y 44 años que representa el 26.3% de la población, seguido por rango de edad de 15 y 29 años (22.9%) y niños o jóvenes de entre 5 y 14 años que representa el 17% de la población. (INEI,2017). La población económicamente activa es de alrededor de 51% y existen 4,632 hogares (INEI, 2017).

A nivel tecnológico, el 64.4% de los hogares no cuenta con acceso a internet. Sin embargo, solo el 6.3% de los hogares no cuenta con teléfono celular, mientras que el 56% de los hogares no tienen pc, laptops o tablets (INEI, 2017). Esto se debe principalmente a que la cobertura de internet en hogares es mala y se cuenta con una mejor cobertura a través de la telefonía móvil, que proporciona el servicio de datos a través de su red 4G (INEI,2017). Este mismo factor limita el grado de entretenimiento que se puede tener dentro de los hogares y las ofertas que se puedan tener fuera de estos.

A pesar del incremento de la población y el poder adquisitivo de las familias de los trabajadores del distrito, estas familias no cuentan con opciones de entretenimiento para sus hijos, sobre todo aquellas familias con hijos entre los 5 y 12 años de edad. Actualmente, Ica es el lugar más cercano para tener acceso a centros de entretenimiento como Coney Park y Happy Land, lo cual implica un viaje mayor a tres horas para los habitantes de Marcona.

Respecto a las opciones de entretenimiento fuera de casa en el distrito de Marcona, solo se cuenta con una pollería que como valor agregado tiene una pequeña zona de juegos para niños de entre cuatro y diez años siendo el único local en la ciudad que cuenta con este tipo de servicio.

Actualmente, dicha pollería no cuenta con una competencia directa, debido a que, hasta hace unos meses, todos los locales potencialmente utilizables en el centro del distrito se encontraban ocupados para otros fines. Sin embargo, en la visita a campo realizada en el mes de agosto del año 2023, identificamos diferentes locales en alquiler que cumplían con el espacio y ubicación para el proyecto (ver anexo 1). Estos locales fueron utilizados hasta hace unos meses como gimnasios. Recientemente, la empresa minera Shougang implementó como parte de su paquete de beneficios para sus trabajadores un gimnasio propio. Esto impactó considerablemente el número de clientes y la generación de ingresos en este rubro. Como consecuencia de ello, muchos gimnasios rescindieron sus contratos de alquiler dejando dos locales con el espacio disponible suficiente para colocar este tipo de locales.

Asimismo, a nivel de actividades al aire libre en Marcona, se pueden visitar las playas de Acapulco, Trompa de elefante, los Leones, los Pingüinos y Hermosa, así como la punta San Juan, la cual es un sitio turístico que forma parte de la reserva nacional de las Islas, Islotos y Puntas Guaneras. También se encuentra la reserva nacional de San Fernando, área natural protegida desde el 2011, para poder conservar la biodiversidad biológica. Estas opciones se encuentran a media hora de Marcona y debido al clima frío y húmedo de invierno sus visitas están restringidas a los meses de verano.

Esta limitación en opciones de entretenimiento para niños en la ciudad, el mercado y el poder adquisitivo de los habitantes de Marcona, sumado al potencial crecimiento de los proyectos mineros en la zona, nos lleva a identificar una oportunidad de negocios potencialmente atractiva. Por lo tanto, en este sentido se propone evaluar la viabilidad económica financiera para la implementación de un centro de entretenimiento para niños entre cinco y doce años ubicado en dicha ciudad.

## 1.4. Alcances y limitaciones

### 1.4.1. Alcances:

Alcance geográfico: El presente proyecto de investigación analiza el departamento de Ica, provincia de Nazca y el distrito de Marcona en particular. Por lo tanto, los resultados obtenidos no podrán ser directamente extrapolables a otras ciudades del país.

Alcance demográfico: A nivel de segmento, identificamos a las familias dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C con niños entre cinco y doce años, cuyos padres se encuentran trabajando bajo un régimen minero, lo cual limita los horarios de reuniones familiares y entretenimiento. Estas personas buscan aprovechar el corto tiempo que tienen con sus familias para encontrar opciones de diversión para sus hijos en los días que tienen libre por la jornada y al mismo tiempo cuentan con poco tiempo para desplazarse. Asimismo, en su mayoría, son familias que se han trasladado a Marcona para trabajar en las operaciones mineras, lo cual significa que han tenido que realizar sacrificios para estar lejos de otros familiares con quienes podrían disfrutar sus días libres o con quienes sus esposas e hijos podrían compartir los días en los que el padre de familia está trabajando en un régimen minero.

Estas familias son quienes actualmente buscan alternativas de diversión para sus hijos ya sea dentro de Marcona o en zonas más alejadas como Ica y sus ingresos son constantes mes a mes y cuentan con un presupuesto asignado a entretenimiento familiar, el cual se basa en los ingresos mensuales que se encuentran entre los siguientes rangos tomando como referencia una de las principales empresas mineras de Marcona:

- Obreros: entre S/. 6,333 y S/. 6,883 mensuales
- Empleados: entre S/. 7,667 y S/. 8,167 mensuales
- Funcionarios: entre S/. 9,000 y S/. 19,000 mensuales

Estas familias cuentan también con el beneficio de auxilio económico de vivienda y servicios (agua y luz) pagado al 100% por la empresa, lo cual implica que no tengan que destinar parte de sus ingresos a ninguno de estos rubros. Al realizar la comparación con el cuadro de IPSOS 2020 con respecto a los ingresos promedio

de las familias en el Perú que se encuentra en el anexo 5, se puede apreciar que los niveles de ingreso de Marcona son superiores al promedio del país.

Alcance temporal: El levantamiento de información de fuentes primarias se realizó durante el segundo semestre del año 2023. Dado el dinamismo existente en el mercado, los resultados podrán considerarse válidos los próximos cinco años.

#### **1.4.2. Limitaciones:**

Las características de la jornada de trabajo del público objetivo pueden limitar la obtención de resultados de fuentes primarias. Es posible que parte del grupo objetivo no esté disponible al momento de realizar la investigación presencial en Marcona. Por otro lado, dado el poco tiempo disponible que tienen las familias para pasar tiempo juntos, las personas podrían evitar participar de los esfuerzos de investigación planteados en este trabajo de investigación (como en las entrevistas, focus group y encuestas). Por lo tanto, para minimizar este problema se anticipa realizar las interacciones como focus groups, entrevistas y encuestas de manera virtual para poder adaptarnos a los horarios disponibles de los potenciales entrevistados.

#### **1.5. Contribuciones**

En caso el proyecto sea rentable, se estima una contribución práctica dado que permitiría identificar un modelo de negocio que potencialmente sea escalable a las diferentes ciudades mineras que se encuentran en similar situación que Marcona. Ciudades donde se cuente con una población creciente, con alto nivel adquisitivo y muchas oportunidades para desarrollar negocios de este tipo, tales como las ciudades de Espinar, Cerro de Pasco, Hualgayoc, Cajabamba, entre otras.

Por otro lado, mediante el análisis podríamos identificar una lista de otros posibles planes de negocios que pudieran también tener éxito en Marcona, al empatizar con la problemática y necesidades de esta población.

Por otro lado, en caso este plan de negocios se implemente, el proyecto tendrá una contribución social, debido a que permitirá que los familiares de los trabajadores que laboran en Marcona tengan acceso a un centro de entretenimiento para sus

hijos entre los cinco y doce años que brinde alternativas distintas de diversión sin tener que ir a una ciudad más alejada. Asimismo, permitirá que, a través de un servicio de entretenimiento y diversión, los niños interactúen entre ellos y desarrollen aún más sus habilidades sociales e interpersonales.

De esta manera, el propósito es mejorar la vida de la comunidad dándoles un espacio que contribuya a la mejora en la oferta de lugares especializados en diversión y entretenimiento a través de la gestión de estrategias enfocadas en la implementación de novedades para los establecimientos y uso de la tecnología.

### **1.6. Conclusiones del capítulo**

En este primer capítulo se identificó la necesidad de la población de Marcona de contar con una opción de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años específicamente. El crecimiento del sector de minería ha generado un incremento poblacional en el distrito que no va de la mano con un crecimiento de la diversidad de oferta de entretenimiento ni de otros de negocios, Esta situación no permite que los habitantes puedan gozar de diferentes opciones durante todo el año y se encuentren obligados a acudir lugares alejados para satisfacer este tipo de necesidades. Por lo tanto, se consideró conveniente evaluar la oportunidad de negocio de ofrecer un centro de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años con juegos no mecánicos en el centro de Marcona.

## **2. CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

### **2.1. Idea del Negocio**

#### **2.1.1. Descripción de idea del negocio**

El presente plan de negocios se basa en la implementación de un centro de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años en la ciudad de Marcona. Este centro de entretenimiento se caracteriza por ser seguro, atractivo y divertido para niños entre las edades mencionadas. Se escogió Marcona como ubicación debido al nivel de ingresos de los pobladores y también a las pocas alternativas de entretenimiento que se ofrecen en el distrito. El centro de entretenimiento buscará satisfacer las necesidades de los pobladores en cuestiones de seguridad (juegos seguros), ambientes adecuados (ventilados y temperados) y atractivos (juegos novedosos y entretenidos).

#### **2.1.2. Mapa de empatía**

Según Ross (2020) el mapa de empatía es un análisis que permite entender mejor a los clientes objetivo, evaluando su entorno, lo que percibe, sus emociones, lo que le genera dolores, lo que los satisface y finalmente lo que aspira, todo esto lo logra a través de 6 diferentes preguntas. Se consideran a los padres de familia como clientes y a los niños como usuarios. En la figura 1 se detalla el mapa de empatía de los padres de familia que asistirían al centro de entretenimiento.

##### **2.1.2.1. ¿Qué piensa y siente?**

El objetivo es conocer qué es lo que realmente le importa al cliente; nos permite encontrar sus motivaciones, los obstáculos que pueden tener o qué mejores alternativas cuentan y qué emociones lo mueven.

Las principales preocupaciones de los clientes son no poder ofrecer a sus hijos un espacio de entretenimiento seguro, diverso y que no requiera de desplazarse grandes distancias. Asimismo, debido a la falta de un espacio adecuado, terminan cediendo a un uso excesivo de tecnología como diversión lo que conlleva a una fuerte preocupación por la falta de socialización con otros niños, además de la inseguridad de sus hijos en los

parques que cuentan con juegos (desniveles inadecuados, juegos con oxido o rotos) y el clima que puede enfermarlos en épocas de frío.

#### **2.1.2.2. ¿Qué ve?**

Se busca definir qué opciones tiene disponible a la mano, qué es lo que lo rodea, quiénes son sus amigos y a quiénes ve, si a gente que logra su objetivo o si se encuentran igual o peor que otros.

Los pobladores de Marcona no observan muchas opciones de entretenimiento para sus hijos en la ciudad. Marcona tiene mucha influencia minera debido a Shougang, sus contactos son otros trabajadores de la mina en su mayoría. Dentro de la ciudad solo cuentan con parques externos con poco mantenimiento y mal diseñados, los cuales son poco usados en invierno debido al mal clima lo mismo que conlleva alergias y afecciones respiratorias.

Asimismo, observan que otros padres de familias viajan fuera de Marcona para aprovechar diferentes opciones de entretenimiento para niños y para familias. Ve la facilidad y diversidad de opciones en otros lados, se ven limitados por la jornada de trabajo y las largas distancias. Ve a los hijos de sus amigos y familiares en otras ciudades disfrutando el tiempo en familia con alternativas más atractivas y seguras.

#### **2.1.2.3. ¿Qué oye?**

La intención es saber que escuchan de otros padres de familia, conocer que dicen los stakeholders o que se rumorea en el entorno respecto de la problemática.

Escuchan a los demás padres de familia quejarse de no contar con opciones en Marcona para ofrecer diversión a los hijos que no impliquen un riesgo de enfermarse o de sufrir un accidente por falta de mantenimiento. Sus parejas y familiares le preguntan si debería buscar otro trabajo para mudarse a otra localidad que se adapte más a sus necesidades de familia. Las operaciones mineras de los alrededores siguen creciendo y pese a que han ayudado con

diferentes actividades a revertir esta situación, aún no se cuenta con un verdadero apoyo para sus trabajadores. Además, son influenciados por otras familias que comparten el mismo colegio. En estos grupos también se comparte la preocupación de encontrarle a los hijos actividades para realizar por las tardes.

#### **2.1.2.4. ¿Qué dice y qué hace?**

En este punto se busca conocer qué es lo que dicen respecto a otros, su opinión y si es que esta va acorde con sus acciones. Saber qué es lo que hacen y si estos actos siguen algún estímulo o si solo corresponde a algún patrón.

En general, expresan su preocupación por la falta de entretenimiento para niños dentro de Marcona. Por ello arman grupos con otras familias para acudir a algún lugar de entretenimiento familiar fuera del distrito o se ponen de acuerdo para hacer otras actividades como ir a la playa. Sin embargo, esta última opción no es posible en invierno debido a los fuertes fríos vientos de la zona. Adicionalmente, se comportan de manera conjunta con los demás al encontrarse bajo la misma situación y con un mismo interés: sus hijos.

#### **2.1.2.5. ¿Qué es lo que le duele?**

Es necesario comprender sus frustraciones y qué obstáculos pueden tener. A los padres de familia les duele no poder brindarles actividades de entretenimiento a sus hijos como las tendrían en una ciudad más grande. Asimismo, les duele estar privándoles de una infancia sana. Esta preocupación ha sido evidente durante la investigación cualitativa realizada y que se detalla más adelante en el capítulo de investigación de mercado. Por otro lado, les da temor la falta de seguridad en los parques aledaños, juegos con poco o nada de mantenimiento, o diseños modernos con desniveles o filos inseguros para sus hijos. Finalmente, el invierno es muy frío en Marcona y esto también genera un incremento en las enfermedades respiratorias haciendo que los niños no puedan asistir al colegio y finalmente uno de los dos padres tenga que quedarse en casa a cuidarlos. Si bien los

padres encuentran varias opciones fuera de Marcona, no tienen disponibilidad debido al riguroso horario de la mina.

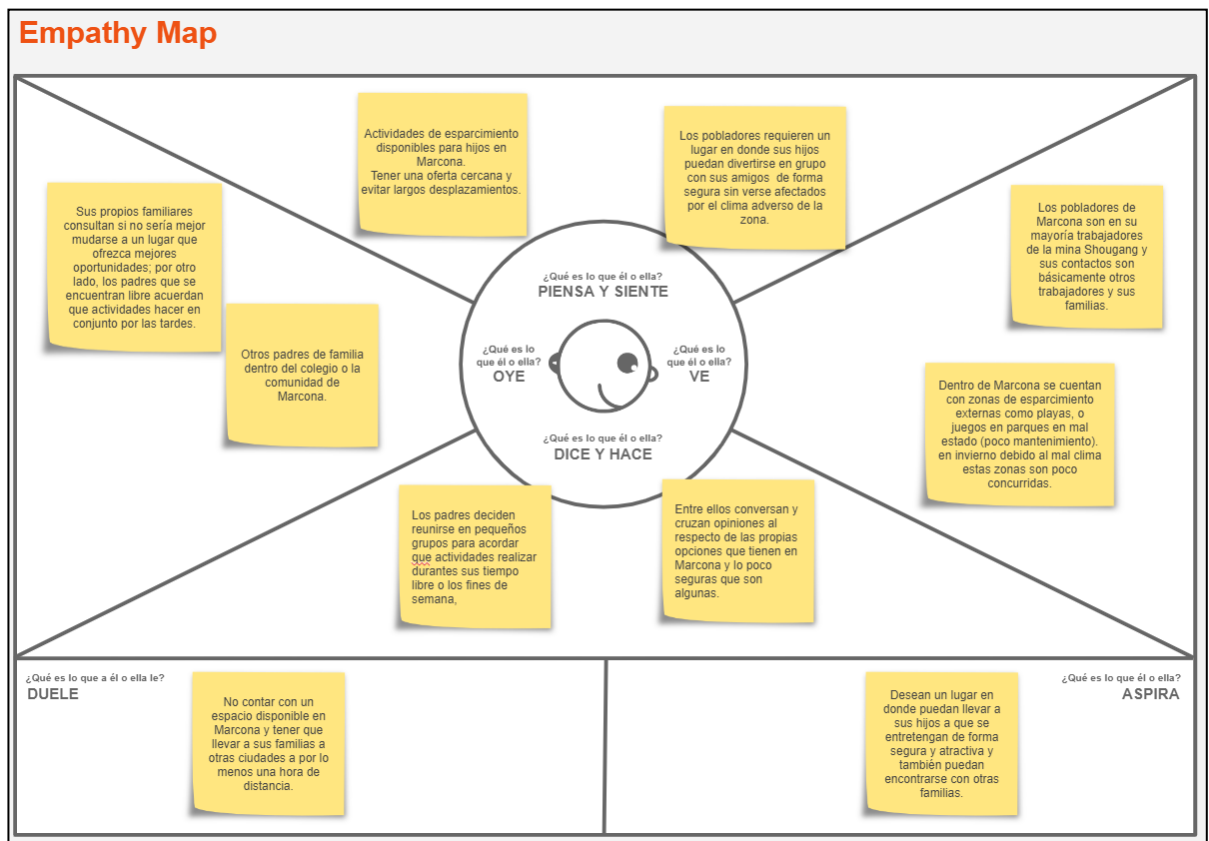
### 2.1.2.6. ¿Qué es lo que aspira?

Se busca comprender los deseos y aspiraciones, y lograr determinar cómo es que se sentirían satisfechos o cómo medirían su éxito o fracaso.

Desean contar con opciones de entretenimiento en el que sus hijos puedan interactuar de forma segura y atractiva con sus amigos sin la necesidad de salir de Marcona o exponerse al mal clima de la zona. Es decir, tienen aspiraciones de diversión en el distrito que les permita a sus hijos un desarrollo saludable a través de espacios que puedan compartir con otros niños que les permitan socializar, divertirse y disfrutar una infancia agradable.

### 2.1.2.7. Mapa de empatía

Figura 2.1. Mapa de empatía



### **2.1.3. Modelo de negocio**

El modelo de negocio permite describir cómo la empresa va a crear, proporcionar, distribuir y capturar valor (Osterwalder and Pigneur, 2010). Este análisis se divide en 9 componentes. Cada uno de los cuales se analizan de forma continua hasta alcanzar una propuesta final. El modelo de negocio elaborado se muestra en la figura 2.

#### **2.1.3.1. Segmentos de mercado**

Para el presente proyecto se considera como clientes a los padres de familia de niños entre cinco a doce años residentes del distrito y que pertenezcan a los NSE A, B y C. Por otro lado, los usuarios del servicio son los niños en el rango de edad especificado.

#### **2.1.3.2. Propuesta de valor**

Un centro de entretenimiento para niños entre los cinco y doce años ubicado en el centro del distrito de Marcona con una infraestructura y juegos modernos, en un ambiente seguro y climatizado. El local estará ambientado para niños con colores brillantes, personajes de moda y temática infantil. Tendrá juegos para que los más pequeños desarrollen su psicomotricidad, como trampolines, castillo de juegos, piscina de pelotas, toboganes, y otros. Por otro lado, para los mayores se contará con juegos electrónicos con una temática enfocada en adolescentes como autos de carrera, hockey de aire, máquina de baile y otros. Además, este centro de entretenimiento contará con un espacio separado para que los padres puedan estar cómodos con asientos y mesas para que puedan conversar y compartir una bebida o un dulce. Adicionalmente, se contará con una propuesta para celebración de cumpleaños para reservar por horas el ambiente para que pueda ir el cumpleañosero y sus invitados.

#### **2.1.3.3. Canales**

Se delimitará cómo llegar a los clientes y cómo mantener una relación continua con ellos. La venta del servicio será en el local y a través de promociones o reservas por la fan page de Facebook o WhatsApp. Esto estará referenciado con una estrategia publicitaria diferenciadora a través de

canales como redes sociales, radios locales, un Fan Page y más importante el boca a boca.

#### **2.1.3.4. Relaciones con cliente**

La relación con los clientes se llevará a cabo mediante la atención en tienda y consultas a través redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram. Cabe mencionar que un punto muy importante será la atención en tienda, la cual debe ser rápida para el ingreso de los niños o de cualquier inconveniente que se pueda tener prestando especial atención a los detalles más importantes para los clientes como lo son la seguridad, la ventilación del local, el atractivo y buen funcionamiento de los juegos, entre otros.

#### **2.1.3.5. Flujo de ingresos**

Las fuentes de ingreso del modelo de negocio identificadas serán las tarifas de entrada, las ventas de alimentos y bebidas, el alquiler para fiestas infantiles, anuncios de negocios, mercadería de la tienda o juguetes, entre otros.

#### **2.1.3.6. Recursos clave**

El personal a cargo de la atención del público debe estar capacitado y contar con un uniforme bien identificado para generar una distinción con el resto de las ofertas. Adicionalmente, el otro recurso principal es el propio local, el cual debe ser lo suficientemente amplio para contar con todos los equipos y tener espacio para que los padres puedan ver a sus hijos de forma cómoda además de brindar el suficiente aforo para que el negocio sea rentable. Finalmente, la atractividad de los juegos es un factor de gran importancia en términos de buen estado, diversidad y actualidad de estos.

#### **2.1.3.7. Actividades clave**

Las principales actividades dentro del centro de entretenimiento son las de mantenimiento de los juegos y limpieza del lugar, las cuales deben realizarse de forma continua considerando que el ambiente es muy húmedo y polvoriento. Asimismo, asegurar la atención constante para niños y padres, y mantener el stock de alimentos y bebidas, premios y elementos para las celebraciones de cumpleaños.

#### **2.1.3.8. Asociaciones clave**

Se propone contar con convenios con las principales instituciones de Marcona, las mineras cercanas Shougang y Marcobre, los colegios de la zona y finalmente las empresas contratistas más importantes de la zona.

#### **2.1.3.9. Estructura de costos**

Dentro de los gastos se encuentran los sueldos del personal a cargo de la atención del local, personal de limpieza (puede hacerlo el mismo personal de atención), reposición de alimentos, proveedor para el mantenimiento de los equipos, el agua, la luz, los permisos municipales y los gastos de publicidad.

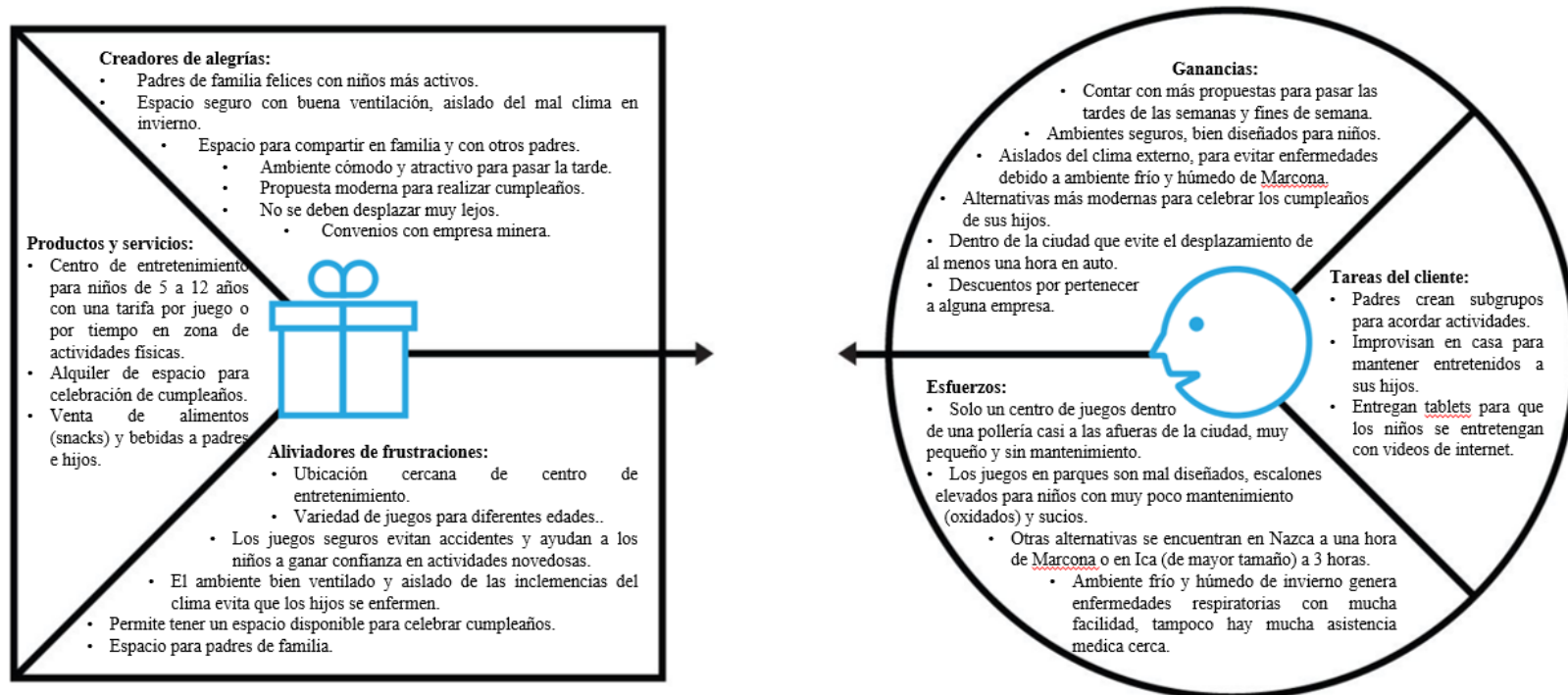
Figura 2.2. Modelo de negocio

<b>MODELO DE NEGOCIO</b>				
<b>Asociaciones Clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmentos de mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas.</li> <li>• Mineras más importantes: Shougang, Marcobre.</li> <li>• Empresas contratistas.</li> <li>• Municipalidad de Marcona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza del local.</li> <li>• Mantenimiento de los juegos.</li> <li>• Revisión de stock de alimentos.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de entretenimiento para niños de entre 5 y 12 años en la localidad de Marcona.</li> <li>• Segmentado por edades de los niños con juegos atractivos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Juegos para menores</li> <li>○ Juegos para los mayores</li> <li>○ Zona de padres</li> </ul> </li> <li>• Con un ambiente seguro y climatizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención en tienda.</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Tener cuidado en mantener: ambiente limpio, ventilado, bien mantenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familia de hijos entre los 5 y 12 años del NSE A,B o C.</li> <li>• Usuarios, niños de entre 5 y 12 años de edad.</li> </ul>
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado y uniformado.</li> <li>• Alquiler de local.</li> <li>• Juegos atractivos y en buen estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local.</li> <li>• Promociones a través de Fan page que puedan derivar en Whatsapp para reservar y pagar de forma anticipada.</li> <li>• Estrategia publicitaria: redes sociales, radios locales y fan page, el boca a boca.</li> </ul>		
<b>Estructura de costos</b>			<b>Flujo de ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos del personal.</li> <li>• Alquiler del local.</li> <li>• Mantenimiento de juegos.</li> <li>• Personal de limpieza.</li> <li>• Servicios Basicos.</li> <li>• Internet.</li> <li>• Marketing y publicidad</li> <li>• Permisos municipales.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifa de entrada.</li> <li>• Venta de alimentos.</li> <li>• Alquiler del local.</li> <li>• Anuncios de negocios locales.</li> <li>• Mercadería o juguetes de la tienda.</li> </ul>	

### 2.1.4. Value proposition canvas

Según Osterwalder, 2014, el Value Proposition Canvas (lienzo de propuesta de valor) permite esquematizar y explorar las diferentes formas en que podemos entregarle valor a los clientes, también permite prototipar de manera rápida las alternativas de solución. En el contexto de un centro de entretenimiento, se utilizará este lienzo para comprender cómo la oferta de este satisface las necesidades y deseos de sus visitantes.

Figura 2.3. Value Proposition Canvas



### **2.1.5. Ad-libs**

Nuestro centro de entretenimiento ayuda a las familias de Marcona con hijos entre cinco y doce años que buscan opciones de diversión para sus hijos dentro de la localidad para reducir sus tiempos de viaje en búsqueda de entretenimiento, limitados a las jornadas de trabajo de los padres y permitir que sus hijos puedan experimentar nuevos y atractivos juegos de una forma segura y que a la vez puedan socializar con otros niños en un ambiente controlado y climatizado para ellos.

## **2.2. Conclusiones del capítulo**

De acuerdo con lo visto en este capítulo el centro de entretenimiento evaluado debe satisfacer las necesidades de seguridad, variedad, atractivos, climatizados y dentro de la localidad. La atención al público debe ser la principal prioridad y la manera de llegar a los clientes será a través de diferentes canales como las redes sociales, el boca a boca y a través de convenios con las empresas mineras aledañas. Finalmente, los ingresos se lograrán no solamente por la tarifa de juegos por hora, sino también por el alquiler del espacio para fiestas de cumpleaños, las bebidas y alimentos que se ofrecerán y venta de mercadería adicional. Por otro lado, los principales gastos identificados son el alquiler del local, servicios, mantenimiento / renovación, seguros, reposición de mercadería y pago de impuestos y permisos municipales.

### **3. CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

El presente capítulo se detalla el proceso de investigación realizado. Se utilizó el diseño de investigación no experimental para analizar las percepciones del mercado en la ciudad de San Juan de Marcona y así determinar la aceptación de la propuesta de negocio de creación de un centro de entretenimiento para niños entre cinco a doce años. Este diseño tiene un corte transversal, ya que la recolección de información se realizó en un único momento.

#### **3.1. Objetivo general:**

El estudio de mercado tiene como objetivo evaluar el grado de aceptación de los padres con niños de entre cinco y doce años en el distrito de Marcona por un centro de entretenimiento. Para ello, se analizarán sus hábitos de consumo, preferencias y motivaciones.

#### **3.2. Investigación Exploratoria**

El diseño de la investigación exploratoria tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que se enfrenta al investigar, por lo general, a través de una muestra pequeña y no representativa con sesiones de grupo y entrevistas de profundidad (Malhotra, Investigación de Mercados, 1997).

Para ello, en este trabajo se utilizarán tanto entrevistas de profundidad a expertos como focus group a clientes potenciales. En esta etapa se busca identificar los hábitos de consumo asociados a la categoría, el nivel de satisfacción existente con las alternativas actuales, los problemas que ellos perciben con la oferta actual y las oportunidades de desarrollo que se podrían obtener.

##### **3.2.1. Objetivos específicos**

**Primer objetivo**, conocer al público objetivo y sus hábitos de consumo a nivel de entretenimiento actual en Marcona.

**Segundo objetivo**, identificar el nivel de satisfacción de las familias con hijos respecto a vivir en Marcona y los posibles problemas que podrían estar afectando el nivel de satisfacción

**Tercer objetivo**, conocer las alternativas que tiene para entretenerse los fines de semana y durante la semana, así como las ventajas y desventajas de estas alternativas

**Cuarto objetivo**, conocer el interés por este centro de entretenimiento para el público objetivo, así como barreras que puedan afectarlo y las principales facilidades que debería tener.

**Quinto objetivo**, conocer regulaciones y desafíos locales para la implementación de un centro de entretenimiento.

### **3.2.2. Focus group:**

El focus group consiste en reunir un pequeño grupo de personas para discutir un tema específico. Esta técnica es útil para recopilar datos sobre las actitudes, creencias y comportamientos de las personas, así como las necesidades y deseos de los potenciales clientes. En este trabajo se realizaron dos focus group de manera virtual, ambas con la misma secuencia de acuerdo con el guion (anexo 2) como base para las sesiones, con la finalidad de contar con la mayor cantidad de información posible y relevante para la investigación.

Estas sesiones de focus group siguieron una dinámica de conversación para escuchar las opiniones de todos los asistentes que puedan ser de ayuda para el plan de negocio.

Finalmente, con base en los hallazgos obtenidos en el focus group, se realizaron encuestas (anexo 3) para poder llevar los resultados de la muestra a la población de la ciudad.

#### **3.2.2.1. Población objetivo:**

Para la metodología de focus group la población objetivo está conformada por padres de familia que residan en el distrito de Marcona y que tengan hijos entre los cinco y doce años de edad.

#### **3.2.2.2. Método de Muestreo**

El muestro de este estudio es no probabilístico y por conveniencia. Se utilizó el método de bola de nieve para el reclutamiento de los participantes.

Según Hernández (2014), el método de bola de nieve es un método de muestreo no probabilístico en el que los participantes iniciales son identificados por otros

participantes. Estos participantes iniciales son luego invitados a participar en el estudio y se les pide que recomienden a otros participantes que podrían ser elegibles. El proceso continúa hasta que se ha reclutado un número suficiente de participantes.

Se realizaron dos sesiones de trabajo de manera virtual, de acuerdo con la limitación de horarios y preferencias del público objetivo. La duración de estas sesiones fueron de aproximadamente una hora cada una. Cada grupo tuvo entre 8 y 10 asistentes por sesión, con características homogéneas. La primera sesión se realizó con padres cuyos hijos se encuentran entre los 5 y 7 años, y la segunda entre 8 y 12 años.

### **3.2.2.3. Principales resultados del Focus Group**

El focus group se dividió en dos sesiones, padres con hijos entre 5 y 7 años, y padres con hijos entre 8 y 12 años. A continuación, se muestran los hallazgos por grupo.

#### **3.2.2.3.1. Resultados grupo de 5 a 7 años**

Con respecto a las sesiones de focus group, se obtuvieron los siguientes hallazgos en función a los objetivos planteados:

**Respecto al primer objetivo** de conocer los hábitos de consumo a nivel de entretenimiento actual en Marcona, los padres de familia buscan que el espacio de entretenimiento para sus hijos que sea cerrado, dado que el clima en Marcona es un factor que afecta la salud de sus hijos. *“El clima es una limitante para actividades en familia. Hay mucha humedad y viento en invierno. La playa si es espectacular para distracción, pero mala en esta época.”* – Rachel 37 años, hija de 6 años.

**Respecto al segundo objetivo** de identificar el nivel de satisfacción de las familias con hijos respecto a vivir en Marcona y los posibles problemas que podrían estar afectando el nivel de satisfacción, los padres de familia indican tener cierto nivel de frustración al no poder ofrecerles a sus hijos diversas actividades de entretenimiento como las que ellos tuvieron de pequeños por las limitaciones de Marcona y distancias. *“Mi hijo no puede disfrutar como yo de pequeña y eso me duele mucho. Me encantaría que tuviera un espacio de inflables o saltarines, no juegos electrónicos. Ya tiene suficiente en la casa y yo crecí sin eso feliz. Incluso pueden incluir espacios para pintar, bloques para armar y arena mágica.”* – Jessica 32 años, hijo de 6 años.

Las actividades de diversión están limitadas al horario de trabajo de los esposos en las minas, lo cual limita mucho su disponibilidad. Las madres de familia buscan realizar actividades en conjunto, pero están limitadas por no contar con transporte. *“Mi esposo trabaja 6 días a la semana y me*

*duele que mi hija tenga que depender del horario de la mina para poder divertirse. En la casa solo tiene aparatos electrónicos o puede ir al parque, pero no es muy seguro. Con las demás mamás tratamos de armar planes, pero no tenemos cómo ir a Nazca o algún lugar divertido para ellos.*” – Rachel 37 años, hija de 6 años.

**Respecto al tercer objetivo** de conocer las alternativas que tiene para entretenerse los fines de semana y durante la semana, así como las ventajas y desventajas de estas alternativas. La opción de juegos en la pollería que se encuentra en Marcona es muy pequeña, con poca variedad de juegos y no está dividida por edades, lo cual puede generar accidentes hacia los niños más pequeños. Adicionalmente, se encuentra llena la mayor parte del tiempo. *“Normalmente los domingos vamos con mi familia a Nazca, porque en Marcona no encontramos opciones. Solo está la pollería con juegos, pero tiene muy poca variedad y es muy pequeño el espacio”* – Guadalupe 35 años, hijo de 5 años.

Los parques que tienen juegos para niños están en mal estado por falta de mantenimiento (oxidados o con desniveles que generan caídas) o incluso cerrados.

**Respecto al cuarto objetivo** de conocer el interés por este centro de entretenimiento para el público objetivo, así como barreras que puedan afectarlo y las principales facilidades que debería tener. Los padres de familia tienen miedo de que sus hijos se accidenten si no hay diferencia de edades en los juegos. *“Mi hija es muy pequeña y no me gusta llevarla a la pollería, porque no está dividida por edades y la pueden golpear”* – Rachel 37 años, hija de 6 años.

Se evidencia tendencia por un local de un solo piso sin desniveles para evitar accidentes y que los padres puedan relajarse un momento. Este factor de seguridad es el más importante para ellos sin importar el precio. *“No me importa el precio. Prefiero pagar más si mi hijo está seguro, sin*

riesgo a enfermarse por el viento y divirtiéndose con otros pequeños de su edad.” – Jorge 30 años, hijo de 7 años.

El objetivo de los padres de familia es que sus hijos se diviertan, pero que también quemem energía, por lo que prefieren juegos como saltarines, piscinas de pelotas e inflables que mantengan en actividad a sus hijos. *“Necesito que mi hija desgaste energía, que corra. No me gusta que se quede encerrada en la casa, está perdiendo su niñez”* – Cristian 40 años, hija de 5 años.

Los horarios con mayor intensidad de asistencia son los fines de semana y durante la semana a partir de las 5 pm cuando los niños salen del colegio. *“Me gustaría que el centro de entretenimiento esté abierto los días de semana también. Mi hijo llega a las 5 pm llega del colegio y la batería sigue cargada, así que necesitan un lugar para que gaste energía. No lo puedo llevar al parque por el clima y por la falta de mantenimiento o desniveles que generan caídas. No estoy tranquila”* – Guadalupe 35 años, hijo de 5 años.

Los padres de familia consideran la propuesta mayormente atractiva específicamente para el invierno, pero sin dejar el lado el interés en todo el año para contar con diferentes opciones de entretenimiento. *“Preferiría que el local estuviera abierto durante todo el día, pero específicamente en invierno. En verano prefiero llevar a mi hija a la playa.”* – Katherine 31 años, hijo de 6 años.

Los padres de familia indicaron el interés por incluir un espacio de películas para poder llevar a sus hijos considerando que el cine más cercano se encuentra a más de una hora de distancia. *“Sería muy bueno tener un espacio de películas para llevar a nuestros hijos. El cine más cercano está a una hora de distancia.”* – Diana 28 años, hijo de 6 años.

La preferencia por los juegos inflables por parte de los padres de familia y sus hijos es mayor que de juegos electrónicos. No muestran gran interés por estos últimos, debido a que ya sus hijos cuentan con estos en las casas. Se generó un gran interés por espacios para pintar, bloques para armar y arena mágica para los niños más pequeños. *“Llevé a mi hija a un lugar de juegos en Lima y nos gustó mucho el mundo inflable. Podías entrar con toda tu familia, saltar y no te hacías daño así te resbalaras.”* – Cristian 40 años, hija de 5 años.

#### **3.2.2.3.2. Resultados grupo de 8 a 12 años**

Con respecto a las sesiones de focus group en el rango de edad de 8 a 12 años, se obtuvieron diferentes apreciaciones destacando los siguientes hallazgos los cuales van alineados a los objetivos.

**Respecto al primer objetivo** de conocer al público objetivo y sus hábitos de consumo a nivel de entretenimiento actual en Marcona. Los hábitos de consumo de las familias de Marcona con hijos de entre 8 y 12 a nivel de entretenimiento reflejan la falta de ambientes especializados en este sector. Los padres indican que sus hijos pasan gran parte de su tiempo en casa, ya sea en televisión, videojuegos o internet lo que no les permite socializar o interactuar con otros niños. *“Mi esposa cada sábado me dice para ir a Nasca al menos un ida y vuelta para que los niños hagan algo diferente, porque paran encerrados en la casa.”*- Adolfo 43 años, hija de 9 e hijo de 11.

**Respecto al segundo objetivo** de identificar el nivel de satisfacción de las familias con hijos respecto a vivir en Marcona y los posibles problemas que podrían estar afectando el nivel de satisfacción. Al no tener un lugar dónde llevar a los hijos, los niños quisieran contar con un espacio para jugar con sus amigos, por lo que el centro de entretenimiento podría ser una opción para ellos. *“Mi hijo extraña salir con sus amigos al cine, al centro comercial a pasear o a jugar, aquí no tiene a donde ir.”* - Miguel 39 años, hijo de 12.

*“Mi hijo de 11 cuando llega del colegio, hace sus tareas o a veces sale a jugar fútbol, pero no tiene otro lugar a donde ir y lo que me preocupa es que solo habla con sus amigos por el celular, pero cuando salen como a algún cumpleaños casi no hablan.”- Adolfo 43 años, hija de 9 e hijo de 11.*

Un centro de entretenimiento puede ofrecer a estos niños la oportunidad de jugar y divertirse con otros niños de su edad. Esto puede ayudar a mejorar su autoestima, confianza y habilidades sociales. Además, puede proporcionarles un espacio para hacer nuevos amigos y construir relaciones significativas.

**Respecto al tercer objetivo** de conocer las alternativas que tiene para entretenerse los fines de semana y durante la semana, así como las ventajas y desventajas de estas alternativas. Dentro de las actividades de entretenimiento familiar, están orientadas más a las reuniones familiares o amicales los fines de semana. Asimismo, por la cercanía con Nazca a una hora e Ica a tres horas, planifican salidas para cambiar de actividades rutinarias en Marcona. Sin embargo, la distancia es un factor que incomoda a todos.

*“Respecto a actividades de entretenimiento, los fines de semana mi hijo suele quedar a jugar fútbol, o se reúne en la casa de algún amigo, pero en verano normalmente vamos a la playa, en general entre semana no sale mucho.”- Miguel 39 años, hijo de 12.*

*“A mi hija le encanta ir al cine y a Divercenter en Ica, no lo hacemos muy seguido porque son 3 horas de ida y 3 de vuelta, pero al menos 1 vez al mes lo programamos.”- Sandra 33 años, hija de 8 años.*

**Respecto al cuarto objetivo** de conocer el interés por este centro de entretenimiento para el público objetivo, así como barreras que puedan afectarlo y las principales facilidades que debería tener. Los padres

consideran que sus hijos pasan demasiado tiempo en el celular, videojuegos y que preferían que hagan actividades de desgaste físico o de interacción con otros niños, como paredes de escalada, inflables de gran tamaño, aunque también mostraron aceptación por juegos mecánicos como baloncesto por puntos, o mesas de hockey. *“Mi hijo para con el celular o con su ps5 en sus momentos libres, le exijo que cumpla con sus obligaciones y cuando acaba, aunque me gustaría que saliera e hiciera otras actividades con otros niños, no tenemos en Marcona algo diferente.”* Isabel, hijo de 12 años.

*“Descubrí que mi hija tenía potencial en el baloncesto cuando en un centro de entretenimiento en Ica encestó varias canastas en esos juegos mecánicos, desde ahí es uno de sus juegos favoritos”* - Sandra 33 años, hija de 8 años.

Los padres muestran interés en la opción de centro de entretenimiento porque es otra alternativa para celebrar sus cumpleaños.

*“Un lugar con juegos variados es ideal para celebrar el cumpleaños de mi hijo, así los niños se divierten, comparten y me evito buscar actividades de entretenimiento, decoración y todo lo que implica un cumpleaños.”* - Alejandra, 35 años, hijo de 9 años.

#### **3.2.2.4. Conclusiones del Focus Group**

En el grupo de padres de familia con niños entre 5 y 7 años, se identifica que la propuesta del centro de entretenimiento en Marcona tiene una alta probabilidad de interés por parte de ellos considerando el espacio cerrado, disponibilidad de horarios y cercanía a sus hogares por encontrarse en el centro de Marcona.

Como conclusión para el grupo de análisis con hijos de entre 8 y 12 años de edad, se considera una buena opción implementar este modelo de negocio y coinciden que la mayor demanda será los fines de semana, o entre semana en el horario nocturno, ya que a esa hora los padres terminan su jornada laboral.

Asimismo, los padres muestran interés por contar con una zona para ellos, en la que puedan comer algún snack o tomar alguna bebida mientras esperan a sus hijos.

### **3.2.3. Entrevistas de profundidad**

Las entrevistas a profundidad son una técnica de investigación que consiste en obtener información de los sujetos a través de un diálogo cara a cara con el propósito de explorar sus puntos de vista, experiencias y significados en relación con un tema determinado (Hernández, 2014, p. 647).

En este caso se realizarán entrevistas a personas estratégicas y que cumplan con funciones relevantes en el distrito de Marcona. En particular, se entrevistaron a 3 pobladores representativos del distrito de Marcona con conocimiento en el tema regulatorio, demanda potencial, desafíos locales y oportunidades de colaboración.

#### **3.2.3.1. Población objetivo**

Para la metodología de entrevistas de profundidad la población objetivo está conformada por pobladores con cargos jerárquicos y conocimiento en modelos de negocio en el distrito de Marcona, los cuales serán mencionados a continuación.

#### **3.2.3.2. Método de Muestreo**

Al necesitar la entrevista y la disponibilidad del entrevistado en un corto plazo de tiempo, se ha optado por utilizar el muestreo de tipo no probabilístico, por conveniencia (Hernández et al., 2014).

Para estas entrevistas se eligió a tres personas que ocupan posiciones estratégicas dentro del distrito: Cruz Cárdenas madre de un hijo 12 años que ejerce el cargo de analista en el departamento de Desarrollo Económico en la Municipalidad de Marcona; a Jesús Monge, Jefe del departamento de Relaciones Públicas de la empresa Shougang Hierro Perú y María Quispe, directora del colegio Apóstol Santiago. Este estudio está relacionado en primer lugar al cuarto objetivo planteado en esta sección. En ese sentido, se busca conocer el interés existente para el lanzamiento de este centro de entretenimiento, así como las regulaciones y desafíos que se podrían encontrar al momento de decidir implementar el proyecto.

##### **3.2.3.2.1. Principales resultados de las entrevistas**

**Respecto al cuarto objetivo** de conocer el interés por este centro de entretenimiento para el público objetivo, así como barreras que puedan

afectarlo, se determinó que no se tiene actualmente competencia directa con un negocio que tenga el mismo objetivo que el centro de entretenimiento para niños entre cinco y doce años. *“En los últimos años no tengo registro de haber habilitado licencia de funcionamiento a un negocio con las características de un centro de entretenimiento aquí en Marcona, principalmente por el local, hay pocos locales que puedan cumplir con las características para un negocio de este rubro”* Cruz Cárdenas.

**Respecto al quinto objetivo** de conocer regulaciones y desafíos locales para la implementación de un centro de entretenimiento en Marcona, Cruz Cárdenas indica que el tiempo promedio en obtener una licencia de funcionamiento es de 30 días una vez iniciado el trámite, con la principal restricción de que el inspector de Defensa Civil va a Marcona quincenalmente y su inspección es crucial para la aprobación de la licencia.

Un desafío local es encontrar socios estratégicos de alto impacto, sin embargo, como refiere Jesús Monge dentro de las políticas y valores de Shougang Hierro Perú está la promoción de la salud mental y física de los trabajadores y sus familiares, por lo que establecer un convenio con un centro de entretenimiento para niños podría ser factible y estaría sujeto a evaluación.

Asimismo, se abre una ventana como socios estratégicos a los principales colegios de Marcona, como indica la Sra. María Quispe, directora del colegio Apóstol Santiago, *“Me parece interesante la posibilidad de tener un centro de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años que promueva realizar actividad física para los niños más pequeños y que los niños puedan interrelacionarse y relajarse, podríamos tener un convenio que permita descuentos y tarifas especiales, podríamos negociar tarifas especiales o descuentos para que los estudiantes y sus familias disfruten del parque de juegos, lo que puede hacer que sea más*

asequible para la comunidad escolar”. Asimismo, se consultó acerca de la posibilidad del uso de las instalaciones por parte del colegio en los rangos horarios en los que el negocio no operaría, a lo cual la Directora mostró interés por las mañanas para la zona de playground con los niños más pequeños del colegio, dada la variedad de juegos versus los que cuentan en el colegio.

Por otro lado, se consultó con ella la opinión con respecto a los juegos estilo arcade que se ofrecen para niños mayores, para lo cual indicó que se trata de juegos que son de interés de los niños del colegio en este momento y que se podría evaluar para un futuro incluir otro tipo de juegos que generen desplazamiento y movimiento físico para generar un interés más allá de juegos de pelea o electrónicos en los niños. Sin embargo, resaltó la importancia del juego de baile indicando la importancia de la coordinación y movimiento que genera este juego.

### **3.3. Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva analiza las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas. Por lo tanto, lo que hace es definir, clasificar, dividir o resumir por ejemplo mediante medidas de posición o dispersión. (Rus, 2021)

La finalidad de esta investigación es validar los datos obtenidos del focus group y de las entrevistas y ayuda a determinar la aceptación de la idea propuesta. Para ello, se utilizará la encuesta como herramienta de análisis para recolección de datos que servirán como herramienta de evaluación de la viabilidad de un centro de entretenimiento para niños entre cinco y doce años en el distrito de Marcona. Este centro de entretenimiento buscará satisfacer las necesidades de los pobladores y sus hijos para que tengan ambientes adecuados (ventilados, seguros y divididos por edad) con juegos atractivos y novedosos como juegos mecánicos, inflables y electrónicos, con una sala para celebrar cumpleaños y eventos.

#### **3.3.1. Objetivos específicos**

**Primer objetivo,** Evaluar la aceptación a nivel conceptual del centro de entretenimiento.

**Segundo objetivo,** Analizar la competencia en el área (otros centros de entretenimiento, parques, actividades para niños, etc.)

**Tercer objetivo,** Determinar los tipos de instalaciones y equipamiento más atractivos para los niños y sus padres.

**Cuarto objetivo,** Identificar los canales de marketing más efectivos para llegar a los padres en Marcona.

**Quinto objetivo,** Evaluar la percepción de valor de los padres respecto a los precios y ofertas propuestas.

**Sexto objetivo,** Evaluar la demanda actual y potencial del mercado para un centro de entretenimiento en Marcona.

### **3.3.2. Metodología**

Para llevar a cabo una investigación cuantitativa con encuestas para el plan de negocio de un centro de entretenimiento en el distrito de Marcona dirigido a niños entre 5 y 12 años de edad, se ha diseñado un cuestionario estructurado que incluya preguntas abiertas, pero principalmente cerradas (opciones de respuesta predefinidas) para recopilar datos cuantitativos. Estas preguntas deben estar diseñadas para recopilar la información necesaria para alcanzar los objetivos de la encuesta. Se aplicará la encuesta a través de red de contactos en la zona de influencia mediante Google Forms.

#### **3.3.2.1. Población objetivo**

Las personas que participarán de este estudio serán padres de familia que residan en el distrito de Marcona y que tengan hijos entre los 5 y 12 años de edad.

Para determinar el tamaño del mercado objetivo se utilizó información de los censos nacionales realizado en el 2005, 2007 y 2017, de los cuales se identificaron los niños de 5 a 12 años dando los siguientes resultados. y bajo la premisa de que cada niño es un hogar.

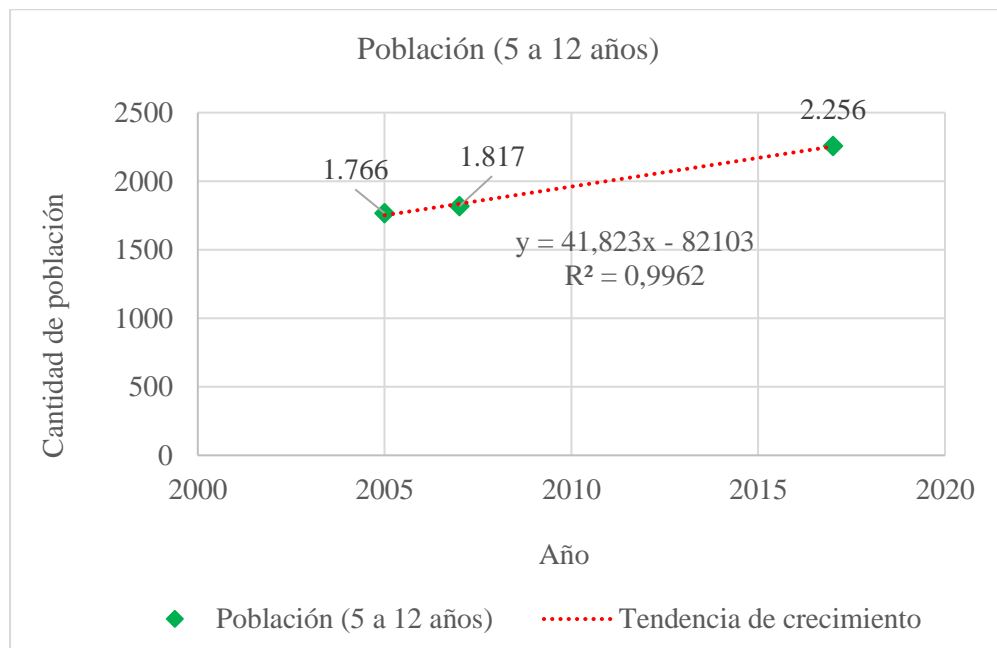
Tabla 3.1. Población del distrito de Marcona

Edad	Censo 2005	Censo 2007	Censo 2017
5 años	201	217	274
6 años	170	207	277
7 años	194	222	311
8 años	214	213	304
9 años	263	202	267
10 años	242	227	277
11 años	243	255	288
12 años	239	274	258
<b>Total</b>	<b>1,766</b>	<b>1,817</b>	<b>2,256</b>

Nota: Elaboración propia adaptado de INEI - Perú: Censos Nacionales 2005, 2007 y 2017 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1545/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1545/))

Con la información de la tabla anterior, se determinará estadísticamente la proyección del crecimiento de esta población, mediante la conformación de una línea de tendencia, dando la siguiente gráfica:

Figura 3.1. Gráfico población Marcona



La tasa de crecimiento de una población objetivo es un indicador demográfico que mide la variación en el tamaño de dicha población en un período determinado, generalmente expresado como porcentaje. Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de crecimiento} = ((\text{Población final} - \text{Población inicial}) / \text{Población inicial}) \times 100\%$$

Es importante considerar que la tasa de crecimiento de una población objetivo es un indicador promedio y no refleja las variaciones individuales dentro de la población.

Tabla 3.2. Proyección población objetivo y tasa de crecimiento

Año	Proyección de población objetivo)	Tasa de crecimiento
2018	Y = 2,296	1.82%
2019	Y = 2,338	1.82%
2020	Y = 2,379	1.79%
2021	Y = 2,421	1.76%
2022	Y = 2,463	1.73%
2023	Y = 2,505	1.70%
2024	Y = 2,547	1.67%
2025	Y = 2,589	1.64%
2026	Y = 2,630	1.62%
2027	Y = 2,672	1.59%
2028	Y = 2,714	1.57%
2029	Y = 2,756	1.54%
2030	Y = 2,798	1.52%
2031	Y = 2,840	1.49%
2032	Y = 2,881	1.47%
2033	Y = 2,923	1.45%

Como se observa, hay un crecimiento poblacional en los próximos 10 años que se mantiene constante, con una tasa de crecimiento mínima de 1.45% y máxima de 1.82%.

Asimismo, considerando que este plan de negocio se aplicará en el año 2024, la población objetivo proyectada en este año es de 2,547 niños de entre 5 y 12 años.

### 3.3.2.2. Tamaño de la muestra

El cálculo se llevó a cabo con una tasa de confianza del 95%. con una tolerancia de error del 5% y una probabilidad de que hasta el 50% de las personas decidan usar el centro de entretenimiento. El tamaño muestral se calcula utilizando la siguiente fórmula, considerando que es una población infinita:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Considerando:

- Z: estándar de 95% de confianza= 1.96
- P: Porcentaje de uso de producto similar =50%
- Q: Porcentaje de no uso de producto similar = 50%
- e: Tolerancia de error = 5%

Da los siguientes resultados:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 50% * 50%}{(5\%^2)}$$

$$n = 384.16$$

Se obtuvo un tamaño muestra de 385 encuestas a realizar reemplazando los valores de la fórmula.

### **3.3.2.3. Instrumentos**

El cuestionario es una herramienta diseñada para la recolección de datos cuantitativo y se utiliza mucho en la investigación, ya que es un buen instrumento de investigación para recolectar datos estandarizados y hacer generalizaciones. Los cuestionarios pueden proporcionar respuestas rápidas, pero hay que tener el debido cuidado a la hora de elaborarlos, para asegurarse de que no se influye en la respuesta que se recibe. El diseño del cuestionario debe reflejar los objetivos de la investigación. (Ortega, sf).

Para la validación de este plan de negocio se emplearon cuestionarios o encuestas online, las preguntas de la encuesta se encuentra en el Anexo N°3. A continuación, en la tabla N°14 se presenta la ficha técnica de la investigación cuantitativa.

Tabla 3.3. Ficha técnica de la investigación cuantitativa

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Estudio Cuantitativo</b>
Técnica	Encuesta por modalidad virtual
Tamaño de muestra	El tamaño de la muestra es de 385 encuestas
Unidad de investigación	Padres de familia que tengan hijos entre los cinco y doce años de edad
Área geográfica	Que residan y/o trabajen en el distrito de Marcona
Demográfica Edades	De 25 a 65 años
Género	Hombres y mujeres
Nivel Socioeconómico	A, B y C
Fecha de encuestas	Del 18 al 23 de diciembre del 2023

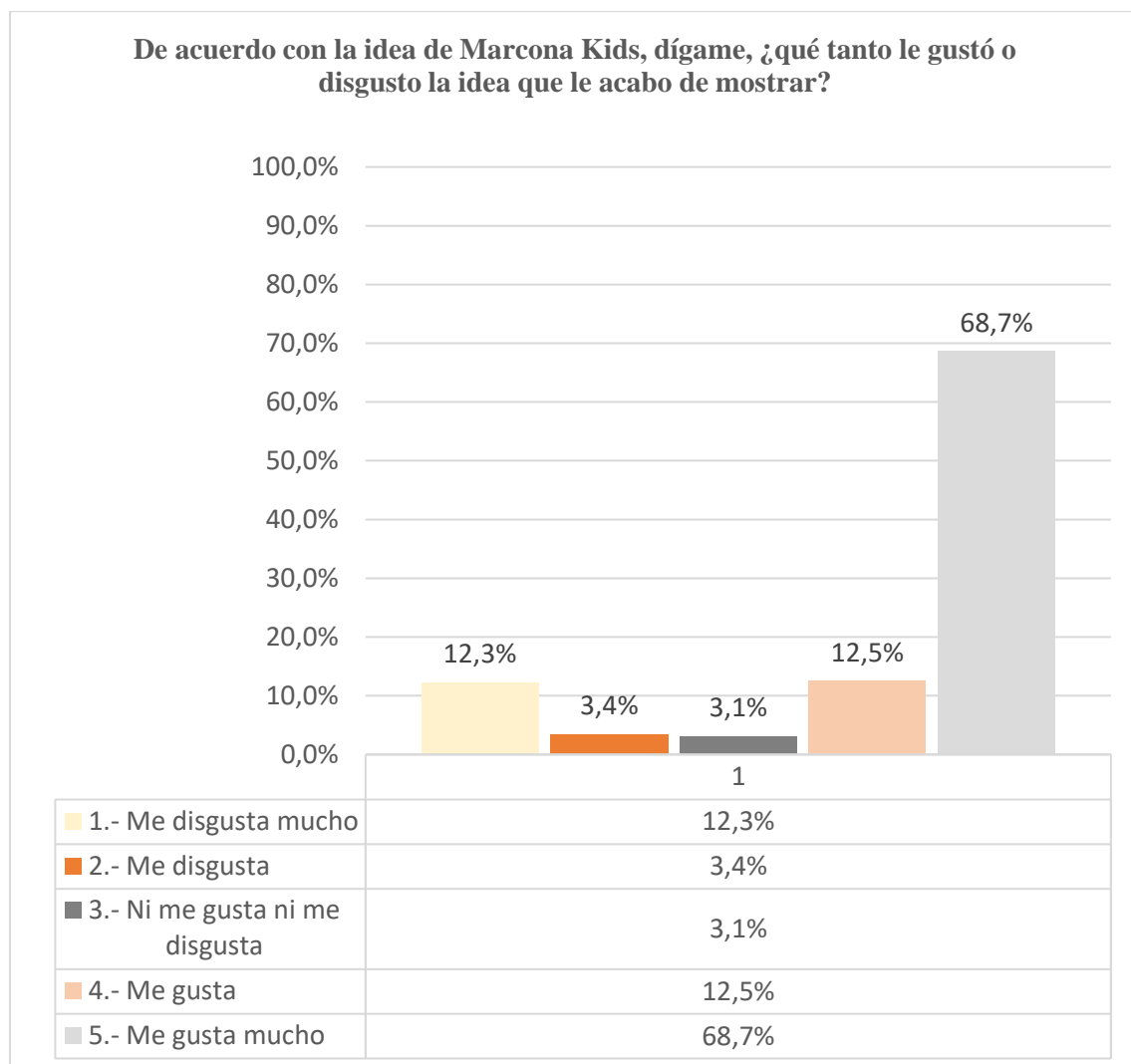
#### **3.3.2.4. Principales resultados**

Luego de concluido el proceso de encuesta virtual a los pobladores de Marcona, se procedió a realizar el análisis de la información recabada, obteniéndose los siguientes resultados, los mismos que se presentan a mayor detalle en el Anexo N°4.

**Respecto al primer objetivo** de evaluar la aceptación a nivel conceptual del centro de entretenimiento considerando que es para niños entre cinco y doce años en el distrito de Marcona. Este centro de entretenimiento buscará satisfacer las necesidades de los pobladores y sus hijos para que tengan ambientes adecuados (ventilados, seguros y divididos por edad) con juegos atractivos y novedosos como juegos mecánicos, inflables y electrónicos, con una sala para celebrar cumpleaños y eventos.

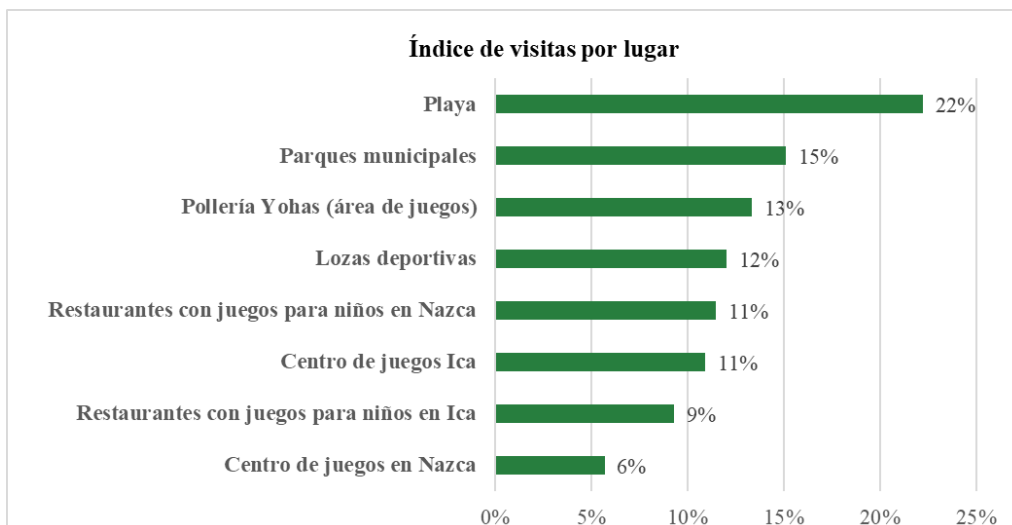
Se obtuvo que el 68.7% de los encuestados considera que les gusta mucho la idea del centro de entretenimiento, el 12.5% les gusta, el 3.1% tiene una opinión de que ni les gusta ni les disgusta siendo más neutral. Por lo tanto, considerando el método Top Two Box, el cual consiste en seleccionar las dos respuestas más altas de la escala y combinarlas para crear un solo indicador, se determinó que el 81.2% si les gustó la idea, tal como se ve en la siguiente gráfica.

Figura 3.2. Gráfico nivel de aceptación idea de negocios



**Respecto al segundo objetivo** de analizar la competencia en el área (otros centros de entretenimiento, parques, actividades para niños, etc.), se obtuvo sumando el índice de visitas mensuales por cada lugar de todos los encuestados, dando como resultado que la playa es el lugar de entretenimiento más visitado con un 22% en función del centro de entretenimiento Marcona Kids. Los que tienen mayor parecido son el área de juegos de la pollería Yohas con un índice de visitas del 13%, seguido por los centros de entretenimiento en Ica y Nazca con 11% y 6% respectivamente.

Figura 3.3. Gráfico índice de visitas por lugar



Por lo tanto, si bien la playa es el lugar preferido, entre las opciones con mayor frecuencia de visita se encuentran la pollería con área de juegos y las opciones que se encuentran a tres horas de distancia en Nazca. Esto demuestra el esfuerzo que estas familias realizan para brindar entretenimiento a sus hijos en la edad de influencia del proyecto.

**Respecto al tercer objetivo** de determinar los tipos de instalaciones y equipamiento más atractivos para los niños y sus padres, se hizo primero un análisis de los aspectos y características generales más importantes a considerar para el centro de entretenimiento, dando los siguientes resultados.

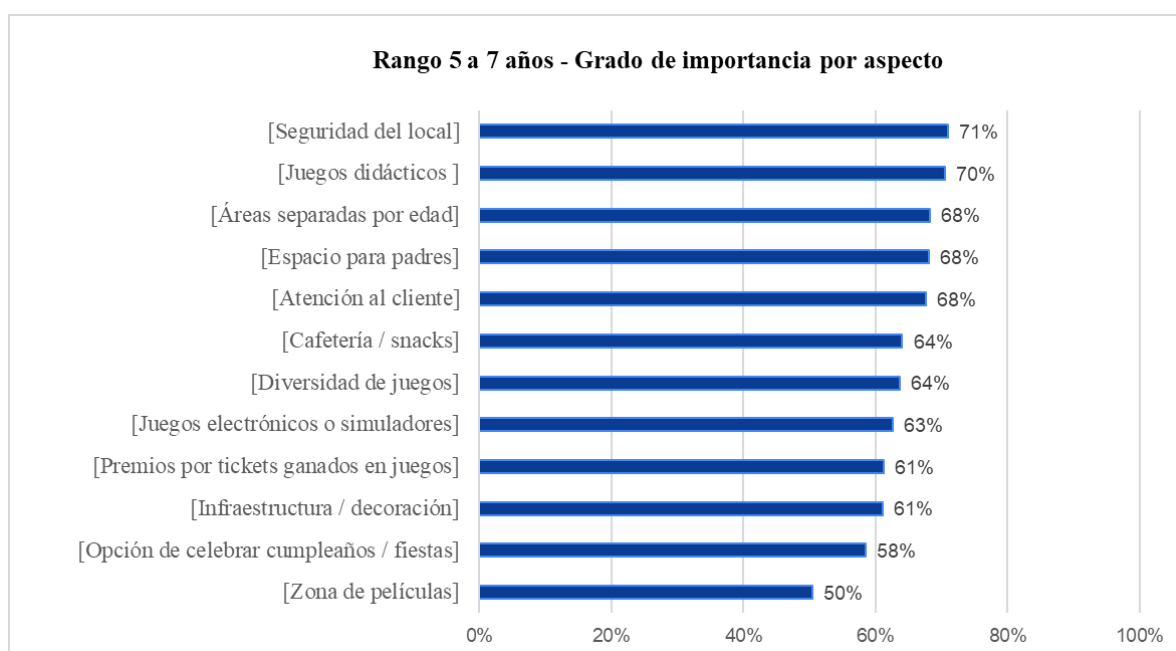
Tabla 3.4. Grado de importancia por aspecto

Aspectos	-5 a 7-	-8 a 10-	-11 a 12-	Promedio
[Seguridad del local]	71%	75%	67%	<b>71%</b>
[Atención al cliente]	68%	70%	62%	<b>67%</b>
[Espacio para padres]	68%	65%	62%	<b>65%</b>
[Diversidad de juegos]	64%	67%	60%	<b>63%</b>
[Juegos electrónicos o simuladores]	63%	65%	62%	<b>63%</b>
[Premios por tickets ganados en juegos]	61%	61%	65%	<b>63%</b>
[Cafetería / snacks]	64%	62%	59%	<b>62%</b>
[Juegos didácticos]	70%	59%	55%	<b>61%</b>
[Opción de celebrar cumpleaños / fiestas]	58%	61%	63%	<b>61%</b>
[Áreas separadas por edad]	68%	58%	50%	<b>59%</b>
[Infraestructura / decoración]	61%	59%	53%	<b>58%</b>
[Zona de películas]	50%	47%	50%	<b>49%</b>

Como se observa en la tabla anterior considerando el promedio de resultados en los diferentes rangos, se destaca en los primeros 3 lugares la seguridad del local (71%), la atención al cliente (67%) y el espacio para padres (65%). Estos resultados son los más importantes en todos los grupos analizados. Por otro lado, si bien las áreas separadas por edad tienen un promedio bastante bajo (59%), se puede observar que existen diferencias importantes en el grupo de 5 a 7 años y el resto. Los padres con niños en este rango de edad valoran la interacción de sus hijos con otros niños de la misma edad. La infraestructura (58%) y la zona de películas (49%) registran el menor interés entre las personas entrevistadas. El análisis por edad se realiza a continuación:

Figura 3.4. Gráfico grado importancia por aspecto hijos 5 -7 años

- **Rango de 5 a 7 años:**



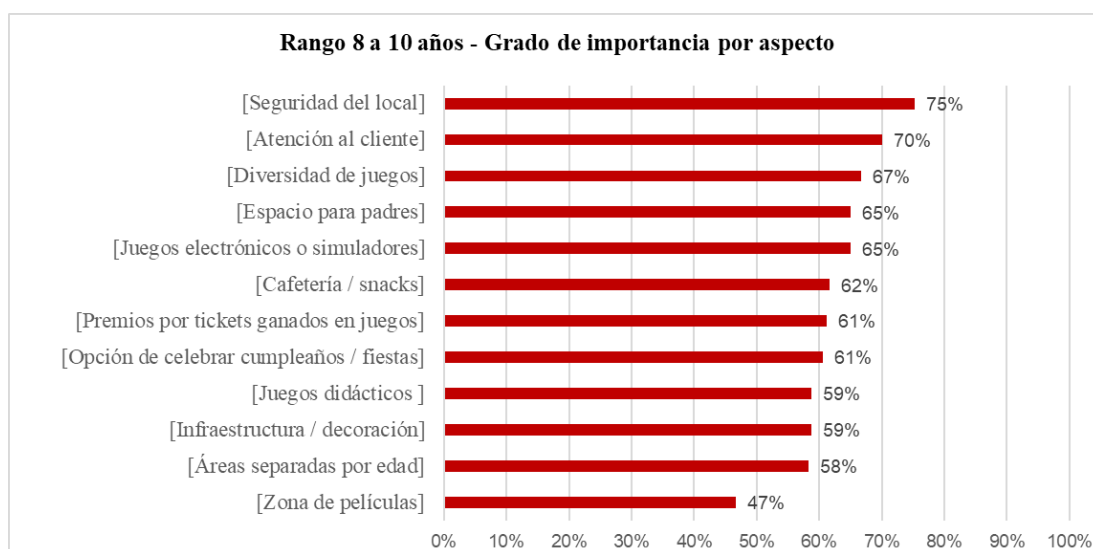
En el rango de edad de 5 a 7 años, se destaca en los primeros lugares la seguridad en el local (71%), los juegos didácticos (70%) y las áreas separadas por edad (68%). Estos resultados difieren de los resultados acumulados, principalmente porque al ser el rango de menor edad, la preocupación de los padres es que tengan juegos didácticos, estimulantes y buscan que sean separados de los niños de mayor edad por un tema de seguridad. De este grupo destaca la preocupación de los padres por la seguridad de sus hijos.

En relación con los aspectos de menor importancia para los padres con hijos entre 5 a 7 años, se mantienen los resultados acumulados (infraestructura 61%, opción para celebrar cumpleaños 58% y zona de películas 50%).

- **Rango de 8 a 10 años:**

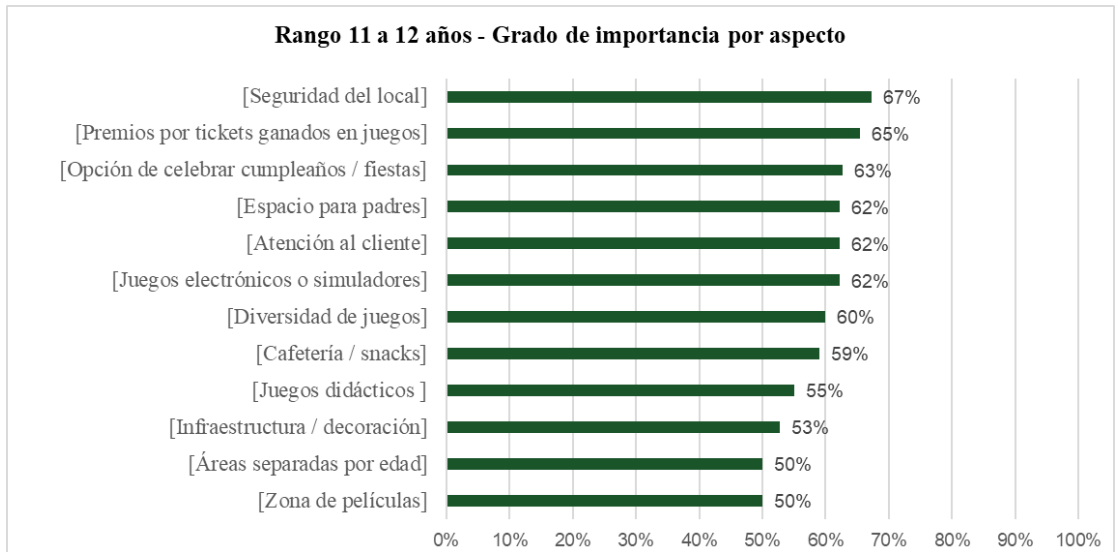
En el rango de edad de 8 a 10 años, se destaca en los primeros lugares la seguridad en el local (75%), la atención al cliente (70%) y la diversidad de juegos (67%). Esto refuerza que la seguridad es la mayor preocupación de los padres en los diferentes rangos de edad, así como una atención y cuidado adecuado tanto para padres como para los niños. Lo que menos valoran son los aspectos de infraestructura (59%), áreas separadas por edad (58%) y zona de películas (47%). Esto demuestra que a medida que los niños van creciendo, la preocupación es menor de los padres por tener que separados a sus hijos, ya que el miedo a que se lastimen por niños mayores va disminuyendo.

Figura 3.5. Gráfico grado importancia por aspecto hijos 8 – 10 años



- **Rango de 11 a 12 años:**

Figura 3.6. Gráfico grado de importancia por aspecto hijos 11 – 12 años



En el rango de edad de 11 a 12 años, se destaca en los primeros lugares la seguridad en el local (67%), los premios por tickets ganados (65%) y la opción para celebrar cumpleaños (63%). Esto demuestra que la seguridad se mantiene como lo más importante a considerar en el local y que, a medida que los niños van creciendo, la necesidad de los padres cambia. En este rango de edad aparece como importante la opción de celebrar cumpleaños, mientras que, como aspectos de menor importancia, se mantiene la opción de infraestructura (53%), áreas separadas por edad (50%) y zona de películas (50%).

**Respecto al tercer objetivo** de determinar los tipos de instalaciones y equipamiento más atractivos para los niños y sus padres, se realizó también un análisis específico por tipo de juego de mayor aceptación por rango de edad, dando los siguientes resultados.

Tabla 3.5. Grado de importancia por tipo de juego

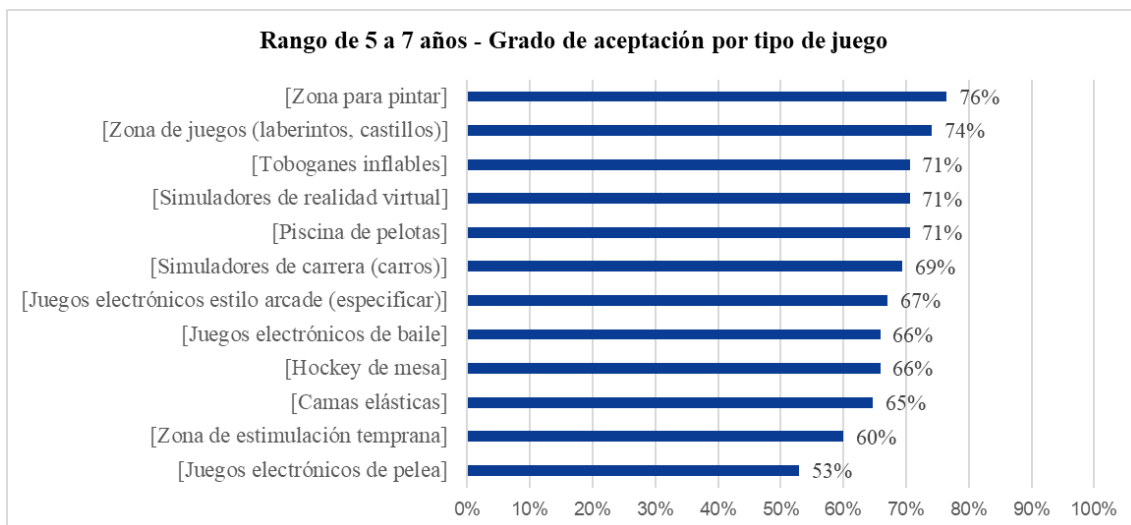
<b>Tipo de juegos</b>	<b>5 a 7</b>	<b>8 a 10</b>	<b>11 a 12</b>	<b>Promedio</b>
[Simuladores de realidad virtual]	71%	77%	71%	72.4%
[Toboganes inflables]	71%	77%	67%	71.1%
[Simuladores de carrera (carros)]	69%	71%	69%	69.8%
[Zona de juegos (laberintos, castillos)]	74%	72%	60%	68.9%
[Zona para pintar]	76%	65%	60%	67.6%
[Juegos electrónicos estilo arcade]	67%	65%	68%	66.7%
[Juegos electrónicos de baile]	66%	68%	63%	65.3%
[Hockey de mesa]	66%	66%	63%	64.9%
[Camas elásticas]	65%	68%	57%	63.1%
[Piscina de pelotas]	71%	68%	51%	63.1%
[Juegos electrónicos de pelea]	53%	55%	55%	54.2%
[Zona de estimulación temprana]	60%	42%	39%	47.6%

- Como se observa en la tabla anterior considerando el promedio de resultados en todos los rangos de edad, se destacan en los primeros 4 lugares los simuladores de realidad virtual (72.4%), los toboganes inflables (71.1%), los simuladores de carreras (69.8%) y la zona de juegos como laberintos (68.9%), mientras que dentro de los aspectos de menor importancia para el acumulado de los encuestados, se encuentran la piscina de pelotas (63.1%), los juegos electrónicos de pelea (54.2%) y la zona de estimulación temprana (47.6%). A continuación, se presenta un análisis por edad de los niños:

- **Rango de 5 a 7 años:**

En el rango de edad de 5 a 7 años, se destaca en los primeros lugares la zona para pintar (76%), la zona de juegos como laberintos (74%), los toboganes inflables y la piscina de pelotas (71%). Sin embargo, si bien la zona para pintar y la piscina de pelotas son algunos de los de mayor importancia para esta edad, en el acumulado (rango de edad de 8 a 12 años), son de menor importancia, lo que presenta oportunidades para sectorizar el área y separar los ambientes y juegos por rango de edad.

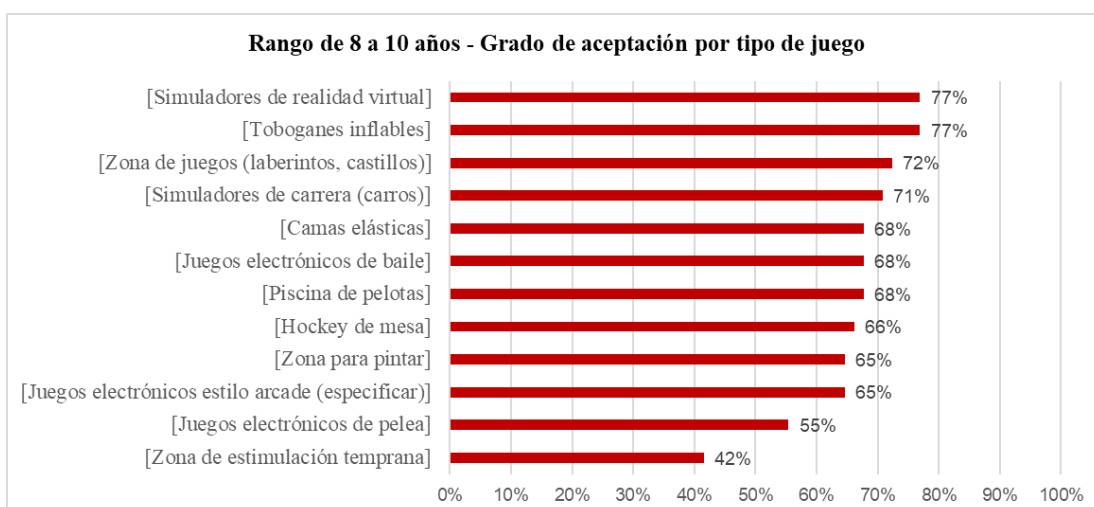
Figura 3.7. Gráfico grado de aceptación por tipo de juego hijos 5 – 7 años



- **Rango de 8 a 10 años:**

En el rango de edad de 8 a 10 años, se destacan los simuladores de realidad virtual (77%), la zona de juegos como laberintos (72%) y los toboganes inflables (77%). En este grupo se evidencia una alta aceptación a juegos tecnológicos y de actividad física. Asimismo, entre los de menor importancia se encuentran los juegos electrónicos de pelea (55%) y la zona de estimulación temprana (42%). Esta tendencia demuestra que, conforme van creciendo, los padres tienen menor interés en actividades de estimulación y buscan lugares para que sus hijos se diviertan, pero evitando juegos agresivos o de pelea.

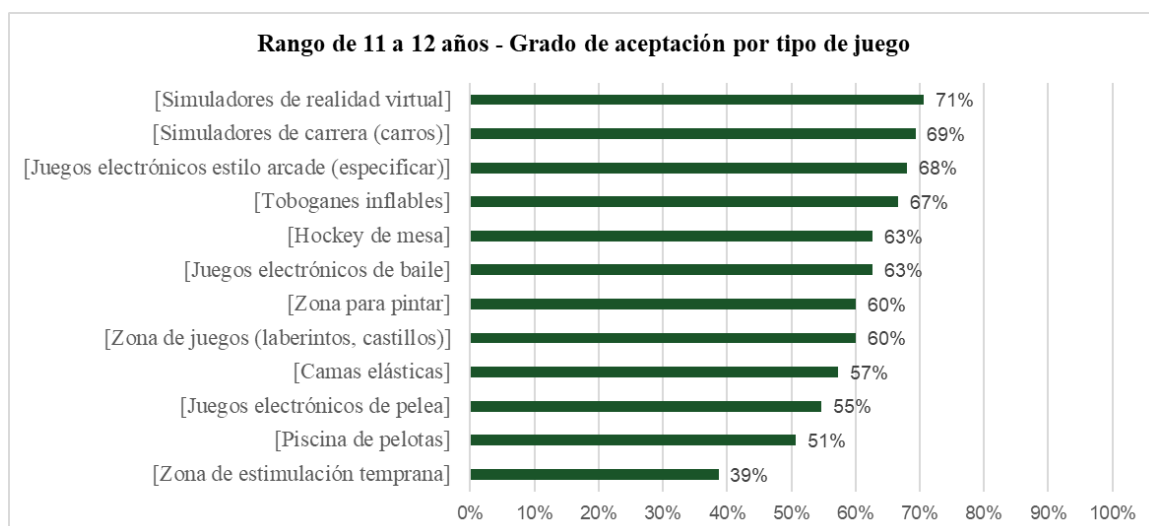
Figura 3.8. Gráfico grado de aceptación por tipo de juego hijos 8 – 10 años



- **Rango de 11 a 12 años:**

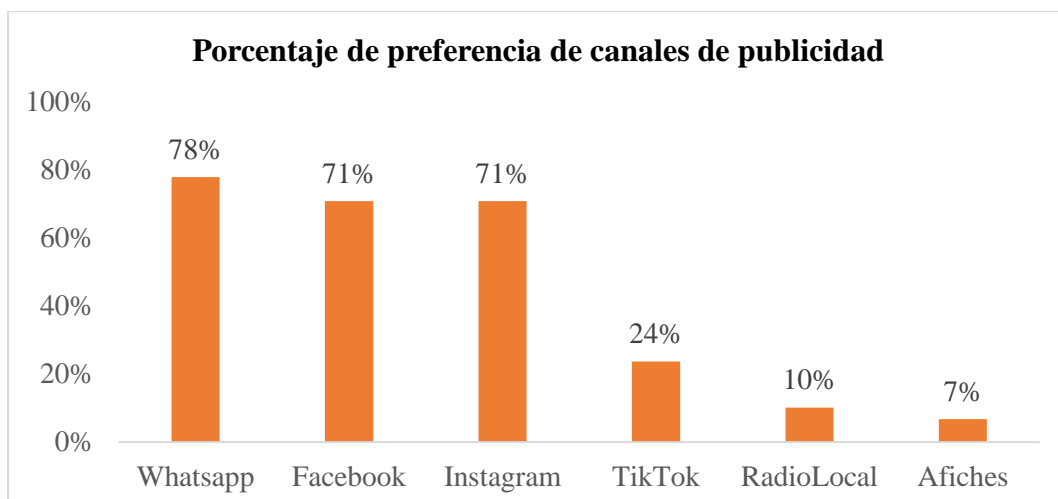
En el rango de edad de 11 a 12 años se destacan los simuladores de realidad virtual (71%), los simuladores de carreras (69%) y los juegos electrónicos tipo arcade (68%). En este grupo de mayor edad se evidencia una alta aceptación a juegos tecnológicos, mientras que, entre los juegos de menor importancia, se encuentran los electrónicos de pelea (55%), la piscina de pelotas (51%) y la zona de estimulación temprana (39%). Al igual que en el gráfico anterior, esta tendencia demuestra que, conforme los niños van creciendo, los padres tienen menor interés en actividades de estimulación y buscan lugares para que sus hijos se diviertan, pero evitando juegos agresivos o de pelea.

Figura 3.9. Gráfico grado de aceptación por tipo de juego hijos 11 – 12 años



**Respecto al cuarto objetivo** de identificar los canales de marketing más efectivos para llegar a los padres en Marcona y con base en las 385 encuestas, se determinó que la red social de mayor impacto y utilización para los padres del distrito de Marcona es el WhatsApp con 78% de preferencia, seguido por Facebook e Instagram con 71% cada uno, por lo cual estos serán los canales de marketing de mayor utilización para las campañas publicitarias.

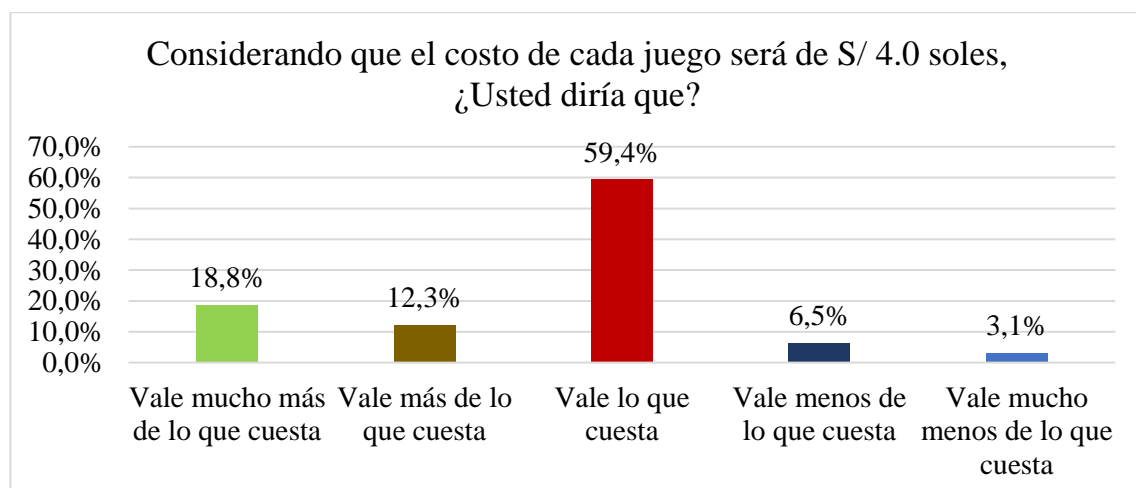
Figura 3.10. Gráfico porcentaje de preferencia de canales de publicidad



**Respecto al quinto objetivo** de evaluar la percepción de valor de los padres respecto a los precios y ofertas propuestas, se realizaron dos preguntas puntuales considerando los juegos electrónicos con tarjetero y la zona de juegos por tiempo dando los siguientes resultados

Respecto al costo de S/4.0 por cada juego con tarjetero, se observa aceptación del 59% de los encuestados al precio propuesto, así como un 31% que estaría dispuesto a pagar más del precio y solo un 10% que no pagaría el precio propuesto, tal como se ve en la siguiente gráfica.

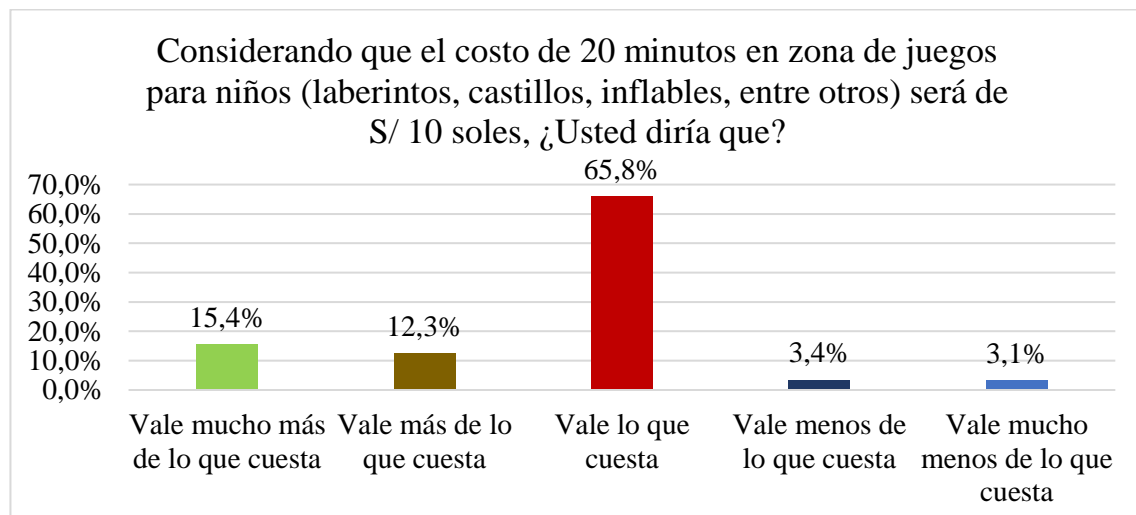
Figura 3.11. Gráfico percepción precio



Considerando el costo de S/10. por 20 minutos en la zona de juegos, se observa la aceptación del 66% de los encuestados al precio propuesto, así como un 28%

que estaría dispuesto a pagar más del precio y solo un 6% que no pagaría el precio propuesto, tal como se ve en la siguiente gráfica.

Figura 3.12. Gráfico percepción precio laberinto



Estos resultados servirán para analizar a mayor detalle el precio adecuado para el centro de entretenimiento Marcona Kids, pero considerando otros factores, como banda de precios o benchmark con otros centros de entretenimiento.

### 3.4. Determinación de precios

Para poder determinar los precios, se tendrá en cuenta un estudio de mercado para evaluar los niveles de precio que tienen los competidores a nivel provincia y Lima. En cuanto a la provincia de Ica, donde se encuentran los centros de entretenimiento más cercanos, existen dos ofertas ubicadas en el mall: YouKids y Diverticenter. Ambas empresas son filiales y mantienen los mismos estándares de calidad que las tiendas de Lima. En cuanto a su precio, YouKids utiliza una tarifa por minutos dentro de su play ground, con una oferta solo para niños de hasta 5 años. Por otro lado, Diverticenter presenta una oferta más similar a la que ofrece el centro de entretenimiento que se está evaluando, con juegos para niños de entre 5 y 12 años. En este, los precios por cada juego dependen de la popularidad y complejidad de estos, estos pueden variar entre S/. 3.50 y S/. 5.00 teniendo una moda de S/. 4.00.

A su vez en Lima, las ofertas son diversas, a través de diferentes empresas como Happy Land, Coney Park, Diverticenter y otros. La principal (cuenta con más establecimientos) es Coney Park dueño además de YouKids. Este cuenta con precios diversos en sus diferentes locales y depende mucho del distrito en donde se encuentren, como, por ejemplo, en el Mall del sur (cerca a San Juan de Lurigancho) los precios varían entre S/. 3.00 y S/. 6.50 con un precio moda de S/. 3.50, mientras que en el Real Plaza de Primavera (en el distrito de San Borja, cerca de Surquillo y Surco) igualmente tiene un precio mínimo de 3 soles y un máximo de S/. 4.90 (poca complejidad por el poco espacio) y un precio moda de S/. 4.40. Por lo tanto, se puede concluir que el precio dependerá del distrito en el que se encuentra el local.

De la misma forma, en el caso de los laberintos en los que se cobra por minuto de juego (mínimo 20 minutos), el precio dependerá de la complejidad y área que ocupa este. Por ejemplo, un espacio grande alrededor de 300 m<sup>2</sup> puede costar S/. 20 los 20 minutos y en otros más pequeños de 100 m<sup>2</sup> puede costar S/. 15.90 los 20 minutos. En este caso no depende del distrito.

Figura 3.13. Gráfico benchmark de precios por juego

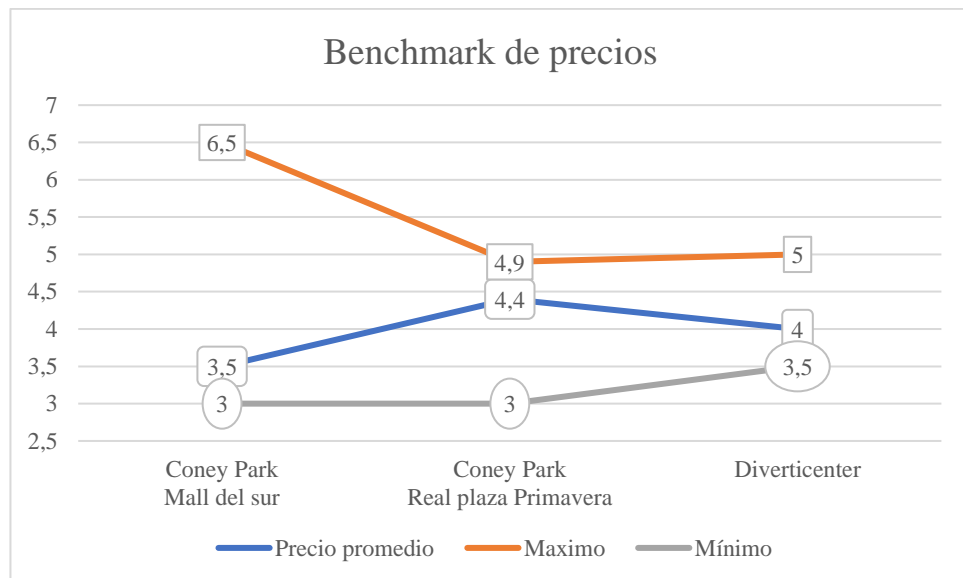
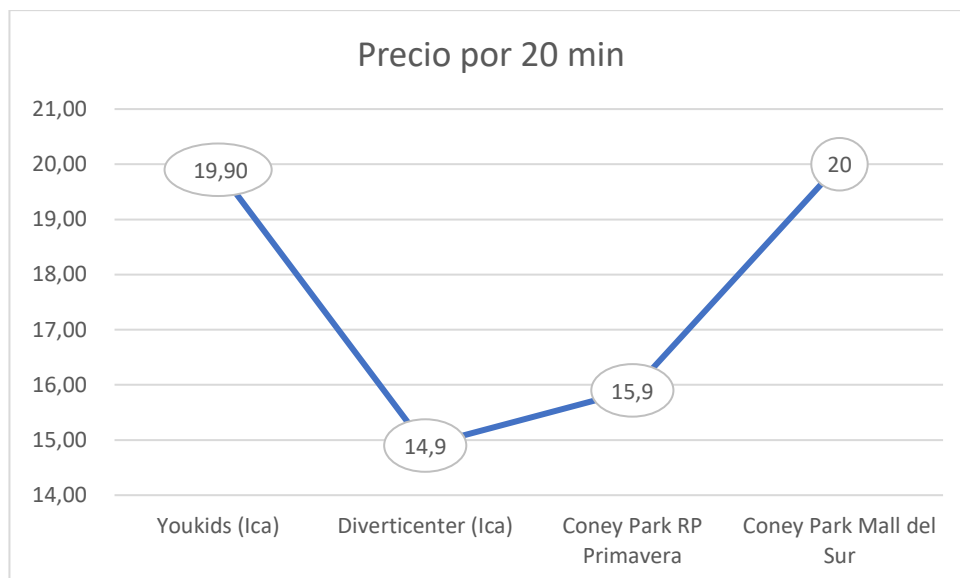


Figura 3.14. Gráfico benchmark de precios por 20 minutos



### 3.5. Proyección de demanda

Con la información estadística obtenida a través de la técnica de encuesta y sobre la base de padres de familia con hijos en el rango de edad de 5 a 12 años en el distrito de Marcona, se estimará el tamaño de mercado.

#### 3.5.1. Estimación del mercado potencial

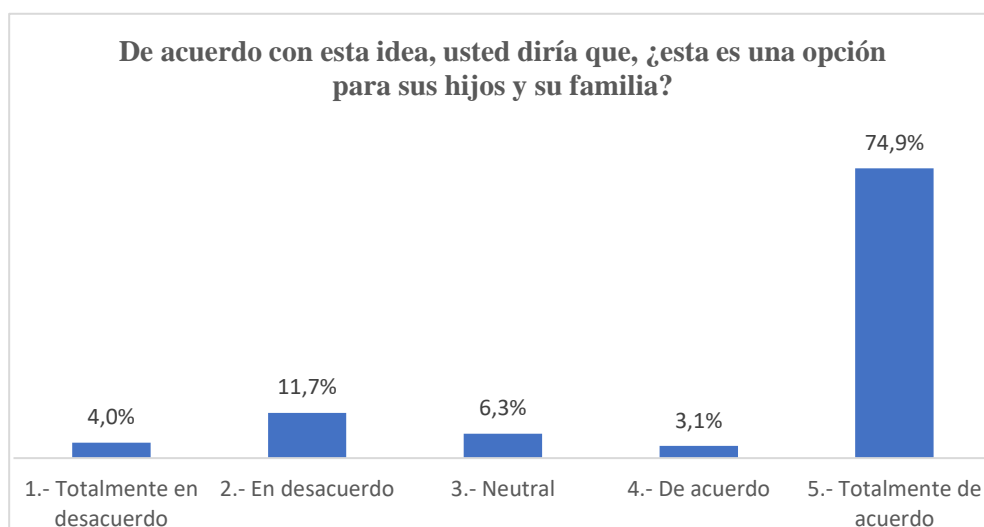
En el punto 3.2.2.1 se estimó la demanda potencial basándose en la información del censo nacional realizado en el 2005, 2007 y 2017, del cual se identificaron los niños de 5 a 12 años considerando el crecimiento poblacional, por lo que se concluye que el mercado potencial lo representan 2,547 personas.

#### 3.5.2. Estimación de la demanda efectiva

Para determinar la demanda efectiva, se aplica un factor al mercado potencial, el cual se obtiene a través del índice de aceptación del servicio y el índice de intención de compra. Este índice se basa en las encuestas, ya que se busca determinar qué porcentaje del mercado potencial le gusta y utilizaría de manera frecuente el centro de entretenimiento.

- **Índice de aceptación del servicio:** para determinar este factor, se realizó la pregunta “De acuerdo con la idea de Marcona Kids ¿Usted diría que esta es una opción para sus hijos y su familia?”; de esta pregunta se obtuvo los siguientes resultados.

Figura 3.15. Gráfico aceptación del servicio



Como se observa en la gráfica anterior, mediante la metodología Top Two Box, el índice de aceptación del servicio es de 78.1%. (74.93% + 3.13%).

Por lo tanto, se determina lo siguiente:

Demanda efectiva = Mercado potencial \* Índice de aceptación del servicio

Demanda efectiva = 2,547 \* 78.1%

Demanda efectiva = 1,989

La demanda efectiva es de 1,989 padres de familia con hijos de 5 a 12 años en el distrito de Marcona.

### 3.6. Conclusiones

Los hallazgos encontrados a través de las encuestas han permitido responder a los objetivos planteados inicialmente y determinar las preferencias de los potenciales clientes, concluyendo que se tiene un público objetivo joven ya que el 50% de los padres encuestados pertenecen al rango de 26 a 35 años, y el 78% de los encuestados están en el rango de 26 a 45 años. Asimismo, el 78% tienen 2 o más hijos lo que implica que cada visita familiar puede traer 2 usuarios directos de los juegos.

Se concluye además que considerando el “Top Two Box” el centro de entretenimiento a nivel conceptual tiene un alto nivel de aceptación, con una

aprobación del 81.2%. Adicionalmente, a nivel de competencia de lugares de entretenimiento, la playa es el que tiene un mayor índice de visitas con 22%, seguido por parques municipales con 15%. Sin embargo, considerando centros de entretenimiento de características similares al propuesto en este proyecto, los centros de juegos en Ica tienen un 11% y en Nazca 6%, esto por la distancia a estos lugares, por lo cual captar este índice de visitas es altamente viable.

Por otro lado, se concluye que los aspectos más importantes a considerar son la seguridad del local, la atención al cliente y contar con una zona para padres. Si bien es cierto el usuario final son los niños, pero los padres necesitan un área para poder acompañar a sus hijos y compartir esta experiencia con ellos en un ambiente seguro.

Con respecto a los canales de marketing, las redes sociales son los de mayor preferencia y uso por parte de los clientes potenciales de Marcona, ya que los índices de aceptación de WhatsApp fue 78% de preferencia, seguido por Facebook e Instagram con 71% cada uno.

Asimismo, a nivel de aceptación de precios, se concluye que el costo de S/4.00 por cada juego con tarjetero tiene alta aceptación del 59% y muestra una oportunidad de ofertarlo a mayor precio, ya que el 31% estaría dispuesto a pagar más de S/. 4.00. De esta misma manera, en la zona “playground” de juegos también tuvo una aceptación alta considerando S/. 10.00 por 20 minutos con aceptación de este precio del 66% y con un 28% que estaría dispuesto a pagar más del precio. Por lo tanto, estos factores serán clave para determinar el precio óptimo del servicio.

Finalmente, se encontró una posible discrepancia entre las opiniones de los padres con respecto a sus dolores con el uso de aparatos electrónicos en casa y la selección de juegos en la encuesta, para lo cual se indagó a más profundidad este punto con ellos llegando a la aclaración y conclusión de que los padres están de acuerdo en el uso de juegos electrónicos que involucren desplazamientos, interacción con otros niños y que se encuentren en un lugar donde haya una oferta más amplia de otros juegos, con la finalidad de que sus hijos puedan jugar varios tipos de juegos (ej. Baile, hockey de mesa, etc.) en un mismo momento.

## **4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En esta sección se utilizarán herramientas que permiten analizar el macroentorno y el microentorno. Para el primer análisis, la herramienta PESTEL permite comprender, de acuerdo con Bitt (2017), el mercado y los factores externos que influyen en él para identificar el potencial de un negocio. Según González (2016), la evaluación PESTEL es especialmente útil para las empresas que operan en entornos cambiantes y altamente competitivos, ya que les permite anticipar y adaptarse a los cambios en el mercado de manera más efectiva.

Para análisis del microentorno se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, la cual, de acuerdo con Medina (2019) permite entender una industria a través de un análisis de las 5 fuerzas que están presentes en todas y el nivel de impacto de estas (poder de negociación de clientes, poder de negociación de los proveedores, amenazas de los productos sustitutos, rivalidad de competidores en la industria y amenaza de productos sustitutos).

Finalmente, en esta sección se utilizará la herramienta de la matriz EFE. De acuerdo con Buzzi (2023), esta matriz permite evaluar como los factores externos pueden afectar el desempeño de una empresa.

### **4.1. Macroentorno**

#### **4.1.1. PESTEL**

El objetivo de aplicar el análisis PESTEL es evaluar el entorno en el que un negocio o empresa se desarrollará, considerando los ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Entender el entorno actual permite prever tendencias del mercado a corto y mediano plazo, y plantear estrategias para beneficiarnos de las oportunidades actuales en Marcona y gestionar los riesgos.

Según un artículo de Kamal (2018), la evaluación PESTEL es una herramienta valiosa para la planificación estratégica a largo plazo, ya que ayuda a las empresas a evaluar el entorno externo y a tomar decisiones informadas sobre su estrategia empresarial.

#### **4.1.1.1. Entorno Político**

Para analizar el factor político, se considerarán la inestabilidad política, los conflictos sociales, la corrupción, y el Estado de derecho.

De acuerdo con Euromotor International (2022), la inestabilidad política y la corrupción continúan siendo un factor que representa a Perú. Los constantes cambios de gobierno durante los últimos años por las diferencias entre el poder ejecutivo y el legislativo, han generado una elevada inestabilidad política. Esta situación no ha permitido cimentar una adecuada estrategia de crecimiento y fomento de inversión. Esta situación está asociada también con el aumento de los conflictos sociales, la desaprobación de la actual presidente Dina Boluarte y de los últimos presidentes que ha tenido el país. Estos constantes cambios han generado incertidumbre en los negocios y han llevado a un cambio en las políticas gubernamentales (BBC, 2022). La inestabilidad vivida ha impactado negativamente la posición del Perú en el Global Peace ranking, el cual mide el nivel de paz y ausencia de violencia en un país. Actualmente Perú se encuentra en el puesto 103 siendo el país con mayor deterioro en la región (Euromonitor International,2022).

A nivel de corrupción, el ranking del Perú también se ha deteriorado consistentemente desde el año 2013. Actualmente, el Perú se ubica en la posición 105 del Corruption Perceptions Index, de acuerdo con Euromotor International (2022). Los sobornos para ganar contratos con el Estado o el aprovechamiento de poder para obtener beneficios personales como el caso de la vacunación anticipada contra el Covid-19 son claros ejemplos de cómo la corrupción en Perú afecta el entorno empresarial.

Por otro lado, el número de empresas que dejaron de existir se incrementó de forma considerable en 2022. De hecho, más de 150 mil empresas desaparecieron según el Instituto de Estadística e Informática (INEI,2022). Respecto al Estado de derecho, Perú ocupa el puesto 90 en el World Justice Program o Índice de Estado de Derecho. De acuerdo con World Justice Program México (2023) esta organización busca mejorar el Estado de Derecho en el mundo para reducir la corrupción, proteger a las personas, promover el derecho, la igualdad y la paz. De acuerdo con el informe del World Justice Program (2022) Perú disminuyó 3

posiciones versus el 2021 ubicándose en el puesto 20 de 32 sobre los países de Sudamérica y El Caribe. Los factores que impactan más negativamente a Perú en este ranking y que lo ubica en el puesto 90 son la corrupción (puesto 115), el orden y la seguridad (puesto 118), la justicia civil (puesto 120) y penal (puesto 115).

En resumen, el factor político tiene un impacto negativo en la mayoría de las industrias que se desarrollan en el país, tiene un impacto directo en la economía, la inversión extranjera y el clima empresarial por lo que es esencial adaptar las estrategias comerciales para abordar los desafíos que las empresas tienen que enfrentar en este contexto político.

#### **4.1.1.2. Entorno Económico**

El análisis económico es esencial para comprender cómo los factores macroeconómicos pueden influir en las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas y proyectos en el país. Para este análisis se considerarán los elementos económicos clave, como el crecimiento económico a través del PBI, la inflación, el consumo privado, la inversión y otros indicadores.

En el análisis realizado en junio del 2023 por BBVA Research en su Informe Situación Perú, se detalla que, luego de una caída del PBI por el impacto del Coronavirus en los años anteriores, el PBI crecerá 1,6% en 2023 y 2,6% en 2024. Esta información está alineada a las estimaciones realizadas por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, proyectan un crecimiento del 2% para el año 2023 respecto al 2022.

A nivel de tipo de cambio se puede resaltar que este ha tenido una tendencia relativamente estable durante los últimos años a diferencia de otros países de América Latina.

Al analizar la inflación, resaltamos el incremento de esta debido a los efectos de la guerra entre Rusia y Ucrania, la cual impacta en el incremento de precios de los commodities, elevando el precio de petróleo, gas, nitrato, maíz, entre otros. De acuerdo con Euromonitor International (2022), esto tuvo un alto impacto en el poder adquisitivo de los peruanos y la pobreza. La inflación ha venido creciendo

en los últimos 2 años. En el año 2021 fue de 6.4%, en el 2022 de 8.5% y en los primeros 3 meses del 2023 del 1.8%.

Respecto a la minería, Perú es el segundo productor de cobre a nivel global, lo cual le ha permitido beneficiarse de los altos precios del cobre luego de la pandemia (Euromonitor International 2022). Sin embargo, con China como principal punto de exportación (alrededor del 30%) lo pone en una situación de vulnerabilidad a las fluctuaciones y de dependencia económica.

De acuerdo con Euromotor International (2022), existen otras oportunidades favorables asociadas al entorno económico de Perú que también influye en el político. Por ejemplo, el Perú se ubica en el puesto 51 a nivel global del Index of Economy Freedom impulsado por los tratados de libre comercio. Asimismo, la solidez de las finanzas del gobierno, donde en 2022 los ingresos del gobierno se incrementaron a una tasa más rápida que los gastos permitiéndole disminuir el déficit presupuestal. A nivel de deuda pública, Perú registra una deuda alrededor del 35.8% del PBI de 2021 siendo este un ratio positivo respecto a otros países de la región, donde el promedio es 70% (Euromotor International 2022).

Con respecto a la inversión extranjera, esta ha caído considerablemente. Si bien Perú es un país con políticas abiertas, los constantes cambios de gobierno mencionados anteriormente han impactado negativamente la inversión extranjera sobre el PBI posicionando a Perú por debajo del promedio de la región.

Por otro lado, de acuerdo a la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) en el informe de 2023, el nivel de pobreza en Perú se ha reducido significativamente en las últimas 2 décadas. De acuerdo con el Banco Mundial (2023), entre 2004 y 2019 la pobreza en Perú se redujo de 59% a 20% por el impulso del crecimiento económico. Sin embargo, la pandemia del Covid-19 impactó negativamente en este índice. Actualmente, 4 de cada 10 peruanos tienen riesgo de caer en pobreza, lo cual es un índice preocupante que se está buscando disminuir con las acciones del gobierno, pero que a la vez la inestabilidad política no está permitiéndolo.

En general, se considera que existe todavía un entorno económico favorable para la inversión en el país. A pesar del escaso crecimiento para este año, se espera una recuperación importante para el futuro próximo.

#### **4.1.1.3. Entorno Social**

El análisis social es fundamental para comprender cómo las dinámicas socioculturales pueden influir en el entorno empresarial de un país, por lo que, en este análisis, se evaluarán aspectos sociales clave, como la evolución demográfica, los cambios en estilo de vida, desigualdad social y las tendencias de consumo.

Perú tiene una población joven y en crecimiento, lo que representa una oportunidad para las empresas. En el año 2023, la población del país alcanzó los 33 millones 726 mil habitantes y se estima que, en los próximos 27 años, es decir, al año 2050, se alcanzaría una población de 39 millones de personas. La edad promedio de la población peruana se ha mantenido por cinco décadas entre 23 y 24 años. A partir del año 1993, empezó a subir (28,9 años) hasta ubicarse en 33,6 años en el año 2023, lo que evidencia el proceso de envejecimiento por el que atraviesa el país. (GOB, 2023).

De hecho, el nivel de fertilidad ha venido cayendo significativamente debido entre otros factores a las condiciones de igualdad de trabajo para las mujeres que llevan a la decisión de formar una familia más adelante. De acuerdo con Euromonitor International (2022), esto llevará a una reducción del 16,3% de la población en el 2040. Por otro lado, se pronostica que la clase social más baja (E) representará el 41.5% del total de la población mayores de 15 años, lo cual impactará el poder adquisitivo de la población general y el nivel de ingresos de las empresas y el Estado. Asimismo, se evidencia una mayor demanda de productos saludables y sostenibles. Los consumidores peruanos están cada vez más preocupados por su salud y bienestar, así como por el impacto ambiental de los productos que adquieren. En este sentido, se espera que los productos saludables y sostenibles, como los orgánicos, sin gluten, sin lactosa y los de origen natural, experimenten un crecimiento significativo en el corto plazo (Gestión,2023).

De acuerdo con Gestión (2023), se espera que en el año 2023 los consumidores peruanos se mantengan abiertos a experimentar con marcas nuevas que ofrezcan productos con un precio atractivo, sin dejar de lado la calidad, el nivel de cercanía y conocimiento al cliente final. Esta tendencia abre las puertas a un aumento significativo en el cambio de elección de productos y marcas, lo que hace que las empresas deban comprometerse con sus clientes y ofrecer productos que estén en línea no solo con sus necesidades, sino también con sus preferencias.

Con respecto a la informalidad en el Perú, alrededor de tres cuartos de la población peruana se encuentra en el mercado informal de acuerdo con el Monetary Trading Fund (IMF) generando de esta manera una desigualdad social alta en términos de ingresos y beneficios. Esta población tiene poca protección ante el desempleo y aumenta el nivel de pobreza (Euromonitor International 2022).

En el corto y mediano plazo, se entiende que existe una situación favorable para la industria de entretenimiento. Existe una mayor aceptación por probar productos y servicios nuevos, un estilo de vida que favorece lo saludable y dentro de la zona una política de contratación agresiva que permitiría acceder a un mercado en crecimiento.

#### **4.1.1.4. Entorno Tecnológico**

La adopción de nuevas tecnologías está cambiando los sectores productivos, generando nuevas oportunidades comerciales y aumentando la eficiencia en los procesos empresariales. Para el factor tecnológico se analizará comercio electrónico, desarrollo tecnológico, el uso y acceso del internet y la innovación en el Perú.

Según el análisis de PCMI, el mercado de comercio electrónico de Perú crecerá en un 32% en 2023, para alcanzar unos US\$25,5 mil millones en ventas. A su vez, PCMI estima que durante el periodo 2023-2026, el comercio electrónico de Perú crecerá a una tasa anual compuesta (TCAC) del 35% para alcanzar un volumen total de US\$63,1 mil millones (Americas Market Intelligence, 2023), por lo que implementar sistemas de reservas y pagos en línea, simplificaría el proceso de

compra de boletos y reservas de atracciones, lo que mejoraría la comodidad de los visitantes y reduciría las colas.

El desarrollo tecnológico ha permitido automatizar procesos en todas las industrias, y en otros modelos de negocio ha permitido mezclar elementos virtuales y reales a través de la realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV), lo cual podría mejorar la experiencia en los centros de entretenimiento al agregar elementos digitales interactivos a las atracciones mecánicas.

Con respecto al uso del internet, el porcentaje de la población que lo utiliza de acuerdo con Euromonitor International (2022) ha venido creciendo durante los años y se espera que crezca de 66.8% en 2021 a 80% en 2026, muy cerca del promedio esperado para América Latina de 80.6%. Esto permitirá el aumento del comercio electrónico mencionado anteriormente.

Asimismo, este crecimiento del uso del internet va de la mano con la búsqueda de Perú por conectar y brindar acceso a internet a las comunidades rurales bajo el proyecto Internet para todos con el apoyo del Inter-American Development Bank. Este programa permitió conectar alrededor de 6 millones de personas en comunidades rurales reduciendo así las diferencias sociales en términos de digitalización. Sin embargo, se considera que aún Perú tiene un gran camino por delante para poder conectar a toda su población.

A nivel de conexión telefónica, se puede identificar una expansión a nivel nacional y una mejora de las condiciones de servicio por parte de los operadores. De acuerdo con El Peruano (2021) el indicador de calidad alcanzó el 90% generado principalmente por la mejora de las condiciones de los datos móviles y su cobertura nacional. Asimismo, la llegada de la tecnología 4G y 5G ha permitido mejorar en alrededor 15 megabits la velocidad del internet.

La adopción de tecnología ha generado por un lado a que más niños utilicen plataformas digitales para entretenimiento lo que genera insatisfacción en los padres (ver entorno social), pero por otro lado permite optimizar el proceso de compra y mejorar la prestación de servicio en la categoría de entretenimiento. En este sentido, se considera que el entorno tecnológico puede tener un impacto favorable a la industria en la que se pretende participar.

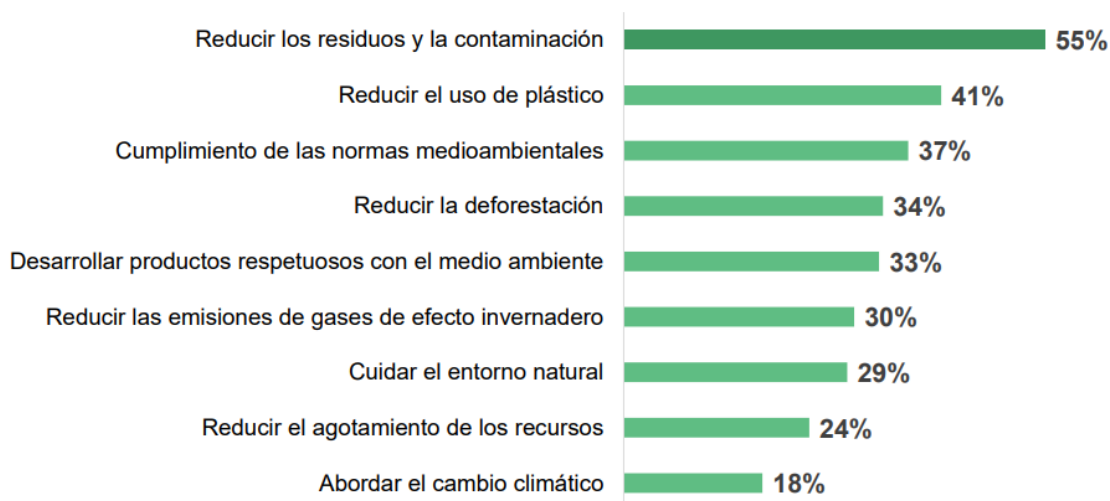
#### 4.1.1.5. Entorno Ecológico

El factor ecológico está ganando cada vez más importancia en el entorno empresarial en el país, el gobierno, los inversionistas y los clientes que exigen que las empresas consideren el impacto ambiental de sus operaciones, así como su responsabilidad social empresarial.

Una empresa sostenible integra el valor a largo plazo de las partes interesadas en todas las dimensiones de sus actividades, incluida su cadena de suministro, las relaciones con los empleados, las relaciones con la comunidad, el impacto ambiental y las prácticas de gobierno. (Ipsos, 2023)

Según una encuesta realizada por IPSOS en abril del 2023 con una muestra de 19,000 personas en 27 países del mundo se obtuvieron los siguientes resultados respecto a las principales preocupaciones de los ciudadanos:

Figura 4.1 Principales preocupaciones ciudadanos entorno ecológico



Fuente y Elaboración: Ipsos Global 2023

Para alienarse con esta tendencia los negocios han adoptado un enfoque en la sostenibilidad, utilizando materiales ecológicos y técnicas de construcción que minimicen el impacto ambiental y reduzcan la huella de carbono. Un ejemplo de este es el Proyecto del Parque eólico de Marcona que proporcionará gratis electricidad a 2 millones de las personas más pobres del país a través de la instalación de 12.500 sistemas solares fotovoltaicos. (Recavarren, 2015)

Según el Ministerio del Ambiente de Perú (2018), el cambio climático está provocando una reducción de la disponibilidad de agua en las regiones costeras y

andinas, lo que está afectando la producción de alimentos y la generación de energía hidroeléctrica. Además, el derretimiento de los glaciares andinos está teniendo un impacto negativo en la disponibilidad de agua durante la temporada de sequía.

En cuanto a la gestión de residuos, Perú tiene un problema de disposición inadecuada de residuos en vertederos y basurales a cielo abierto, lo que puede causar la contaminación del suelo y del agua. Según un informe del Banco Mundial (2018), solo el 20% de los residuos sólidos en Perú son tratados adecuadamente.

Por lo tanto, se concluye que existe una oportunidad en el impacto del entorno a la industria, dado que existe la posibilidad de reducir la afectación al medio ambiente a través de la reducción de plástico y puntos de reciclaje al utilizar diferentes envases tanto para la comida como para las bebidas. Este movimiento fomenta a más empresas a optar por acciones a favor del medio ambiente por los beneficios que obtienen por la imagen.

#### **4.1.1.6. Legales**

El factor legal es importante debido al impacto en el entorno empresarial, ya que las leyes y regulaciones pueden afectar a la forma en que las empresas operan, por lo que es importante que las empresas estén al tanto de los cambios en la legislación o la legislación vigente.

Según Fernández (2019), las leyes pueden ser rígidas y los procedimientos más rápidos. Sin embargo, el porcentaje de empresas formales aún es pequeño. Es fundamental proporcionarles mayor flexibilidad en el procedimiento de formalización para impulsarlas a entrar al radar. Los trámites para abrir un negocio complican la formalización de las empresas en el Perú.

Perú es el país latinoamericano en el que toma más tiempo abrir un negocio, especialmente, por las exigencias y formalidades que solicitan las distintas entidades estatales, de la misma manera que la burocracia de estos mismos procedimientos. (Banco Mundial, 2020)

Las principales restricciones legales tienen relación con las municipalidades locales. En el caso del proyecto existen regulaciones específicas relacionadas con la zonificación, la seguridad y el uso de la tierra. Asimismo, es necesario considerar el rol de Defensa Civil, que vela por la seguridad estructural y la prevención de riesgos en lugares públicos, incluidos los parques de diversiones.

En el país no se cuenta con una ley específica para parques de diversiones ni de seguridad en los mismos, por lo que el negocio propuesto deberá emplear una normativa y estándares extranjeros a fin de asegurar que sus actividades se realicen en un marco de excelencia técnica, como la Ley 1225 del Gobierno Colombiano – 2008 “Normas y sanciones para garantizar la seguridad en parques de atracción”. (Aguilar, 2023)

El Instituto Nacional de Calidad (Inacal), aprobó Norma Técnica Peruana que detalla información y recomendaciones para la seguridad en la implementación de juegos mecánicos para garantizar su correcto funcionamiento; esta norma “NTP 924.005:2014 (revisada el 2021) JUEGOS MECÁNICOS. Guía normalizada para inspección de juegos mecánicos y dispositivos”, abarca las inspecciones durante el desarrollo del prototipo, la manufactura de producción, la instalación después de una modificación mayor o revisión durante los periodos de operación y mantenimiento. (Gob., 2022)

Entender el marco legal que garantice el correcto funcionamiento de los juegos mecánicos según NTP 924.005:2014 y las gestiones de autorización de la municipalidad y defensa civil son críticos para el desarrollo de un centro de entretenimiento para niños.

Como conclusión del análisis del macroentorno a través de la herramienta PESTEL se identifica que el macroentorno sugiere que el entorno puede ser favorable para negocios de entretenimiento en general debido al crecimiento y recuperación del PBI, el crecimiento de los ingresos de las familias de la zona de influencia del proyecto propuesto por el incremento de la producción de hierro que lleva más contrataciones de empleados locales y mejora el poder adquisitivo del distrito. Asimismo, se espera un crecimiento de la población en el distrito por el ingreso de ambas mineras y el incremento del acceso a la tecnología que

permitirá que las entradas del centro de entretenimiento puedan ser compradas por redes sociales o WhatsApp con la opción de pago en línea para facilitar el proceso, reducir las colas y mejorar la experiencia del cliente y usuario.

## **4.2. Microentorno**

### **4.2.1. Cinco fuerzas de Porter**

Para analizar el entorno competitivo de la industria, se utilizará la herramienta de cinco fuerzas de Michael Porter introducida en 1979. Este análisis se basa en medir el nivel de cada una de las 5 fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el de los proveedores, la amenaza de los competidores actuales, productos sustitutos y del ingreso de nuevos competidores. Para el caso del presente plan de negocio se considerarán a los padres de familia como clientes teniendo en cuenta que los niños son los usuarios y como parte de la competencia la pollería con juegos para niños, debido a la ausencia de competidores directos del mismo modelo de negocio.

#### **4.2.1.1. Poder de negociación de los clientes**

Para poder determinar el poder de negociación de los clientes, se analizará el nivel de diferenciación de la idea de negocio, la concentración de clientes y el riesgo de integración hacia adelante.

Es importante considerar el nivel de diferenciación de la oferta del presente proyecto ante la industria. A mayor diferenciación, menor el poder de los clientes en la categoría. En ese sentido, de acuerdo con la información recabada las opciones en la zona de influencia están restringidas por las largas jornada de trabajo, las distancias a opciones de entretenimiento (por ejemplo, llegar a Nazca) o la casi inexistente oferta dentro de la ciudad (Solamente se identifica una pollería que no tiene espacio suficiente ni la diversidad de juegos que los padres esperan de acuerdo a la información obtenida en el focus group).

Por otro lado, con respecto a las ventas, estas están dirigidas principalmente a los trabajadores de las dos empresas mineras de Marcona, lo cual genera que la mayor cantidad de clientes de la demanda estimada indicada en el capítulo de

operaciones esté sujeto a las políticas de contratación y la vida útil de la mina. Sin embargo, ambas minas se encuentran aún en operación con una expectativa de vida de por lo menos 15 años más.

Sin embargo, la concentración de clientes y la falta de opciones que tienen en Marcona se ven afectadas por la estacionalidad. Durante el verano los clientes pueden preferir llevar a sus hijos a otros lugares como la playa, lo cual podría afectar el flujo del negocio y su atractivo para estas empresas.

Finalmente, una posibilidad que si pudiera representar un impacto fuerte de esta fuerza en el negocio es la posibilidad de que alguna de estas empresas mineras o ambas decida ofrecer a sus trabajadores el beneficio de un centro de entretenimiento para los niños dentro de sus instalaciones. Sin embargo, se considera que, a diferencia del gimnasio nuevo para trabajadores que incluyeron como parte de sus beneficios, la probabilidad es baja, debido a que tendrían que crear diferentes protocolos por el tipo de industria y ofrecer transporte para las esposas con sus hijos por no encontrarse en el centro de la ciudad considerando que el usuario del beneficio no son los trabajadores, sino sus familiares.

En función del análisis previo, se concluye que el poder de negociación de los clientes es medio.

#### **4.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores**

Para poder determinar el poder de negociación de los proveedores, se analizará el número de proveedores potenciales, el nivel de importancia del centro de entretenimiento para los proveedores y el riesgo de que el fabricante de los juegos se integre verticalmente hacia adelante.

Con respecto al número de proveedores, se debe diferenciar entre el proveedor del local y el de los juegos. En primer lugar, al ser este local uno de los dos únicos que se adaptan a las condiciones que los clientes buscan, el dueño del local tiene un alto poder de negociación por la baja oferta y alta demanda potencial. Por otro lado, con respecto a los proveedores de juegos y dentro de los que podían atender los requerimientos del local con precios dentro de las expectativas, se encuentran Diversiones Piero y Family Play, cuyos juegos (productos ofrecidos) son diferentes al uno ofrecer juegos estilo arcade y otro los de la zona de Playground

(piscina de pelotas, inflables, etc.). Por lo tanto, se considera que es posible que ambos proveedores puedan ejercer presión / manejo de precios, debido a la falta de opciones adicionales.

En segundo lugar, se encuentra el nivel de importancia del centro de entretenimiento como cliente para los proveedores, el cual es medio, debido a que no implica una compra tan grande como otros locales como Happy Land o Coney Park, pero a la vez es un monto importante de compra al tratarse de varios juegos en una misma compra. Adicionalmente, y muy importante para el tipo de negocio y para los padres de familia, el mantenimiento que se requiere para los juegos debe ser constante para asegurar las buenas condiciones de los juegos por seguridad y por la importancia para los clientes. Si bien el mantenimiento de los juegos puede ser fácil, el local se encuentra en Marcona y los proveedores en ciudades lejanas, por lo cual, sin una buena relación con los proveedores, puede no ser tan fácil la coordinación para que acepten el servicio en Marcona.

Por otro lado, con respecto al riesgo de la posibilidad de que el fabricante de los juegos se integre verticalmente hacia adelante, se considera nulo, debido a la locación de la propuesta de negocios. Marcona es una localidad alejada y sin mucho acceso a nuevas empresas por la limitación de espacio y lejanía con ciudades principales, lo cual se considera como poco atractivo para un proveedor de juegos debido a que se tendría que dedicar únicamente a Marcona por la distancia. Sin embargo, el proveedor del local sí podría integrarse verticalmente hacia adelante, al identificar en este negocio una oportunidad de ingresos.

En función del análisis previo, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

#### **4.2.1.3. Rivalidad competitiva**

Para poder identificar la fuerza de los competidores, se debe analizar la competencia actual de otras ofertas en Marcona y de las ciudades cercanas. Como principales factores se consideran las opciones de entretenimiento actuales en Marcona y otras ciudades cercanas. De acuerdo con la investigación realizada y a los hallazgos de los focus groups realizados, en el sector de entretenimiento no existe una opción como la propuesta en Marcona. Solo existe una pollería con

unos juegos para niños, pero que no logra competir en espacio, diversidad y propuesta de valor. Sin embargo, se deben considerar como competidores a los establecimientos en ciudades cerca a Marcona que ofrezcan este tipo de servicios. Dentro de estos se encuentran el Coney Park y Happyland de Ica. Estos ofrecen juegos similares a los presentados para el plan de negocios, pero tienen la debilidad de que se encuentran a más de una hora de Marcona, por lo que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el focus group, los clientes preferirían llevar a sus hijos al negocio en Marcona que a los de otras ciudades considerando la falta de movilidad por el horario reducido de sus parejas en mina y por la practicidad de tener una opción de diversión a minutos de su casa caminando.

Por lo tanto, se concluye que la fuerza es baja.

#### **4.2.1.4. Productos sustitutos**

Para determinar el riesgo de los productos sustitutos, se debe segmentar las opciones en las que podrían aparecer, donde se encuentran los parques municipales, las actividades al aire libre, la playa o reservas naturales y los juegos electrónicos que los niños tengan en sus casas.

En el primer lugar, los parques municipales, los cuales tienen juegos básicos como sube y baja o resbaladeras, y a pesar de que podrían incluir opciones más diversas que puedan atraer a las familias, la limitación del clima y la preferencia por espacios cerrados de acuerdo con los focus groups realizados, indica que no sería una opción atractiva para los padres de familia por el riesgo a que sus hijos se enfermen.

En segundo lugar, se encuentran las actividades al aire libre que se realizan en verano. Estos son eventos específicos los fines de semana que ofrecen diferentes actividades recreativas para las familias. De acuerdo con los hallazgos del focus group, los padres de familia no buscan actividades al aire libre en invierno, por lo que el hecho de que estas opciones sean en verano es una ventaja como producto sustituto.

En tercer lugar, el producto sustituto que existe es la playa o reservas naturales. De acuerdo con la Municipalidad de Marcona (2023), existen 23 playas y 2 reservas naturales a 10 minutos de la ciudad. Como resultado del focus group se

identifica que esta tiene la desventaja para el negocio propuesto en los meses de verano, debido a que los clientes prefieren ir a la playa que a un espacio cerrado de entretenimiento. Sin embargo, en invierno es la opción totalmente contraria, por lo que representa un riesgo bajo si la planificación de ingresos se enfoca en invierno.

En cuarto lugar, se encuentran los juegos de video o electrónicos de los niños en casa, los cuales no implican una movilización fuera de la casa y que a la vez les permiten jugar con otros niños de manera virtual. Sin embargo, y de acuerdo con los resultados de la encuesta, los padres de familia buscan que sus hijos interactúen con otros niños de manera presencial a través de juegos que les permitan generar habilidades sociales y disminuir el uso de pantallas que los lleven a aislarse.

Por lo tanto, se concluye que la fuerza es baja mientras la estrategia se base en enfocar los ingresos en invierno considerando que en verano la demanda será baja dado que es un negocio estacional.

#### **4.2.1.5. Amenaza de nuevos ingresantes:**

Para definir el riesgo de los nuevos competidores, se analiza la inversión inicial, el nivel de ingreso de los pobladores, la demanda basada en la estacionalidad, la disponibilidad de locales y la diferenciación del producto.

En primer lugar, se encuentra la inversión inicial, la cual es alta para un negocio enfocado en Marcona, debido a los costos de los juegos. La siguiente variable es el nivel de ingresos de los pobladores de la localidad de Marcona, el cual, de acuerdo con lo indicado en el capítulo I, es alto por ser una localidad minera. La tercera variable es la demanda basada en la estacionalidad, lo cual no necesariamente resulta atractiva para todos los competidores considerando que implica una baja demanda durante los meses de verano, y, por ende, ausencia de ingresos. La cuarta variable es la disponibilidad de locales con las características requeridas, la cual es baja, debido a que solo existen 2 locales que pueden adecuarse a los requerimientos de los padres de familia. Adicionalmente, si bien el distrito de Marcona es una población en crecimiento económico y la industria de los centros de entretenimiento está en crecimiento, puede no resultar atractivo

para el ingreso de nuevos competidores que no estén basados en este lugar, debido a que no conocen el mercado y pueden identificarlo como un riesgo muy alto al no encontrarse en Marcona para dar seguimiento al negocio. Adicionalmente, el ingreso de un nuevo competidor agregaría capacidad instalada al negocio de entretenimiento para niños en la ciudad. Dado que el mercado potencial es limitado un nuevo ingreso podría afectar negativamente a todos los participantes. Esto limitaría el interés de ocupar el local disponible en este giro de negocio.

Finalmente, otra variable a considerar la baja diferenciación del producto, debido a que son juegos que se pueden encontrar en varios centros de entretenimiento y, en caso de que un nuevo competidor busque ingresar al mercado alquilando el otro local en caso de estar disponible, se generaría un riesgo de pérdida de clientes al no contar con la diferenciación de productos como ventaja competitiva, por lo cual se deberán tomar acciones para mitigar este riesgo, tales como la propuesta de convenios con las empresas Shougang y Marcobre para abarcar una gran parte de la población que reduciría la probabilidad de ingreso de nuevos competidores.

En función al análisis de estas variables, se considera que por el momento la fuerza es baja.

### 4.3. Matriz EFE

Para continuar con el análisis del microentorno, se presenta la matriz EFE, la cual permite evaluar los factores externos y su impacto en el plan de negocios.

Tabla 4.1 Matriz EFE

<b>Oportunidades Clave</b>				
1	Población en crecimiento con un ingreso económico estable. Operaciones de Shougang e inicio de Marcobre	0.12	4	0.48
2	Espacios disponibles cerca al centro de la ciudad	0.20	4	0.80
3	No existen competidores directos. Las únicas atracciones son los parques municipales con juegos básicos y la pollería	0.22	4	0.88
4	Demanda de locales para celebraciones de cumpleaños de niños	0.05	4	0.20
5	Convenios con empresas mineras e instituciones de la zona.	0.08	2	0.16
6	Oportunidad de crecimiento rápido y expansión a distritos cercanos	0.04	2	0.08
7	Limitante de entretenimiento para familias - no existen opciones atractivas cercanas	0.12	4	0.48
8	Padres buscan áreas para poder hacer que niños se diviertan de forma segura	0.15	4	0.60
<b>Amenazas Clave</b>				
1	Apertura de un local de similares prestaciones. La única amenaza real es si un competidor consigue el segundo local disponible indicado en el punto de nuevos competidores	0.02	3	0.06
2	Baja concurrencia durante épocas de veranos, preferencias por juegos en playa o similares. Épocas de verano son más atractivas las playas	0.08	2	0.16
3	Baja concurrencia los fines de semana. Debido al propio ritmo de las minas, el domingo es el único día de descanso	0.08	2	0.16
4	Posible inseguridad ciudadana	0.02	3	0.06
5	Mantenimiento elevado por estar expuesto a corrosión por brisa marina	0.04	3	0.12
6	Proveedores de juegos lejos de Marcona, dificultan posibles reparaciones	0.03	3	0.09
7	Poca acogida por una mala selección de juegos, sobre todo para los preadolescentes o preferencia por opciones sustitutas como cine en Nazca	0.09	2	0.18
		<b>1</b>	<b>Resultado</b>	<b>4.51</b>

Se identifica como factores de mayor relevancia que, debido a la ubicación estratégica de Marcona, este distrito contaba con una población con ingresos económicos estables. Por otro lado, las opciones de entretenimiento para los niños de 5 a 12 años son poco variadas y ninguna muestra algo similar a la idea de negocio planteada en el presente trabajo.

No obstante, también se cuenta con factores negativos o amenazas. Estas principalmente se basan en factores sociales (huelga anti minera) o clausura de alguno de los proyectos mineros, lo cual pudiese crear una inestabilidad económica en la población. Otro punto negativo sería contar con un competidor de similares condiciones y sobre todo la baja concurrencia por diferentes preferencias sobre todo en épocas de calor.

#### **4.4. Conclusiones**

Luego de analizar el microentorno a través de las herramientas de 5 fuerzas de Porter y la matriz EFE, se concluye que la esta idea de negocio es atractiva, no solamente por lo novedoso que puede ser desarrollar este tipo de local en un terreno fértil, sino también que las amenazas cuentan con poca probabilidad que ocurra. Asimismo, la ausencia de espacios con las características necesarias para este tipo de negocios y las alianzas propuestas con las dos empresas mineras de Marcona limita la probabilidad de ingreso de nuevos competidores.

## 5. CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se presentará el plan estratégico de la empresa alineado a la misión y visión para alcanzar los objetivos estratégicos que lleven al éxito del proyecto.

### 5.1. Misión, visión y valores

Como parte de la implementación de la idea de negocio de un centro de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años de edad en Marcona, se presentan la misión, visión y valores que serán el eje para el éxito como organización y la base para todas las decisiones, estrategia y comportamientos.

**5.1.1. Misión:** Crear momentos de alegría para la familia: diversión para los niños y tranquilidad para los padres.

**5.1.2. Visión:** Ser la empresa líder de entretenimiento para niños en Marcona comprometidos con el servicio y la seguridad de nuestros clientes.

#### 5.1.3. Valores:

Seguridad: juegos y espacios seguros en el local, personal capacitado ante accidentes

Orientación hacia el cliente: amabilidad, respeto y siempre sonrientes

Pasión por lo que hacemos: retornos constantemente para mantener el liderazgo en el sector de entretenimiento

Innovación: nuevos juegos e ideas

### 5.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos del centro de entretenimiento son los siguientes:

- Garantizar la seguridad de los niños y padres de familia
- Ofrecer una opción de entretenimiento diferente a las ya existentes en Marcona en base a las expectativas del público objetivo
- Lograr que los niños y los padres se sientan felices y motivados de ir al centro de entretenimiento
- Mantener un crecimiento constante de por lo menos 3% de ingresos

- Constante innovación en los juegos y servicios ofrecidos de acuerdo con las tendencias del mercado

### 5.3. Estrategia

La estrategia por utilizar es de enfoque, la cual, de acuerdo con Conexión Esan (2016), “busca una ventaja competitiva en los segmentos seleccionados, aunque no tenga una ventaja competitiva general”. Esta estrategia permite atender al mercado específico de niños / padres con hijos de 5 a 12 años, en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, ofreciéndoles un servicio que no existe hoy en Marcona exclusivo para ese rango de edad. De esta manera se podrán enfocar los recursos en los juegos atractivos para estas edades, los cuales ya fueron seleccionados en las encuestas. Asimismo, permitirá centrarse en un solo grupo de personas para poder actualizar los juegos en base a nuevas tendencias, innovaciones del mercado y gustos de los niños.

### 5.4. Ventaja competitiva

Para poder determinar la ventaja competitiva, se presenta la matriz EFI como resultante de los capítulos II (relacionado a la idea de negocio) y III (investigación de mercado) realizados anteriormente. Asimismo, se presente la matriz FODA cruzada con las estrategias necesarias.

Tabla 5.1. Matriz EFI

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Factores internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortalezas</b>			
Ubicación en el centro de Marcona	0,15	4	0,6
Variedad de juegos	0,18	3	0,54
Ambiente seguro y ventilado para niños	0,20	4	0,8
Negocio exclusivo de juegos para niños – no combinación de negocio como otras opciones	0,05	4	0,2
División juegos por edad	0,07	3	0,21
Experiencia mercado Marcona	0,06	3	0,18
<b>Debilidades</b>			
Aforo limitado	0,05	1	0,05
Conocimiento del modelo de negocio	0,10	2	0,2
Horario de trabajo	0,04	2	0,08
Conocido en el mercado	0,10	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,96</b>

De acuerdo con los factores analizados, el valor es 2,96, lo cual indica que la empresa tiene una buena capacidad de desempeño. Este resultado se soporta principalmente en la ubicación del centro de entretenimiento en el centro de Marcona, el ambiente seguro y ventilado, la variedad de juegos y la división de juegos por edad, aspectos importantes para los clientes de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado. Asimismo, es importante resaltar que otra fortaleza del proyecto es que el negocio es 100% dedicado al entretenimiento, a diferencia de otros negocios presentados anteriormente en el análisis del entorno, como la pollería, la cual ofrece juegos para niños como servicio complementario a la venta de comida que es el servicio principal.

Por otro lado, se presenta a continuación el FODA cruzado, el cual permite definir estrategias de acuerdo con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en las matrices EFE y EFI.

Tabla 5.2. FODA cruzado

	Oportunidades	Amenazas
<b>FODA cruzado</b>	<p>O1 - ingresos población</p> <p>O2 - pocas opciones de entretenimiento</p> <p>O3 - espacios disponibles en el centro</p> <p>O4 - sin competidores directos</p> <p>O5 - demanda locales para celebraciones</p> <p>O6 - empresas en la zona (mineras)</p> <p>O7 - entretenimiento limitado en Marcona</p> <p>O8 - padres buscan opciones seguras</p>	<p>A1 - apertura competencia</p> <p>A2 - baja demanda en verano</p> <p>A3 - baja demanda los domingos</p> <p>A4 - posible inseguridad ciudadana</p> <p>A5 - mantenimiento constante</p> <p>A6 - lejanía proveedores</p> <p>A7 - posibles nuevas regulaciones</p> <p>A8 - error en selección o actualización de juegos</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1 - ubicación centro Marcona</p> <p>F2 - variedad de juegos</p> <p>F3 - ambiente seguro</p> <p>F4 - negocio exclusivo</p> <p>F5 - división juegos por edad</p> <p>F6 - experiencia mercado Marcona</p>	<p>- Segmentación de usuario objetivo a niños de 5 a 12 años (F2, F5, O7, O8)</p> <p>- Posicionamiento como el único local en Marcona que ofrece este tipo de entretenimiento (F2, F4, O1, O2, O4, O7)</p> <p>- Generar mayor demanda a través de conocidos en Marcona por relaciones laborales y sociales de un miembro del grupo (F6, O2, O5, O7, O8)</p>	<p>- Separar el local frente a la comisaría con contrato por 5 años que garantice la seguridad y se encuentre en un sitio estratégico frente a posible futura competencia (F1, A1, A4)</p> <p>- Ofrecer promociones para los domingos y días de verano (F4, A2, A3)</p> <p>- Plan y políticas de mantenimiento constante (F3, F4, A5)</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1 - aforo limitado</p> <p>D2 - conocimiento modelo negocio</p> <p>D3 - horario de trabajo</p> <p>D4 - conocido en el mercado</p>	<p>- Generar conocimientos de socios en temas de seguridad, mantenimiento y servicio al cliente (O9, D2, D4)</p> <p>- Celebrar convenios con mineras e instituciones principales para hacerse más conocido y ofrecer descuentos (O1, O2, O4, O7, D4)</p> <p>- Buscar oportunidades de ingresos adicionales al ofrecer actividades extras como celebraciones cumpleaños y noches de cine (O1, O2, O4, O5, D1, D4)</p> <p>- Estar siempre a la vanguardia en el sector / modelo de negocio (O2, O4, O8, D2)</p>	<p>- Ofrecer promociones los domingos por la tarde para ganar más demanda y aprovechar ventana de aforo bajo de acuerdo con la investigación (D1, D3, A3)</p> <p>- Realizar campañas constantes de publicidad y marketing para generar impacto / hacerse más conocidos en el menor tiempo aprovechando los meses de invierno que son los más fuertes (D3, D4, A1)</p>

Asimismo, con respecto a las estrategias planteadas en el FODA cruzado, se detalla el plan de acción y objetivo para cada una de ellas:

Tabla 5.3. Objetivos y plan de acción sobre estrategias FODA

<b>Plan de acción</b>	<b>Actividad clave</b>	<b>Objetivo</b>
Generar conocimientos de socios en temas de seguridad, mantenimiento y servicio al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los socios</li> <li>2. Elaborar de plan de acción</li> </ol>	Ser la opción #1 para clientes reconociendo seguridad como principal atractivo a través del enfoque de los socios y trabajadores
Celebrar convenios con mineras e instituciones principales para hacerse más conocido y ofrecer descuentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir de socios claves</li> <li>2. Acercamiento a mineras e instituciones</li> <li>3. Plan de descuentos por estrategia de marketing</li> </ol>	Atraer más clientes a través de promociones exclusivas
Buscar oportunidades de ingresos adicionales al ofrecer actividades extras como celebraciones cumpleaños y noches de cine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir de paquetes de cumpleaños y cine</li> <li>2. Realizar un plan de difusión de nuevas modalidades</li> </ol>	Ofrecer mayores servicios a los clientes para robustecer la propuesta
Estar siempre a la vanguardia en el sector / modelo de negocio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar investigaciones de mercado cada 6 meses para identificar nuevas tendencias</li> <li>2. Celebrar contratos con proveedores que permitan renovar los juegos constantemente</li> </ol>	Mantener a los clientes y usuarios felices a través de la diversidad de los juegos ofrecidos
Separar el local frente a la comisaría que garantice la seguridad y se encuentre en un sitio estratégico frente a posible futura competencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alquilar el local libre frente a la comisaría</li> <li>2. Mantener una buena relación con la comisaría para garantizar la seguridad de los clientes</li> </ol>	Contar con el mejor y más seguro espacio posible en Marcona
Ofrecer promociones para los domingos y días de verano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer tardes / noches de cine los domingos y promociones durante el día en los juegos</li> </ol>	Aumentar la intención de compra los domingos considerando los productos sustitutos y baja demanda
Plan y políticas de mantenimiento constante	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las políticas base de la empresa</li> <li>2. Generar relaciones con los proveedores para garantizar el mantenimiento constante</li> <li>3. Definir frecuencia de mantenimiento de juegos</li> </ol>	Mantener los juegos en perfecto estado y seguros para los niños

Con respecto a la matriz de la gran estrategia, se identifica que Marcona Kids se encuentra en el cuadrante I, debido a la posición competitiva fuerte en el mercado por ser el primero y por la dificultad de ingreso de nuevos competidores por las limitaciones de los espacios disponibles, de la mano con un alto crecimiento del mercado por la demanda de los padres de familia por contar con centros de entretenimiento para sus hijos. Dentro de este cuadrante se resalta la estrategia de desarrollo de mercado dentro de las estrategias externas alternativas (Arbaiza, 2023), dado que se identifica la ausencia de competidores en Marcona y, por lo tanto, se trata de un mercado desatendido, por lo cual se considera que el centro de entretenimiento representa una oportunidad que se debe aprovechar.

Por otro lado, con base al análisis de la posible competencia y el de Marcona Kids, se realiza la matriz del perfil competitivo (MCP), la cual permite la evaluación objetiva de la posición de la empresa frente a los competidores respecto a los factores considerados como críticos. (Arbaiza, 2023).

Tabla 5.4. Matriz MPC

Factores clave para el éxito	Peso	Matriz MPC							
		Marcona Kids		Pollería Yohas		Coney Park		Happy Land	
		Califi.	Peso total	Califi.	Peso total	Califi.	Peso total	Califi.	Peso total
Ubicación	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2	1	0,2
Variedad de juegos	0,25	3	0,75	1	0,25	4	1	4	1
Ambiente seguro y ventilado para niños	0,25	3	0,75	1	0,25	4	1	4	1
Negocio exclusivo de juegos para niños	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2	4	0,2
Conocimiento del negocio	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
Experiencia en Marcona	0,15	3	0,45	3	0,45	1	0,15	1	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,05</b>		<b>1,9</b>		<b>2,95</b>		<b>2,95</b>

Al no tener competidores directos en Marcona, la determinación de la posible competencia se basó en aquellos negocios que se ubican alejados de Marcona y o que representan una competencia indirecta como es el caso de la pollería Yohas. De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que, si bien Marcona Kids aún no está constituida, estaría mejor calificada que los competidores en relación con los factores claves del éxito identificados. En particular se considera que la ubicación y experiencia del equipo de trabajar en Marcona representan una ventaja importante respecto a alternativas como son Happy Land y Coney Park.

### **5.5. Conclusión**

Como conclusión del presente capítulo, se determina que Marcona Kids cuenta en una excelente posición estratégica al encontrarse en el cuadrante I de la gran estrategia. Asimismo, la estrategia de enfoque planteada al inicio del presente capítulo en el grupo seleccionado de niños entre 5 y 12 años permitirá fortalecer esta ventaja competitiva al poder ofrecer el mejor servicio en términos de ubicación, variedad y seguridad a los niños y padres de familia al enfocar todos los recursos y servicios al grupo objetivo antes mencionado.

## **6. CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es una guía mediante la cual desde el área comercial se plantean objetivos y se definen las estrategias que debe seguir la empresa para alcanzarlos. Se considera en esta sección tanto el nivel estratégico como el nivel operativo. En la primera se busca definir los factores a largo plazo como los productos y servicios que se ofrecerán, los segmentos y el posicionamiento del negocio planteado. Por otro lado, la dimensión operativa analiza el marketing mix y estos son dados por periodos cortos generalmente de un año (Hoyos, 2019).

El plan de marketing se realiza para presentar la nueva alternativa de entretenimiento para niños de 5 a 12 años en el distrito de Marcona. Principalmente el objetivo es dar a conocer la propuesta de valor del centro de entretenimiento y demostrar que es la mejor opción para que los padres de familia con hijos puedan brindarles diversión en un ambiente seguro además de poder compartir con ellos.

Para esto se determinaron los objetivos, planes de comunicación, logotipo, entre otros para poder alcanzar los objetivos de negocio.

### **6.1. Objetivos**

#### **6.1.1. Objetivos Cualitativos**

##### **6.1.1.1. Mercado:**

- Incrementar la participación del mercado de forma sostenida durante cada trimestre del primer año
- Mantener la asistencia del público durante la semana, dando énfasis a los fines de semana
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes frente al resto de ofertas
- Hacer conocida la marca “Marcona Kids” como la mejor alternativa de diversión para niños en todo el distrito de Marcona
- Crear una asociación con las principales mineras de la zona para brindar planes de descuento a sus trabajadores

### 6.1.1.2. De comunicación:

- Contar con presencia en las redes sociales WhatsApp, Facebook, Instagram, radio local, entre otros
- Mantener conexión con grupos de padres de familia de la comunidad de los sectores A, B y C
- Incrementar los canales de ventas, no solo el canal físico, sino también virtuales como reservas vía WhatsApp o fan page

### 6.1.2. Objetivos cuantitativos

- Alcanzar un 20% de penetración en el mercado relevante en el tercer trimestre del primer año, lo cual representa, de acuerdo con lo indicado en el capítulo III, a 398 personas del universo total de 1,989 personas (padres y madres). Asimismo, durante los siguientes años el incremento será de un 2% cada año.
- Fidelizar al 80% de estas personas durante cada año, esto sería para el primer año 318 personas.

Tabla 6.1. Fidelización

	MS	# Personas	Fidelización	# Personas
<b>1er año</b>	20%	398	80%	318
<b>2do año</b>	22%	438	80%	350
<b>3er año</b>	24%	477	80%	382
<b>4to año</b>	26%	517	80%	414
<b>5to año</b>	28%	557	80%	446
<b>6to año</b>	30%	597	80%	477
<b>7mo año</b>	32%	636	80%	509
<b>8vo año</b>	34%	676	80%	541
<b>9no año</b>	36%	716	80%	573
<b>10mo año</b>	38%	756	80%	605

## **6.2. Segmentación**

Al segmentar buscamos dividir el mercado e identificar aquel subgrupo que tenga como necesidad nuestro producto o servicio y de esta manera identificar las tendencias que pueda tener para poder establecer estrategias más eficaces. (Ferrel, 2012)

La estrategia de Marcona Kids, soportada en la misión, se encuentra centrada en crear una experiencia divertida que sea segura en sus clientes a través del servicio de juegos de diferentes tipos enfocada a niños de entre 5 y 12 años. Los padres de estos niños se encuentran en NSE A, B o C como mínimo y tienen un ingreso económico estable en su mayoría dependientes de las minas aledañas.

### **6.2.1. Mercado objetivo**

De acuerdo a lo analizado en el capítulo III, la demanda efectiva es de 1,989 padres de familia con hijos de entre 5 y 12 años que viven en el distrito de Marcona. Estos en su mayoría trabajan o brindan un servicio a las minas aledañas y cuentan con un horario establecido por la mina con descansos los días domingos.

Adicionalmente, se identificó en el capítulo III que, los padres llevan principalmente a sus hijos a las playas, parques municipales o a restaurantes con juegos para menores. Asimismo, consideran muy importante la seguridad que debe brindar el local, la atención al cliente y contar con una zona de adultos, donde puedan esperar cómodamente a que terminen de jugar sus hijos. Por otro lado, las redes sociales más utilizadas fueron Whatsapp, Facebook e Instagram.

Con respecto al nivel socioeconómico, Ipsos desarrolló un perfil para cada NSE en Perú, en este se evaluó, entre varios aspectos, el tipo de material con el que fue construida la casa de los encuestados; los resultados indican que para los NSE A, B o C los pisos son de cemento, losetas, terrazos, parquet o madera pulida. Por otro lado, del resultado del censo del 2017, en la web del INEI se obtiene un análisis respecto de este factor para el distrito de Marcona del cual se obtiene lo siguiente:

Tabla 6.2. Materiales de construcción de acuerdo a censo 2017

V: Material de construcción predominante en los pisos	Frecuencias		
	Si vive permanentemente en este distrito	No vive permanentemente en este distrito	Total
Cemento	61%	58%	61%
Losetas, terrazos, cerámicos o similares	20%	25%	20%
Láminas asfálticas, vinílicos o similares	8%	12%	9%
Tierra	8%	4%	8%
Parquet o madera pulida	2%	1%	2%
Madera (pona, tornillo, etc.)	0%	0%	0%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Fuente: censo 2017, tabla propia trabajada

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el 83% de las personas vive en una vivienda con un piso de cemento o de superior calidad, lo que infiere que estas pertenezcan al NSE A, B o C.

### 6.3. Posicionamiento

El posicionamiento se entiende como la imagen mental que se busca crear de los beneficios y ventajas que tiene un producto o servicio. Se basa en la percepción del cliente por encima de lo que realmente se ofrece (Ferrell O. 2012).

El centro de entretenimiento se posicionará como un local 100% especializado en generar experiencias divertidas para los niños de la casa, con juegos modernos, seguros, bien mantenidos y muy buena atención al cliente, con las mejores promociones y cercano a todos los padres de familia de Marcona, permitiendo alcanzar la misión “crear momentos de alegría para la familia: diversión para los niños y tranquilidad para los padres”.

Para lograr esto se consideran los siguientes aspectos:

- Ambiente seguro y climatizado
- Con una muy buena atención al cliente
- Local con juegos atractivos y diversos
- Áreas correctamente delimitadas por edades

## **6.4. Marketing mix:**

### **6.4.1. Producto**

El centro de entretenimiento está diseñado para crear grandes recuerdos a los niños de Marcona a través del enfoque en juegos visuales e interactivos que muestren grandes detalles, así como juegos para grupo en el que puedan compartir con amigos o con sus padres. En base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, se ha determinado con qué tipos de juegos debe contar y cuáles son las cualidades con las que debe contar.

El aspecto más importante encontrado en las encuestas realizadas a los padres de familia es la seguridad del local (un 71% de los padres encuestados la consideró el factor más relevante). Este concepto se entiende no solamente por la seguridad ante cualquier evento delincriminal, la misma que está cubierta por la ubicación (cercana a una comisaría) y un sistema de video vigilancia, sino también por los propios juegos que son seguros para los niños y el ambiente que cuenta con la temperatura y ventilación controlada. Asimismo, se contará un botiquín de primeros auxilios en caso de requerir atenciones menores. En caso de emergencia, se mantendrá en contacto con el centro de salud local mediante teléfono y se brindará ayuda necesaria a los niños y padres de familia hasta que pueda ser atendido.

Además, la atención al cliente será otro factor clave. Para esto se contará con la cantidad adecuada de personal capacitado en atención a padres de familia y niños de entre 5 y 12 años, mayor detalle se encontrará en el siguiente capítulo de plan de operaciones.

También otro aspecto es la zona de padres (65% lo consideró importante), en esta zona los padres podrán esperar cómodamente a que sus hijos terminen de jugar y también podrán servirse un snack o tomarse un café. Asimismo, dentro de la zona de padres se tendrá un

espacio para niños pequeños (menores de 5 años), el cual está dirigido a aquellos hermanos o acompañantes por debajo del rango de edad para el cual está dirigido este centro de entretenimiento, con la finalidad de que puedan entretenerse a través de pintura, experimentos u otras actividades mientras acompañan a sus padres, estos productos serán vendidos como un servicio adicional.

Con respecto a las preferencias de los padres, se estará cumpliendo con la separación de juegos por edad a través de una correcta distribución del local. Esta debe ser organizada de acuerdo con los rangos de edades para evitar que los niños corran en una zona de niños mayores o viceversa. Por otro lado, para el rango de 8 a 10 años, la diversidad de los juegos se encuentra en el top tres de aspectos, por lo que se ofrece en la propuesta juegos modernos diversos de los personajes de moda. Finalmente, para los mayores (de 10 a 12 años), los padres esperan contar con premios por tickets obtenidos en los juegos y la opción de celebrar cumpleaños, las cuales serán incluidas en la oferta.

Con respecto a la oferta de calidad, se tendrá sumo cuidado con el mantenimiento y limpieza a los juegos y el local en general, y se ofrecerá una variedad y calidad de snacks para los padres e hijos.

Los juegos contemplados en el centro de entretenimiento serán los siguiente:

- Simuladores en 3D
- Toboganes inflables
- Simuladores de carrera
- Zona de juegos (laberintos, castillos)
- Zona para pintar
- Juego electrónico estilo arcade
- Juego electrónico de baile
- Piscina de pelotas
- Hockey de mesa

Estos juegos son correctamente ordenados dentro del lay out del local de manera que puedan permitir la libre circulación de los niños y padres dentro de este. Asimismo, evita aglomeraciones y permite un mejor control del personal de las actividades que se llevarán a cabo dentro de los diferentes ambientes.

Otro factor importante es el diseño del local propio, el área del terreno seleccionada es de 265 m<sup>2</sup> suficientemente grande para contener todos los juegos antes mencionados, la distribución de las zonas se toca en el siguiente capítulo; el local contará con colores claros y alegres, y temática infantil y adolescente en diferentes zonas de este, tal como se muestran en la paleta de colores de la marca.

Adicionalmente, se evaluará la adición de actividades especiales por la tarde, como tardes de cine o experimentos para niños, shows de mago, clases de estimulación, entre otros.

#### **6.4.2. Precio**

Como se ha mencionado anteriormente, no existen competidores directos en Marcona; solo playas, parques y otros locales que ofrecen el servicio de entretenimiento para niños como complementario a su oferta principal. Los competidores más cercanos se encuentran en Ica a una distancia de 3 horas en auto y estos se tomarán como referencia para poder determinar los precios de este servicio. Asimismo, las encuestas realizadas complementan la elección de precios para los productos ofrecidos.

Ica cuenta con dos ofertas de este tipo de servicios Youkids y Diverticenter. El primero está orientado a niños de hasta 5 años y la tarifa puede variar desde S/. 0.89 por minuto hasta S/. 0.995. Mientras que Diverticenter ofrece un producto similar al del centro de entretenimiento en estudio, la venta se realiza a través de una recarga de tarjeta y se cuenta con diferentes promociones (por ejemplo, carga

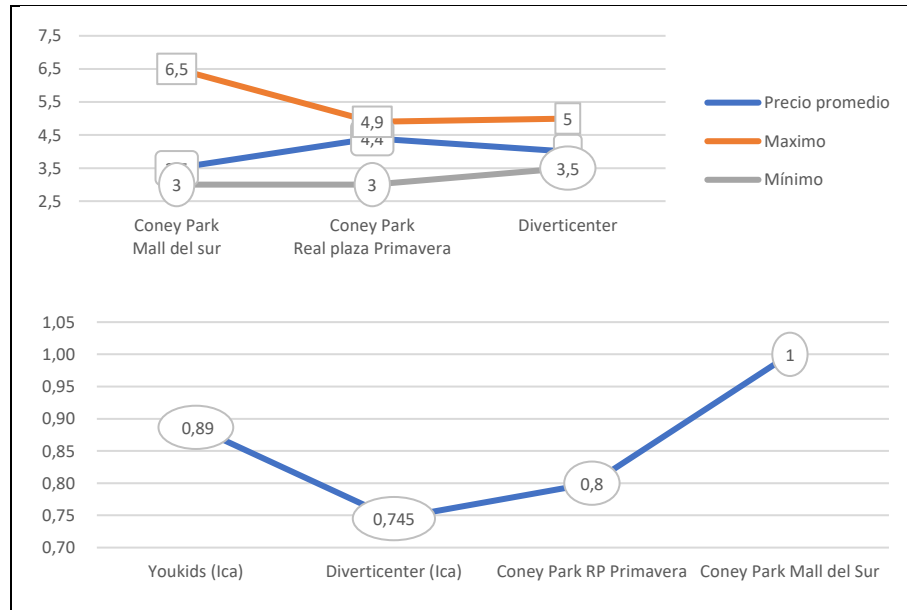
S/. 50.00 y juega por S/. 70.00 soles), este saldo se va consumiendo cada vez que juegas; bien por turno, en los arcades; o por tiempo en el caso de laberintos, castillos, zona de playground. El precio de los juegos de arcade puede variar dependiendo la popularidad desde S/. 3.50 hasta S/. 5.00, mientras que los laberintos se venden por un mínimo de 20 minutos por S/. 14.90, es decir, S/. 0.745 el minuto.

Figura 6.1. Diverticenter Ica, ubicado en Centro Comercial Plaza del Sol



Adicional al análisis las tarifas encontradas en los locales de Lima, se puede encontrar que el precio de los juegos también dependerá de la complejidad, la popularidad y del distrito en que se encuentren; no obstante, los precios por juego deben estar bordeando los S/. 3.50 y S/. 4.50, mientras que por minuto este dependerá de la complejidad y área que ocupará. Debido a esto y considerando que el local es nuevo y busca atraer a la mayoría de público, se determina que la tarifa flat para todos los juegos será de S/. 4.00 por juego y S/. 10.00 por cada 20 minutos en la zona de “playground”, de acuerdo con el capítulo III.

Figura 6.2. Gráfico benchmark de precios



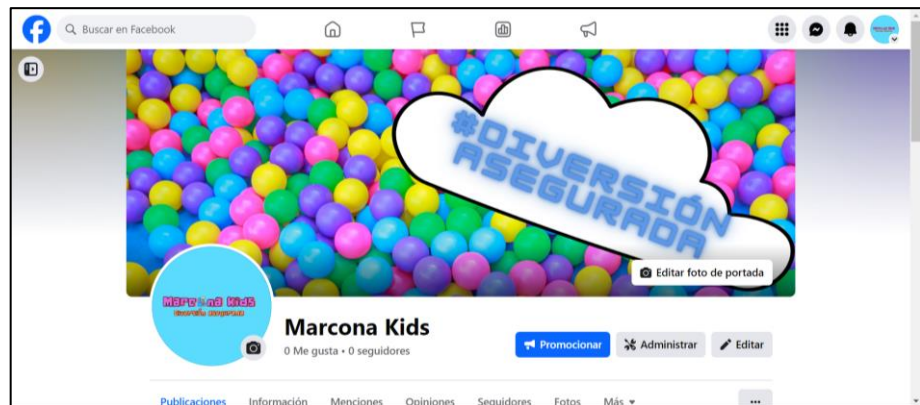
Por otro lado, de acuerdo con los resultados encontrados en las encuestas, el 90% de los encuestados considera que 4 soles “vale lo que cuesta o incluso mucho más de lo que cuesta”; y en el caso de 10 soles por minuto en la zona de juegos el 93% considera que “vale más o incluso mucho más de los que cuesta”. Adicionalmente, el costo de los competidores cercanos y el nivel socio económico que cuentan los padres de familia de la zona refuerzan esta teoría.

Esta tarifa estaría al alcance de todos los padres y lo haría atractiva para que puedan realizar visitas frecuentes.

### 6.4.3. Plaza

La venta se realizará de forma directa en el local con apoyo de un cajero. También se contará con un fan page ya sea en Facebook o Instagram, el cual derivará a un WhatsApp, donde se formalizará la venta o reserva a través de transferencias bancarias o billeteras virtuales. Se dará énfasis en esta última mediante promociones para así disminuir el uso de efectivo y consumo de papeles.

Figura 6.3. Página de Facebook del centro de entretenimiento



También se contará con venta promocionales a través de las empresas de la zona como Shougang o Marcobre, donde, tal como se venden paquetes de cine, se ofrecerán promociones para jugar dentro del establecimiento por un periodo determinado.

Figura 6.4. Promociones corporativas en minas



Este punto se desarrollará a profundidad en el capítulo del plan operativo.

#### 6.4.4. Promoción

##### 6.4.4.1. Estrategia de comunicación

Para lograr alcanzar al público objetivo del centro de entretenimiento, se utilizará el modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción). Esta es una estrategia clásica utilizada comúnmente por las empresas para

generar necesidades en las personas y a su vez concretar ventas (David Zarate, 2023).

- Publicidad a través de redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp o radio local): Esta campaña de comunicación será de intriga a través de mensajes que demuestren la necesidad de contar con un lugar seguro y cercano en donde los niños puedan divertirse y los padres descansar un momento. Además, se propone enviar una invitación a una base de datos de 1,000 personas a través de mail y WhatsApp. El mensaje principal sería: “¿cansado de manejar 2 horas para que tus hijos puedan contar con un espacio donde se puedan divertir de forma segura y tú puedas relajarte? Espera lo que se viene en Marcona a la vuelta de tu casa”. Estas campañas se presupuestan en un valor aproximado de S/ 7,008.00, las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

- Community manager, para crear y mantener la cuenta de Facebook actualizada: S/. 1,300 al mes
- Creación de página web y Hosting anual: \$ 400 y \$ 100
- Creación de campaña publicitaria: S/. 1,500
- Ads Facebook, S/. 20 por día, promedio mes S/. 600
- Invitaciones vía WhatsApp y mailing, \$0.16 por persona, para mil personas: \$160 o S./ 608 (T.C. 3.8)

Esta campaña se proyecta que se realizará por un tiempo de un mes, previo a la inauguración del centro de entretenimiento.

- Publicidad con afiches en centros de encuentro de familias (colegios, restaurantes, playas, etc.): Mediante esta acción se plantea comunicar de forma breve los beneficios del centro de entretenimiento y a través de un QR invitarlos a visitar la fan page a encontrar promociones y descuentos.

Figura 6.5. Afiche beneficios



Se proyecta que esta acción tendría un costo aproximado de S/. 500.00, el cual contempla incluso una pancarta de poste a poste en algún punto estratégico (permiso municipal e impresión de esta).

- Publicidad en centros de trabajo: de forma similar que el punto anterior el objetivo es exhibir los beneficios del servicio, pero en los centros de trabajos de las minas importantes (Shougang y Marcobre) dado que es uno de los puntos que concentra mayor parte del público objetivo. Esto se realizará en coordinación con las áreas encargadas de las minas y se generará mayor interés a través de promociones especiales para los trabajadores.

Tabla 6.3. Presupuesto promoción

Descripción	Cant	Precio unitario		Sub total
Creación de Pagina web	1	S/ 1,520.00		S/ 1,520.00
Hosting anual	1	S/ 380.00		S/ 380.00
Creación de campaña publicitaria	1	S/ 1,500.00		S/ 1,500.00
Community Manager (mes)	1	S/ 1,300.00		S/ 1,300.00
Ads Facebook (día)	30	S/ 40.00		S/ 1,200.00
Mailing e invitaciones via WhatsApp (por persona)	1000	USD 0.16	USD 160.00	S/ 608.00
Propaganda impresa	1	S/ 500.00		S/ 500.00
T.C.: 3.80				
<b>Total</b>				<b>S/ 7,008.00</b>

El siguiente paso es concretar el deseo de ir al centro de entretenimiento, etapa para la cual se proponen los siguientes planes de acción:

- Además de la campaña de intriga, se propone tener una marcha blanca, la misma que se aplicará invitando a una base selecta de invitados para que prueben las instalaciones a costo 0. Solo se cobrarán los snacks consumidos; de esta forma también se pondrá a prueba la atención al cliente y las instalaciones. La base de datos será creada con base en personas referentes (líderes en las minas aledañas, delegados de colegio, directores y autoridades del municipio) que comuniquen al resto los beneficios que cuenta el local. Esto será comunicado a través de mail y WhatsApp a una base de 50 personas para que durante una semana ellos puedan ingresar de forma gratuita.
- Preparación de testimoniales de visitantes en marcha blanca, enfocarlos en la oferta: Local seguro, atención al cliente y diversidad de juegos. Se mantendrá así mismo esta campaña de testimoniales durante los primeros meses de operación.

Finalmente, en la etapa de acción, el objetivo es asegurar que los visitantes regresen y carguen cada vez más sus tarjetas de juegos. Para esto se establecerán campañas de descuentos en las cargas de las tarjetas (por ejemplo: carga 50 y juega 70) también se brindarán

premios a los primeros visitantes como 10 minutos de juego gratuito a los primeros 5 visitantes. Estas últimas estrategias no tendrán un costo adicional; solo disminuirá muy poco el ingreso.

Se crearán nexos con las empresas mineras más importantes para que vean al centro de entretenimiento como un aliado para que las familias de sus trabajadores puedan tener un momento agradable en Marcona. Asimismo, se realizará la venta de paquetes para visitas en la semana en la hora del almuerzo.

Por otro lado, se contarán con promociones especiales para fechas especiales o conmemorativas, como, por ejemplo, el día del niño, Navidad, aniversario de la ciudad, entre otros

Además de todas las etapas mencionadas, se analizarán al final las acciones y los resultados obtenidos. Los indicadores principales serán los números de visitas por acción cometida e ingresos obtenidos durante la vigencia de la campaña y de esta forma, se podrá determinar cuáles son las acciones más efectivas y el nivel de visitante para evitar la sobre demanda.

#### **6.4.4.2. Branding**

##### **6.4.4.2.1. La marca**

El centro de entretenimiento requiere un nombre atractivo que sea corto y fácil de recordar, así como que denote las cualidades que ofrece y el público al que va orientado. Los principales conceptos por explotar serán los siguientes: diversión, para niños, moderno, alegría, familia, seguro y de Marcona.

En base a estos conceptos presentados, y apoyado de una herramienta de IA (namelix), se desarrollaron múltiples nombres, los cuales fueron analizados en el equipo para seleccionar Marcona Kids.

La plataforma “namelix.com/app” permitió desarrollar una marca a través de una serie de palabras clave, para este análisis se utilizó: Juegos divertidos, seguros y Marcona, innovador, moderno, niños y familia.

Dentro de todos los nombres que entregó la plataforma destacaron: Marconiland, Marcona Kids, Marconarama, Divertikids, Marconiños, Marconaland, El parque, entre otros.

### **Dimensiones de la marca**

Al ser una empresa nueva, los conceptos que se mencionan más adelante son las metas que se tienen en el corto plazo, tales como:

Personalidad de la marca (¿Quién eres?), Marcona Kids, como se menciona en el capítulo anterior, cuenta con los valores de seguridad, orientación al cliente, pasión e innovación. El objetivo es demostrar en la experiencia del cliente que la empresa cuenta y pone en práctica dichos valores.

Con respecto a la identidad de la marca (¿Quién dices ser?), Marcona Kids busca ser un lugar divertido, emocionante, que cree experiencias positivas y alegres tanto para padres como para niños manteniendo sus valores antes mencionados, así como un local seguro contra todo tipo de accidentes, con personal bien calificado que pueda atender de forma adecuada a los clientes, con pasión y sobre todo con innovación trayendo juegos modernos tecnológicos o más sofisticados.

Imagen de la marca (¿Quién creen que eres?) Este concepto se desarrollará en el tiempo, pero se busca ser un referente de diversión y pasar un buen rato en la zona, ya sea en familia o para los niños y sus amigos.

#### **6.4.4.2.2. Logotipo**

El logotipo resume la oferta del local de una manera fresca, moderna y con colores alegres para los niños.

Figura 6.6. Propuesta de logotipo



Se empleó un método similar al mencionado para la selección de marca para la determinación del logotipo utilizando una herramienta de IA para la creación de diferentes opciones. Asimismo, se personalizó con la imagen del juego de arcade reemplazando la “o” denotando que es una opción moderna añadiendo también un sutil slogan que resalta dos cualidades: la diversión y la seguridad.

#### **6.4.4.2.3. Mensaje clave**

Marcona Kids es un centro de entretenimiento con valores enfocado en brindar la mejor experiencia a las familias del distrito de Marcona, Es por ello por lo que su mensaje estará dirigido a una oferta divertida y segura con juegos innovadores y la mejor atención al cliente

El eslogan propuesto es “diversión asegurada”, haciendo referencia no solo a lo divertido del local sino también infiriendo que es seguro.

### **6.5. Conclusiones**

En este capítulo se concluye que Marcona Kids, al estar ubicado en un clúster con pocas ofertas de este tipo y tener un universo tan acotado, cuenta con una gran fortaleza, la misma que permite obtener un desarrollo sostenido por los primeros 3 años del análisis. Asimismo, una campaña bien establecida mediante la metodología AIDA, permitirá llevar las ventajas y beneficios del servicio que brinda el centro de entretenimiento a más padres y niños de la ciudad de Marcona.

La inversión en comunicación inicialmente será reducida y esta podrá ir incrementando sobre todo más en redes sociales y a través de campañas en grupos de interés como los colegios, trabajos, agrupaciones de padres y lugares con gran aglomeración de personas. Las alianzas estratégicas con stakeholders como los colegios, municipalidades y centros de trabajo, también brindan una gran oportunidad de inserción en el público objetivo.

## **7. CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES**

Un plan de operaciones es un documento que incluye las cuestiones técnicas y de organización necesarias para la prestación de servicios que la empresa va a comercializar (Calvo, 2022). Por lo tanto, esta sección delimita los objetivos de las operaciones y detalla los procesos relacionándolos con las estrategias para alcanzarlos.

### **7.1. Objetivos**

- Definir el tipo de empresa
- Determinar la ubicación y diseño de espacio.
- Definir los horarios de apertura
- Dimensionar la cantidad de empleados adecuada, detallando las tareas y funciones para la ejecución del servicio.
- Determinar el ciclo operativo y los procesos del servicio.
- Definir indicadores de eficiencia del proceso.

### **7.2. La empresa**

La empresa se va a constituir como una sociedad anónima cerrada bajo la modalidad de la Ley de micro y pequeña empresa (MYPE) dirigido a los niveles socioeconómicos A, B y C. El valor agregado del negocio es la diversidad de juegos y la ubicación cerca a colegios y a la plaza principal. Se contará con la guía y apoyo de un personal debidamente capacitado para informar sobre los juegos y modos de uso.

De manera general, la constitución de una empresa en el Perú involucra la ejecución de 7 pasos. Sin embargo, para el caso de las MYPES se incluye uno adicional que es Registrar la MYPE en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas empresas (REMYPE). Los pasos son los siguientes:

Paso 1: Elaborar la minuta de constitución

Paso 2: Escritura publica

Paso 3: Inscripción en los registros públicos

Paso 4: Tramitar el Registro Único del Contribuyente (RUC)

Paso 5: Inscribir a los trabajadores en el ESSALUD

Paso 6: Llevar los libros y registros de manera electrónica según la SUNAT

Paso 7: Tramitar la licencia municipal

### **7.3. Ubicación**

Los resultados del focus group y entrevistas demostraron que la población prefiere un lugar cerrado y céntrico. De acuerdo con las encuestas realizadas, el 87.6% de encuestados mencionó que asistiría mínimamente de 1 a 2 veces a la semana si el local se encontrara ubicado en el centro de la ciudad de Marcona. Debido a estos resultados se determinó que el centro de entretenimiento Marcona Kids quedará ubicado en la Av. Andrés Avelino Cáceres 238 en una de las avenidas principales del distrito de Marcona. El terreno es de 264.6 m<sup>2</sup> con un perímetro de 67.2m. Este local fue seleccionado por su ubicación estratégica respecto a los siguientes aspectos:

- Proximidad a colegios: tres colegios principales en Marcona se encuentran cerca al local designado; el Colegio Miguel Grau a 355m, el Colegio Steve Jobs a 406m, el Colegio San Juan a 241m, tal como se observa en la figura 15.
- Proximidad al centro del distrito: el centro de Marcona es el de mayor tránsito peatonal, por lo que este local se encuentra a 161m de la Plaza de Armas tal como se observa en la figura 7.1.
- Infraestructura pública: en este sector de Marcona se cuenta con todos los servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, telefonía móvil, así mismo la calle se encuentra totalmente asfaltada.
- Seguridad ciudadana: al estar a 50m de la comisaría de Marcona, permite tener mayor confianza por la presencia de efectivos policiales.
- Acceso: al encontrarse en el centro de Marcona, las familias pueden asistir de manera peatonal, en carro o bicicleta. Con respecto al estacionamiento para carros, la avenida cuenta con una amplitud de estacionamientos de la municipalidad, así como alrededor de la Plaza de Armas. Marcona no cuenta con locales con playa de estacionamiento,

por lo que es una práctica común el uso de los espacios de la municipalidad. Asimismo, en caso deseen llegar en bicicleta, existen también espacios en la puerta del local, donde las familias pueden dejar sus bicicletas recalando la seguridad de la zona por encontrarse frente a la comisaría, pero bajo la práctica que también se da en Marcona del uso de candados para asegurar las bicicletas.

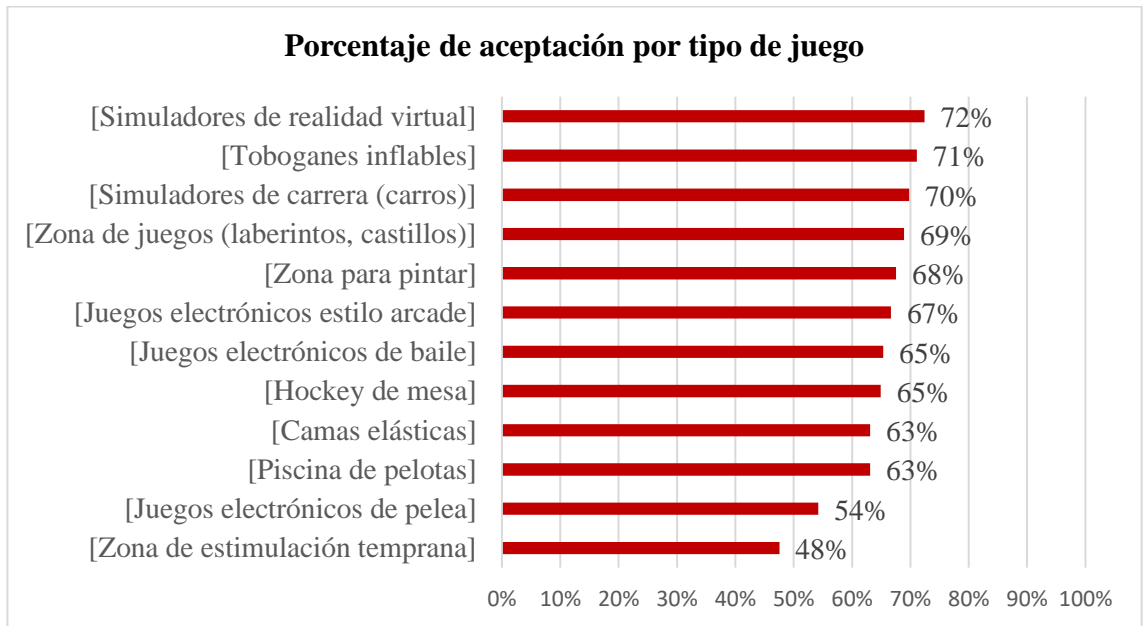
Figura 7.1. Ubicación del centro de entretenimiento y distancias a puntos estratégicos



#### 7.4. Detalle de las instalaciones

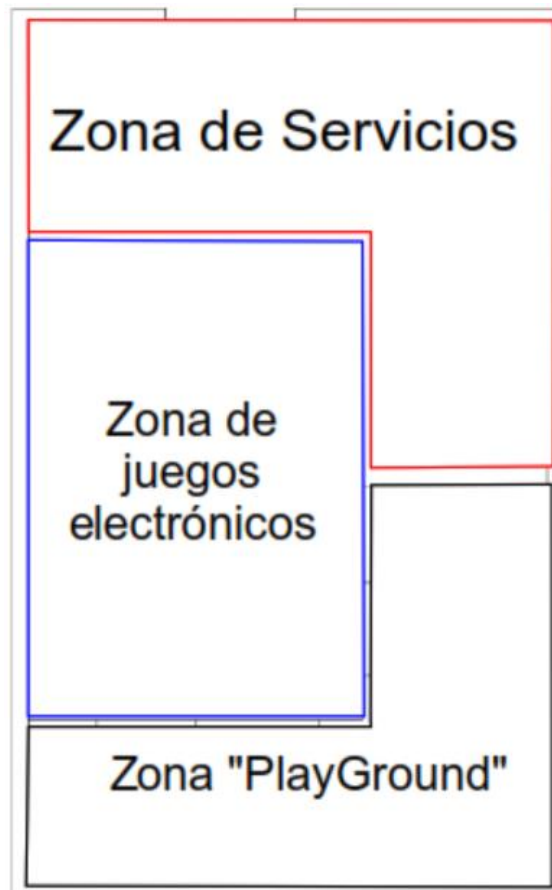
El local tiene un área de 264.6 metros cuadrados, por lo cual el espacio debe aprovecharse con los juegos de mayor impacto y de mayor atractivo según los resultados de las encuestas, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 7.2. Gráfico porcentaje aceptación por juego



En función del área y tipo de juegos, para una mejor organización, el local se ha dividido en tres zonas diferenciadas según la necesidad de los clientes, las cuales estarán monitoreadas por sistema de cámaras de seguridad.

Figura 7.3. Zonas de juego en local



Estas zonas se explicarán a detalle más adelante. Sin embargo, todos los juegos tienen en común que contarán con un lector de tarjeta, por lo cual cada cliente nuevo debe adquirir su tarjeta en la caja y cargarla con dinero para lo cual se regalará un bonus por consumo.

Para utilizar los juegos se debe deslizar la tarjeta en la lectora, la cual descontará el saldo correspondiente. En caso de los juegos arcade y electrónicos el costo es S/4.00 por juego, mientras que para los juegos de la zona “playground” el costo es en función de tiempo: S/10.00 por 20 minutos. Adicionalmente, tanto la tarjeta como el saldo no tienen fecha de vencimiento, por lo que el cliente podrá usarlo cuando quiera.

Dentro de las zonas se encuentran las siguientes:

- **Zona de servicios:** esta zona ubicada al ingreso del local. Cuenta con un área de recepción, un área de caja para la venta y recarga de tarjetas, así como venta de alimentos y bebidas. Además, cuenta con un área de baños y zona de espera para padres de familia donde podrán disfrutar de algún snack mientras cuidan y observan a sus niños. Este espacio también contará con un área de almacén y oficina para la Gerencia General o para la supervisión operativa.  
Respecto a los alimentos, se plantea la venta de bebidas, gaseosas y agua en máquinas dispensadoras y como snacks, dos carritos de cancha y hotdog así como una vitrina con variedad de golosinas.
- **Zona de juegos electrónicos:** esta área cuenta con una variedad de juegos para niños, los cuales se caracterizan por el uso de una tarjeta electrónica que va descontando el valor de cada juego indicado anteriormente (S/4.00). Los juegos incluidos en esta zona son los de mayor aceptación según las encuestas:

- Simuladores de carreras de autos y motos: los simuladores de carreras son una excelente manera para que los niños

experimenten la emoción de conducir un automóvil de carreras. Los niños pueden competir entre sí o contra el ordenador.

- Simuladores de realidad virtual (Star Twin Seat VR): este producto está equipado con controladores inteligentes de alta gama, permitiendo batallas interactivas. También cuenta con varios juegos temáticos que pueden generar ingresos continuos e incorpora una gama de efectos especiales como el viento que sopla y el movimiento de la cadera, haciendo que la experiencia sea aún más emocionante. Está diseñado para experiencias de dos personas, lo que es adecuado para familias, amigos y parejas. El ambiente de juego es excelente.
  - Juegos arcade como baloncesto, pistola de agua o peleas: estos juegos permiten que los niños practiquen sus habilidades de coordinación y puntería. En todos estos juegos pueden competir entre sí o contra el ordenador para ver quién anota más puntos.
  - Hockey de mesa: es un juego de mesa en el que dos jugadores o equipos compiten para empujar un disco hacia la portería del otro equipo.
- **Zona “playground”:** Es un espacio dedicado a juegos que permitan a los niños realizar actividades físicas, como correr, saltar, trepar y balancearse. Este tipo de área de juegos es importante para el desarrollo físico y emocional de los niños.

En esta zona se ha considerado lo siguientes juegos:

- Playground de laberinto o castillo: es un tipo de área de juegos que presenta un laberinto como su característica principal. Los laberintos pueden ser simples o complejos y pueden estar hechos de una variedad de materiales, como plástico, madera o espuma estos son una excelente manera para que los niños desarrollen habilidades

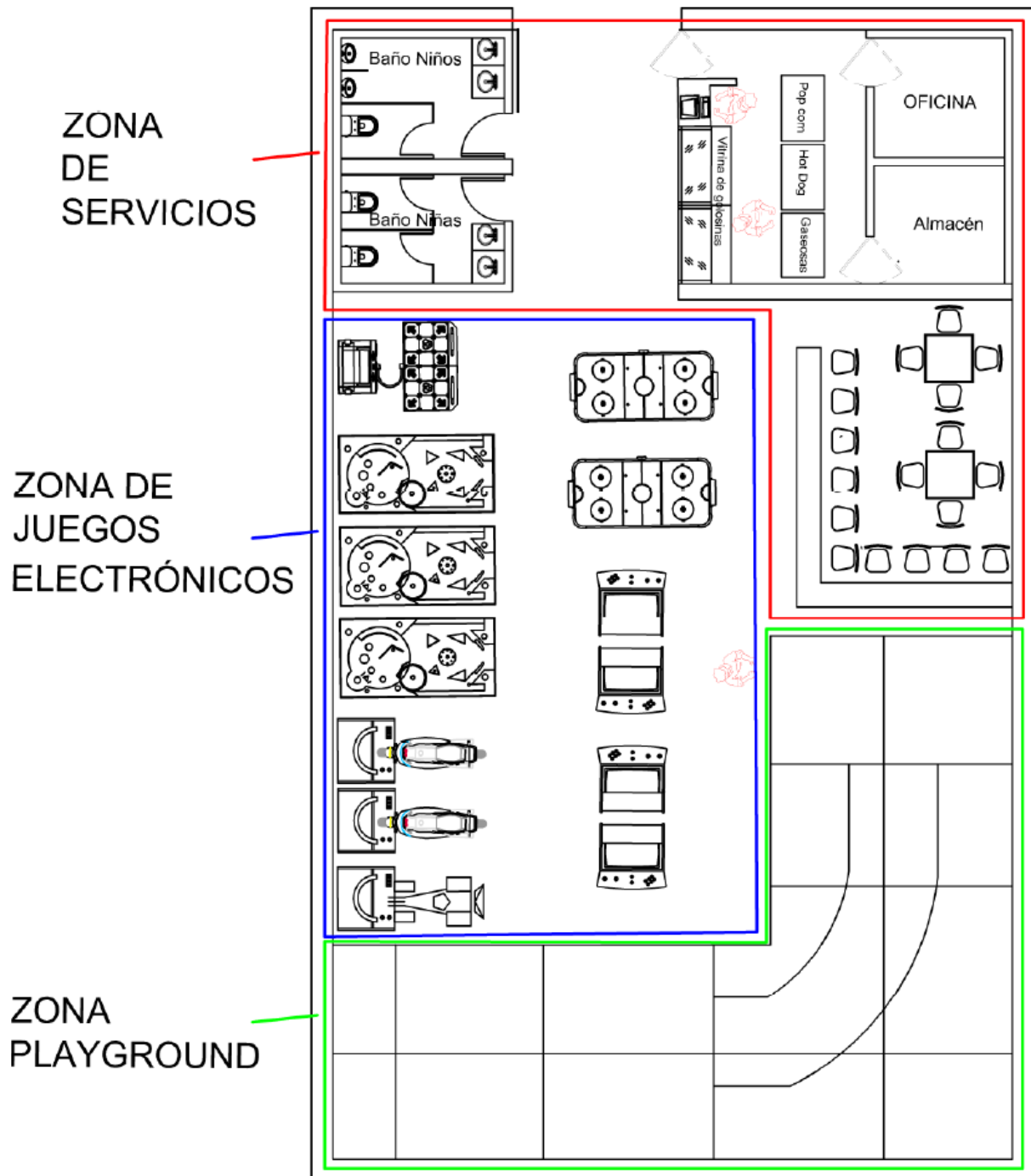
motoras finas, como el equilibrio, la coordinación y la resolución de problemas. Para aprovechar el espacio, este juego será de 2 pisos.

- Tobogán inflable con piscina de pelotas: es una forma divertida y segura para que los niños de todas las edades se diviertan y quemen energía. Tendrá una estructura inflable con un tobogán que conduce a una piscina de pelotas. Los niños pueden deslizarse por el tobogán y luego rebotar en las pelotas.

### 7.4.1. Layout

Este diagrama muestra el tamaño y la disposición de las diferentes áreas del centro de entretenimiento Marcona Kids, como la zona de servicios, la zona de juegos de arcade, la zona “playground”, detallando la distribución de juegos.

Figura 7.4. Layout del local



### 7.4.2. Presupuesto operativo

A nivel de estructura, equipos, materiales y juegos, la puesta en marcha de este centro de entretenimiento asciende a un presupuesto operativo de S/. 510,610, estos montos se obtuvieron de acuerdo a la cotización recibida por el proveedor Diversiones Piero para los juegos arcade y Family Play para la zona playground.

Tabla 7.1. Presupuesto operativo

Descripción	Qty	C/U	Sub total
<b>Juegos de entretenimiento</b>			<b>S/ 468,250</b>
Simulador de realidad virtual	3	S/ 54,000	S/ 162,000
Simulador de carreras	1	S/ 16,500	S/ 16,500
Juegos Arcade de 50"	1	S/ 11,450	S/ 11,450
Juegos Arcade de Baloncesto	1	S/ 16,500	S/ 16,500
Juegos Arcade de Sapito	1	S/ 3,300	S/ 3,300
Juegos Arcade de Baile	1	S/ 20,000	S/ 20,000
Juegos Arcade simulador disparo	1	S/ 15,500	S/ 15,500
Hockey de mesa	2	S/ 16,500	S/ 33,000
Zona Playground (Laberinto, tobogán, piscina de pelotas)	1	S/ 190,000	S/ 190,000
<b>Infraestructura</b>			<b>S/ 16,870</b>
Sillas de plástico	20	S/ 150	S/ 3,000
Mesas de plástico	3	S/ 400	S/ 1,200
Inodoro para niños	5	S/ 180	S/ 900
Extintor	4	S/ 180	S/ 720
Lavatorio para niños	4	S/ 150	S/ 600
Botiquín	2	S/ 100	S/ 200
Mueble de recepción	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Colchonetas	70	S/ 50	S/ 3,500
Vitrina de golosinas	1	S/ 2,000	S/ 2,000
Muebles para pintar	5	S/ 450	S/ 2,250
<b>Equipos</b>			<b>S/ 25,490</b>
Computadora	1	S/ 3,500	S/ 3,500
Cámaras	8	S/ 150	S/ 1,200
Software para cámara	1	S/ 300	S/ 300
Teléfono	1	S/ 150	S/ 150
Aire acondicionado	2	S/ 3,400	S/ 6,800
Celulares	2	S/ 1,000	S/ 2,000
Televisores	3	S/ 1,150	S/ 3,450
Impresoras	1	S/ 500	S/ 500
Carrito dispensador	2	S/ 850	S/ 1,700
Dispensador de bebidas	1	S/ 1,120	S/ 1,120
Generador eléctrico Honda	1	S/ 4,770	S/ 4,770
<b>Total activos fijos tangibles</b>			<b>S/ 510,610</b>

### 7.4.3. Aforo máximo.

El cálculo de aforo se realiza para obtener la máxima capacidad de personas que se pueden albergar en un objeto de inspección. Los aforos se calculan con la finalidad de que en los ambientes o espacios se puedan realizar las actividades o funciones que sean requeridas, teniendo en cuenta las normas específicas y restricciones del tipo de edificación.

En este caso se utilizó la norma RNE A.100 RECREACION Y DEPORTES CAP. II, ART. 7, la cual permite el cálculo de aforo de centros de recreación.

Tabla 7.2. Cálculo aforo

<b>CALCULO DE AFORO DE CENTROS DE RECREACION</b>									
COMPARACION DE SOLO AMBIENTES PRINCIPALES DE LA EDIFICACION, Y/O ASIENTOS DE MOBILIARIO									
NORMA: RNE A.100 RECREACION Y DEPORTES CAP. II, ART. 7									
AMBIENTES POSIBLES					CÁLCULO				
PISO - AMBIENTES Y OTROS	M2/UND	INDICE	CANT.	PARCIAL	M2/UND	INDICE	CANT.	(*)	PARCIAL
RECEPCION	0	1SILLA/PERS	0		2	1SILLA/PERS	2		2
COMEDOR por m2	0	1.5M2/PERS	0		23	1.5M2/PERS	15.3		15
por sillas	0	1SILLA/PERS	0		18	1SILLA/PERS	18		18
AREA JUEGOS PARA NIÑOS	0	4 M2/PERS	0		209	4 M2/PERS	52.25		52
OTROS TRABAJADORES	0	1 TRABJ/PERS	0		1	1 TRABJ/PERS	1		1
<b>AFORO</b>					<b>AFORO</b>				
					<b>73</b>				
NOTA 1: LOS CALCULOS DE AFORO PARCIALES DEBEN HACERSE POR PISO O NIVEL									
NOTA 2: CONSIDERAR AFORO EN CASO DE AMBIENTES QUE SE ATIENDE A EXTERNOS QUE NO TRABAJAN EN LA EDIFICACION									
NOTA 3: EN CASO DE MOBILIARIO SE DEBE CUMPLIR CON LOS ANCHOS PARA CIRCULACION (1 CRUJIA, 2 CRUJIAS)									
NOTA 4: CONSIDERAR VISITANTE A OFICINA SOLO SI NO ES UN TRABAJADOR DE LA EDIFICACION									
NOTA 5: REDONDEAR LAS CANTIDADES AL ENTERO MAYOR									
NOTA 6: (*) = ELEGIR EL MAYOR AFORO, CUANDO HAY VARIOS AFOROS PARA UN MISMO AMBIENTE.									
AFORO CERO CUANDO ES UTILIZADO POR LOS MISMOS USUARIOS,									
INDICAR AFORO DE AMBIENTES UTILIZADOS POR LOS MISMOS USUARIOS									
NOTA 7: CONSIDERAR EL MAXIMO AFORO PARA EL AFORO TOTAL PERMITIDO									

Cumpliendo la legislación peruana y en función de los ambientes dispuestos en el layout del punto 7.4.1, se determina que el aforo máximo es de 73 personas.

### 7.4.4. Capacidad instalada

La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección puede

lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia / conocimientos, etc. (Flores, 2020).

La capacidad instalada de Marcona Kids, dependerá de la capacidad de atención simultánea, la cual se basa en los juegos arcade y la zona PlayGround, dando los siguientes resultados:

Tabla 7.3. Capacidad instalada

Ítem	Producto	Cantidad	Duración del juego (min.)	Capacidad en simultáneo	Capacidad horaria
1	Simulador de realidad virtual	3	12	3	15
2	Simulador de carreras	1	10	1	6
4	Juegos Arcade de Sonic	1	10	1	6
5	Juegos Arcade de baloncesto	1	12	1	5
6	Juegos Arcade de sapito	1	10	1	6
7	Juegos Arcade de baile	1	10	1	6
8	Juegos Arcade simulador disparo	1	10	1	6
10	Hockey de mesa	2	15	4	16
11	Zona Playground (laberinto, tobogán, piscina de pelotas)	1	30	12	24
<b>Total capacidad instalada</b>				<b>25</b>	<b>90</b>

Horarios de atención	Capacidad horaria	x	Horas por día	x	Días por mes	=	Capacidad mensual
De martes a viernes	90	x	6	x	18	=	9,720
Sábado	90	x	9	x	4	=	3,240
Domingo	90	x	5	x	4	=	1,800
							<b>14,760</b>

Como se puede observar, Marcona Kids tendrá una capacidad instalada de 25 posiciones simultáneas. Considerando el tiempo por juego se determinó la capacidad horaria y en función del horario de atención la capacidad instalada mensual. En ocasiones, y de acuerdo a la demanda por días, se evaluará la opción de contratar a un personal adicional que pueda rotar en horarios / funciones para garantizar el servicio al cliente de calidad y de los trabajadores.

Considerando un escenario conservador, proyectamos tener una utilización del 15% de la capacidad instalada anual, en el primer año.

Asimismo, se evaluará el porcentaje de la capacidad instalada en los días de martes a viernes y los fines de semana para poder realizar una correcta gestión de la demanda y picos. Para ello se calcula la capacidad por día a continuación:

Horarios de atención	Capacidad horaria	x	Horas por día	=	Capacidad día
De martes a viernes	90	x	6	=	540
Sábado	90	x	9	=	810
Domingo	90	x	5	=	450

Así como el número de visitas por semana en función de las encuestas:

Descripción	Detalle	
Demanda efectiva	1,640	
# visitas por mes	47.0%	(6 visitas x mes)
	40.5%	(14 visitas x mes)
	12.5%	(1 visitas x mes)
# visitas por mes	2,261	
# visitas por semana	<b>528</b>	

Finalmente, considerando el índice de frecuencia por día en base a los datos de la pregunta 11 de la encuesta en el anexo, se obtiene el resultado que la utilización de la capacidad instalada de martes a jueves es menor al 9%. Sin embargo, de viernes a domingo, esta oscila entre 18% y 28%, por lo que las estrategias para gestión de la demanda y picos deberá enfocarse principalmente a la atención de los fines de semana. Cabe resaltar que los días lunes no hay atención por ser el día de menor índice de demanda / visitas de la semana. Para el cálculo de la capacidad instalada, el 4% de visitas de los días lunes se distribuye uniformemente de martes a domingo, dando los siguientes resultados:

# de visitas por semana: 528

	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
Índice de frecuencia	7%	10%	9%	19%	32%	25%	100%
Visitas día	35	51	46	98	167	130	528
Capacidad instalada día	540	540	540	540	810	450	
% de utilización de capacidad instalada	7%	9%	8%	18%	21%	29%	

#### 7.4.5. Gestión de la demanda y picos

El centro de entretenimiento es de área reducida, por lo que su aforo máximo es de 73 personas. Sin embargo, es probable que, en diferentes horarios o épocas, la demanda supere la oferta, por lo que se considerarán estrategias para que los clientes no tengan una mala experiencia en el centro de entretenimiento. Asimismo, considerando que se tiene una demanda efectiva de 1,989 personas y al ser un negocio innovador en el distrito de Marcona, se prevé una alta demanda inicial. Asimismo, la demanda no será igual en todos los meses, debido a que tiene una fuerte estacionalidad por tener a la playa como un competidor fuerte en verano, motivo por el cual se plantean estrategias de promoción por épocas.

Por otro lado, con respecto a las estrategias de administración de la demanda, estas incluyen la reducción del uso durante los periodos pico y su estímulo durante los periodos más bajos (Lovelock & Wirtz, 2009).

Al respecto, se cuenta con 3 zonas estructuradas con una estrategia de demanda de picos en cada una:

Zona de servicios: en horas pico se puede tener aglomeración en la zona de recarga de tarjetas o venta y entrega de snacks, por lo que la estrategia de recopilación de información en los primeros meses es clave para gestionar un personal extra con horario atípico para estos casos puntuales y evitar una mala experiencia en el cliente, ya que en la encuesta se determinó que la atención al cliente es uno de los aspectos clave a considerar.

Zona de juegos electrónicos: se utilizará estrategia de promociones y se levantará información en los primeros 2 meses para tener data sólida de picos en la demanda de los servicios. De esta manera, se gestionarán promociones ofertando bonos o menores precios en horas bajas y en horas pico eliminar o modificar las ofertas.

Asimismo, se instalarán televisores informativos, los cuales hagan más entretenida la espera en los juegos, mostrando información de premios por tickets, ofertas, promociones futuras, etc., ya que cuando uno se distrae, el tiempo “pasa más rápido”. De esta manera, se mantendrá una experiencia agradable en las horas de alta demanda o de mayor tiempo de espera entre juegos.

Zona Playground: una estrategia para gestión de picos es el de reserva de la zona PlayGround para que los clientes realicen el pago anticipado y asistan a esta área sabiendo que tienen un cupo separado. Asimismo, podrán visualizar los horarios en los que esta área está llena o libre y programen su visita.

#### **7.5. Turno y horario de atención**

Se ofrecerá un horario de atención para el centro de entretenimiento Marcona Kids diferenciado por días; martes a viernes de 3:00 p.m. a 9:00 p.m., sábados de 1:00 p.m. a 10:00 p.m. y domingos de 4:00 p.m. a 9:00 p.m. Estos horarios fueron obtenidos de las encuestas.

#### **7.6. Dimensionamiento del personal**

Para cubrir las necesidades operativas y administrativas garantizando la calidad y seguridad en la atención, se ha definido contar con 5 trabajadores, funciones que serán detalladas en el capítulo del plan de administración de recursos humanos y uno más será incluido en el año 5 para cubrir el incremento de la demanda proyectada y el uso de la capacidad instalada.

Esta cantidad de trabajadores se ha definido en función del tamaño del negocio, la rotación del servicio, el horario de atención y la función que desempeñará cada uno considerando los siguientes puestos:

01 gerente general: Encargado del funcionamiento de las operaciones y cumplimiento de obligaciones legales, así como de los resultados financieros, establece las estrategias del negocio.

01 coordinador de servicios: responsable del correcto funcionamiento operativo en el día a día, además de esto se encarga del área de caja.

01 auxiliar de limpieza: Al ser un local de 260m<sup>2</sup> y el usuario final ser niños, es necesario contar con un personal de limpieza permanente en piso.

01 auxiliar de juegos: Su función principal es controlar el tiempo de cada niño en la zona PlayGround, y resolver alguna duda del funcionamiento de algún juego electrónico, ya que los juegos funcionan con tarjetero no es necesario contar con más personal para el área de juegos. En el año 5 se agregará un auxiliar más.

01 auxiliar de comida y bebidas: Su función principal es la de preparar los snacks o despachar las golosinas en el área de ventas.

## **7.7. Definición de procesos**

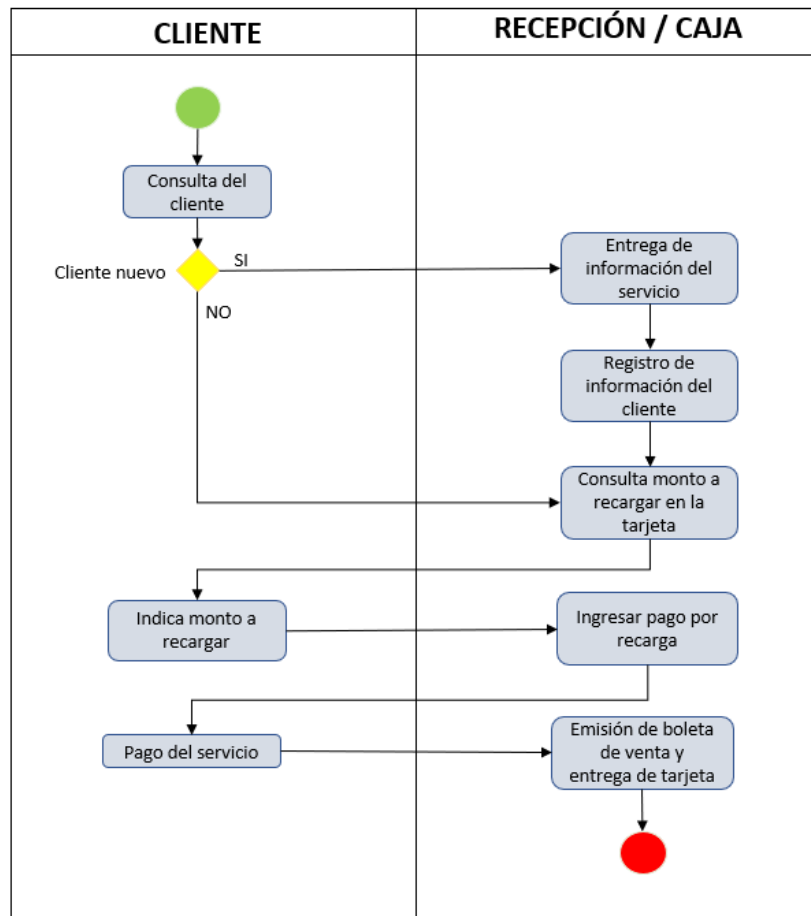
Los procesos del centro de entretenimiento Marcona Kids se basan en las actividades que se realizarán para brindar un servicio de calidad a los visitantes y clientes. Los procesos deben ser eficientes y efectivos para garantizar que los visitantes tengan una experiencia positiva, y estarán a cargo del Coordinador de servicios. Estos estarán bien planificados, organizados y contarán con personal capacitado que pueda realizarlos de manera adecuada. Estos procesos están clasificados de la siguiente manera:

### **7.7.1. Proceso administrativo de gestión del cliente:**

Este proceso se basa en identificar si el visitante es un cliente nuevo o no y en función de esto, ofrecer información del servicio que ofrece Marcona Kids mediante la venta de tarjetas o recarga de esta para el uso de juegos. Este proceso busca garantizar el registro de todos los datos de los clientes, como nombre, cumpleaños, edad, celular, email, etc., información valiosa para la base de datos y generación de promociones futuras.

Este proceso debe ser eficiente y rápido para evitar que los visitantes tengan que esperar demasiado tiempo para ingresar al centro.

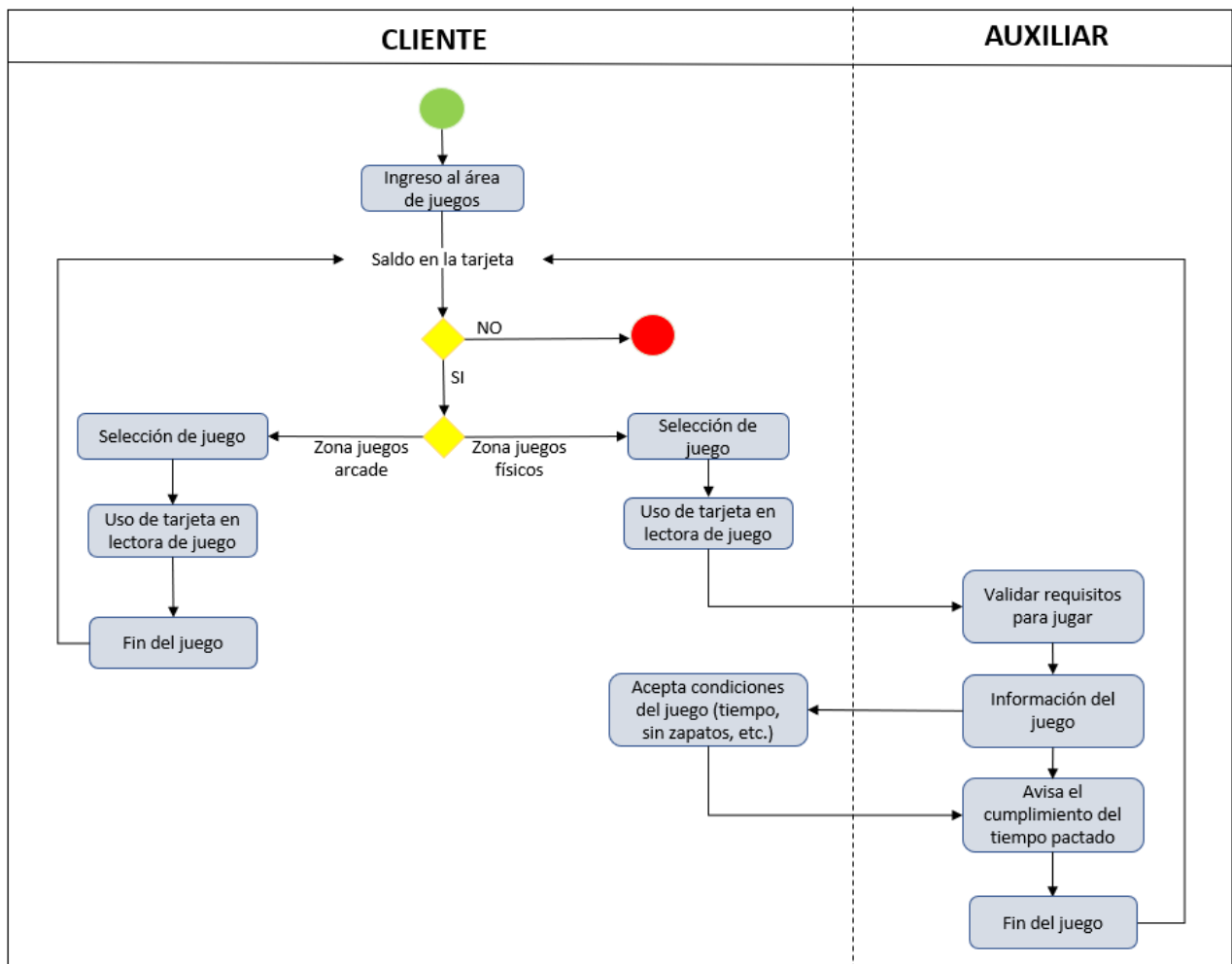
Figura 7.5. Proceso de gestión – recepción y caja



### 7.7.2. Proceso operativo de uso de juegos

El proceso operativo para uso de juegos del centro de entretenimiento Marcona Kids inicia con la llegada de los clientes al área de juegos. El auxiliar de juegos espera en el área para atender cualquier duda en el uso de juegos. El contar con saldo en la tarjeta es la única restricción, ya que no hay limitaciones por edad, género o tamaño. Sin embargo, de requerir ingresar a la zona de juegos “playground”, es necesario cumplir la edad mínima de 5 años, así como una talla de 1.0m e ingresar a los juegos sin zapatos. Al ingreso se utilizará la tarjeta que pasará por el lector del juego físico y una auxiliar de apoyo tomará sus datos para controlar el tiempo de 20min en este juego. Una vez culminado llamará al menor para que se retire de la zona de juegos.

Figura 7.6. Proceso operativo uso de juegos



### 7.7.3. Proceso operativo de venta de snacks

Este proceso se avoca a la venta de alimentos y bebidas, en el cual el cliente va a caja, consulta por el snack o bebida de su preferencia, el cajero indica el costo a pagar, el cliente paga, el cajero emite la boleta y le entrega el producto solicita. Este proceso debe ser eficiente y agradable para que los visitantes puedan disfrutar de sus alimentos y bebidas sin tener que esperar mucho tiempo

### 7.7.4. Procesos auxiliares

Estos procesos sirven de apoyo de los procesos primarios y existen para garantizar la correcta ejecución de estos. Son procesos que no entregan valor al cliente directamente. (Exact, 2021).

Para el centro de entretenimiento de Marcona Kids se consideran como procesos de apoyo o auxiliares los siguientes procesos:

- **Mantenimiento de las instalaciones:** este proceso se centra en mantener las instalaciones del centro en buen estado, lo cual garantizará que las instalaciones sean seguras y agradables para los visitantes y se realizarán de manera periódica en coordinación con el proveedor por parte del Asistente de servicios.

Para los juegos arcade se realizará mantenimiento diario por el personal de limpieza del centro de entretenimiento quien se encargará de la limpieza del exterior de la máquina, inspección de los controles y botones, y verificación de la configuración del juego, para los mantenimientos más especializados lo realizará el proveedor a través de mantenimientos mensuales para lubricación de los mecanismos y calibración de los controles para asegurar un funcionamiento preciso. Además, se ajustará la configuración del juego según las preferencias del usuario. Otro mantenimiento por parte del proveedor es el mantenimiento anual para la revisión completa de la máquina por un técnico calificado quién reemplazará las piezas desgastadas o dañadas y reparará los cables y conexiones.

Para la zona Playground el personal de Marcona Kids realizará inspecciones visuales al menos cada semana o con mayor frecuencia en zonas de uso intensivo, con el fin de buscar grietas, astillas, zonas desniveladas o desgaste excesivo en caucho en las superficies del juego. Asimismo, en las estructuras de juego se revisará la estabilidad de torres, toboganes, columpios y demás elementos. Respecto a los suelos amortiguantes, se inspeccionará que las losetas de caucho o césped artificial estén bien ancladas y niveladas. Todo lo antes mencionado corresponde a inspecciones visuales o de bajo grado técnico. Sin embargo el mantenimiento de grado técnico será realizado por el proveedor quien gestionará el mantenimiento preventivo más exhaustivo cada 3 meses, con el fin de apretar tornillos y tuercas que se hayan aflojado con el uso, reemplazar piezas desgastadas o dañadas por otras homologadas por el fabricante, lubricar partes móviles siguiendo las indicaciones del manual y aplica pintura anticorrosiva a las estructuras metálicas si fuera necesario, con el fin de garantizar uno de los requisitos indispensables de los clientes con respecto a la seguridad del local y los juegos.

- Limpieza de las instalaciones: el proceso de limpieza debe realizarse de manera regular y exhaustiva. El personal debe limpiar todas las superficies del centro, incluyendo los pisos, las paredes, los techos, los muebles y los equipos para lo cual se deben utilizar productos de limpieza seguros para los niños y se debe prestar especial atención a las áreas donde los niños juegan o se sientan como lo es en la zona de juegos físicos. El proceso de limpieza debe realizarse con regularidad dependiendo del nivel de tráfico del centro, por lo que se limpiará las instalaciones al menos una vez al día. Las áreas de mayor tráfico, como los baños y las zonas de juegos se limpiarán con mayor frecuencia.

Además del proceso de limpieza regular, el centro debe realizar una limpieza profunda de las instalaciones al menos una vez al mes. La limpieza profunda debe incluir la limpieza de las superficies que no se pueden limpiar con regularidad, como las rejillas de ventilación y los conductos de aire.

La limpieza es una parte importante de la operación de cualquier centro de entretenimiento para niños. Al implementar un proceso de limpieza eficaz, los propietarios del centro de entretenimiento pueden ayudar a garantizar la seguridad y el bienestar de sus visitantes.

- Cuidado del medio ambiente: este proceso involucra las actividades y acciones a realizar por parte de Marcona Kids para el cuidado del medio ambiente mediante la instalación de tachos para reciclaje de materiales, los cuales estarán bien señalizados con el tipo de material a reciclar. Los colores de estos tachos serán los estándares para los contenedores de reciclaje son el azul para el papel, el verde para el vidrio, el amarillo para el plástico y el marrón para los residuos orgánicos. Estos tachos estarán ubicados en sectores estratégicos con el fin de ayudar a reducir el impacto ambiental del negocio. Además, se utilizarán envases biodegradables para la venta de bebidas y snacks, los cuales están hechos de materiales naturales que se descomponen en el medio ambiente en un período de tiempo relativamente corto, lo que ayuda a reducir la cantidad de residuos que terminan en los vertederos, proteger el medio ambiente de contaminación plástica e impulsar la sostenibilidad y responsabilidad social.

## 7.8. Indicadores

Los indicadores principales permitirán medir la eficiencia de la operación, la calidad y fidelidad de los clientes del centro de entretenimiento Marcona Kids, así como facilitar la toma de decisiones. Estos indicadores son los siguientes:

Tabla 7.4. Indicadores de eficiencia

Nombre	Descripción	Fórmula	Unidad	Intervalo	Objetivo	Plan de acción	Trazabilidad
Cientes diario promedio	Evalúa la cantidad de tarjetas utilizadas durante una semana y lo divide entre 7	$(\Sigma \text{ de tarjetas por semana}) / 7$	Tarjetas / día	Semanal	$\geq 40$ tarjetas x día	Programa intensivo de publicidad y promoción para clientes nuevos	Base de datos registro de uso de tarjetas por juego
Juegos diarios promedio	Evalúa la cantidad de juegos durante una semana y lo divide entre 7	$(\Sigma \text{ de juegos por semana}) / 7$	Juegos / día	Semanal	$\geq 200$ juegos x día	Programa intensivo de publicidad y promoción de premios y recompensas por cada juego	Base de datos registro de uso de tarjetas por juego
Retorno del cliente	Evalúa cuantas veces al mes un cliente regresó	(# visitas de cliente por mes)	Visita / mes	Mensual	$\geq 4$ veces por mes	Recompensas a clientes frecuentes, como descuentos o promociones.	Base de datos registro de uso de tarjetas
Satisfacción del cliente	Evalúa la satisfacción del cliente en función de reclamos mensuales	$(1 - \frac{\text{reclamos} \times \text{mes}}{\text{visitas} \times \text{mes}}) \%$	%	Mensual	$\geq 99\%$	Respuesta inmediata a reclamos y plan de beneficios para cliente afectado	Libro de reclamaciones

## **7.9. Conclusiones**

El plan de operaciones desarrolla las diferentes etapas para la puesta en marcha de este modelo de negocio, desde la parte pre-operativa hasta la ejecución propia del servicio y el control de los procesos a través de indicadores. De estas etapas se concluye que Marcona Kids se va a constituir como una sociedad anónima cerrada bajo la modalidad de la Ley de micro y pequeña empresa (MYPE) dirigido a los niveles socioeconómicos A, B y C. Estratégicamente por la proximidad a colegios y centro de la ciudad se ubicará en la Av. Andrés Avelino Cáceres 238 en una de las avenidas principales del distrito de Marcona con espacios disponibles para estacionar.

Respecto a la distribución del local, se dividió en tres zonas, zona de servicios, zona de juegos electrónicos y zona Playground, con la finalidad de distribuir mejor el área del local en función de las necesidades de potenciales clientes, para lo cual se concluyó que, a nivel de estructura, equipos, materiales y juegos, la puesta en marcha de este centro de entretenimiento asciende a un presupuesto estimado de S/. 510,610.

Asimismo, se concluye una capacidad instalada mensual de 14,760 personas en horarios de atención de martes a viernes de 3:00 p.m. a 9:00 p.m., sábados de 1:00 p.m. a 10:00 p.m. y domingos de 4:00 p.m. a 9:00 p.m.

Finalmente, se establecieron 4 indicadores; clientes diario promedio, juegos diarios promedio, retorno del cliente y satisfacción del cliente, a fin de medir la eficiencia de la operación, la calidad y fidelidad de los clientes del centro de entretenimiento Marcona Kids.

## **8. CAPÍTULO VIII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En el presente capítulo se detallarán los objetivos del plan de recursos humanos, la estructura organizacional y la descripción de los cargos necesarios para el correcto funcionamiento del centro de entretenimiento y la cultura organizacional.

### **8.1. Objetivos**

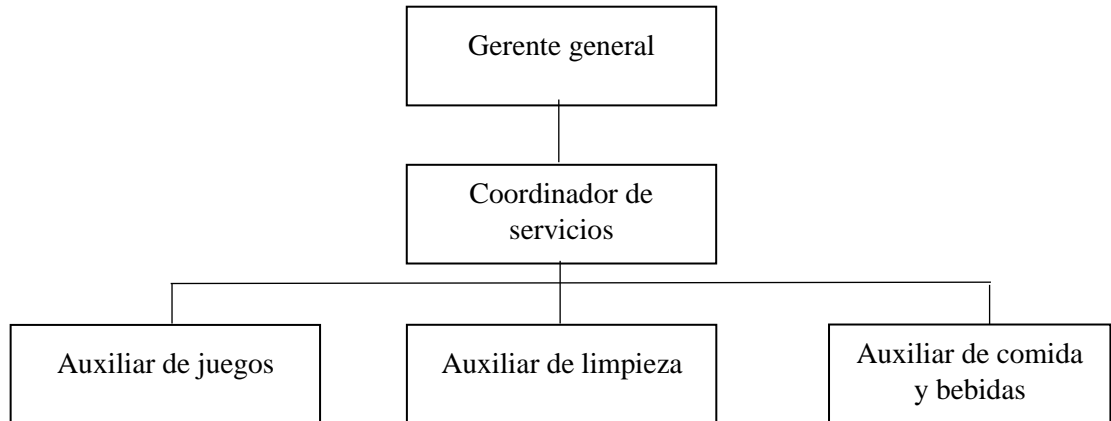
El plan de administración de recursos humanos es fundamental para poder contar con el personal idóneo para ejecutar el negocio y alcanzar los siguientes objetivos:

- Asegurar la continuidad del negocio a través de una correcta selección de personal y continua capacitación
- Ofrecer un esquema de compensación acorde al mercado que permita ser atractivos en el mercado de contrataciones.
- Contar con un índice de rotación anual menor al 20% a través de un programa de retención de trabajadores apoyado en un plan de beneficios y buen ambiente de trabajo
- Mantener un sistema de entrenamiento y capacitación constante a los trabajadores en términos de seguridad y salud en el trabajo, primeros auxilios y servicio al cliente
- Asegurar la satisfacción de los trabajadores a través de políticas de conversación abierta, encuestas anónimas y confianza

### **8.2. Estructura organizacional y descripción de puestos**

Para poder llevar a cabo las actividades del centro de entretenimiento, se tendrá el siguiente organigrama, de acuerdo con el plan de operaciones:

Figura 8.1. Organigrama



El organigrama está enfocado hacia una organización plana, donde la gerencia general tenga un solo reporte directo que se encargue de coordinar las diferentes actividades del local. De esta manera, el coordinador podrá distribuir las funciones de acuerdo con las áreas de experiencia de cada uno y contar con una visión holística del día a día del negocio. Asimismo, para garantizar la seguridad de los niños como uno de los principales objetivos del negocio, la zona de niños “playground” contará con un auxiliar de manera contante para supervisar a los niños, evitar accidentes y reaccionar de manera rápida ante alguna eventualidad.

Por otro lado, con respecto al gerente general, en un inicio será uno de los 3 accionistas de la empresa, con la finalidad de mantener los planes de negocio descritos en el presente trabajo, generar ahorro de costos en estas actividades al ser manejadas directamente por un dueño y poder implementar una cultura organizacional de acuerdo con los objetivos organizacionales.

La descripción de estos cargos se detalla a continuación:

**Gerente general:****Información básica:**

Título de posición: Gerencia general Código de posición: GG01

Fecha de actualización: 09/01/2024 Reportes directos: 1

Lugar: Marcona

**Propósito posición:**

Responsable del funcionamiento de las operaciones y cumplimiento de obligaciones legales, así como de los resultados financieros. Actúa como representante de los accionistas ante entidades externas. Responsable del cumplimiento de los programas de marketing, operaciones y recursos humanos.

**Principales tareas:**

- Asegurar el cumplimiento de las normativas legales e internas de la compañía bajo los estándares de las políticas y la ética
- Diseñar las políticas de operaciones, marketing, financieras y de recursos humanos sometiéndolas a aprobación de los accionistas
- Implementar las acciones de marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos para asegurar un correcto funcionamiento del negocio y bienestar de los trabajadores
- Velar por los resultados financieros de la empresa definidos por los accionistas cada año
- Mantener el modelo de operación ante cambios de personal
- Actuar como principal contacto con entidades externas ante citaciones, reuniones y demás obligaciones
- Analizar permanentemente el mercado para proponer nuevas alternativas de entretenimiento y asegurar el posicionamiento del negocio

**Relaciones de trabajo:**

- Equipo de trabajo
- Accionistas
- Municipalidad y gobierno de Marcona

- Proveedores de juegos, comida y seguridad
- Contactos en las empresas mineras y entidades de Marcona

**Cualificaciones y requisitos:**

- Bachiller o titulado de administración de empresas, ingeniería industrial o carreras a fines
- Experiencia de mínimo de 2 años en el sector de entretenimiento y de preferencia de la zona (Marcona)
- Conocimientos de finanzas y preferentemente marketing, recursos humanos y operaciones
- Habilidad de comunicación asertiva y crear relaciones de confianza a largo plazo
- Orientación al cliente

**Coordinador de servicios:****Información básica:**

Título de posición: Coordinador de servicios Código de posición: CS01

Fecha de actualización: 09/01/2024 Reportes directos: 3

Lugar: Marcona

**Propósito posición:**

Responsable del funcionamiento de las operaciones en el centro de entretenimiento garantizando el stock y calidad de las comidas y bebidas, seguridad de personal, atención a niños y adultos, y limpieza del local.

**Principales tareas:**

- Asegurar las tareas operacionales y el funcionamiento del local en términos de limpieza, atención a niños y adultos, servicio de comida, y juegos
- Coordinar los mantenimientos de los juegos, máquinas de comida y del local en general con los proveedores
- Garantizar que los juegos se encuentren en buen estado
- Coordinar las actividades de equipo con los reportes directos de la mano con el gerente general
- Asegurar una tasa de rotación menor al 20% anual a través del manejo de personal, actividades en equipo, programa de capacitación y reuniones constantes
- Garantizar la atención al cliente
- Apoyo en la zona de juegos electrónicos ante problemas de funcionamiento y asistencia requerida
- Responsable del cobro de servicios del local tanto de entretenimiento como de comida y bebidas

**Relaciones de trabajo:**

- Equipo de trabajo
- Gerencia general
- Padres de familia

- Niños
- Proveedores de juegos, comida y seguridad

**Cualificaciones y requisitos:**

- Bachiller en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras a fines
- Experiencia de mínimo de 2 años en trabajo directo con clientes de preferencia en el sector de entretenimiento
- Manejo de equipos
- Habilidad de comunicación asertiva y crear relaciones de confianza a largo plazo
- Orientación al cliente

### **Auxiliar de juegos:**

#### **Información básica:**

Título de posición: Auxiliar de juegos Código de posición: AJ01

Fecha de actualización: 09/01/2024 Reportes directos: 0

Lugar: Marcona

#### **Propósito posición:**

Responsable del área de juegos de niños pequeños garantizando la seguridad.

#### **Principales tareas:**

- Supervisar el área “playground” para evitar accidentes
- Garantizar la atención al cliente
- Apoyo en la zona de “playground” ante problemas de funcionamiento y asistencia requerida
- Responsable de primeros auxilios ante accidentes

#### **Relaciones de trabajo:**

- Equipo de trabajo
- Padres de familia
- Niños
- Puesto de salud

#### **Cualificaciones y requisitos:**

- Experiencia de mínimo de 1 año en actividades similares
- Conocimientos de primeros auxilios
- Habilidad de comunicación asertiva y crear relaciones de confianza a largo plazo
- Orientación al cliente

### **Auxiliar de limpieza:**

#### **Información básica:**

Título de posición: Auxiliar de limpieza Código de posición: AL01

Fecha de actualización: 09/01/2024 Reportes directos: 0

Lugar: Marcona

#### **Propósito posición:**

Responsable de la limpieza del local y apoyo en tareas diversas del local

#### **Principales tareas:**

- Mantener el centro de entretenimiento limpios (zona de juegos, baño y zona de padres)
- Apoyo en la zona de juegos ante problemas de funcionamiento y asistencia requerida
- Regar las zonas verdes

#### **Relaciones de trabajo:**

- Equipo de trabajo
- Padres de familia
- Niños

#### **Cualificaciones y requisitos:**

- Experiencia de mínimo de 6 meses en tareas de limpieza
- Conocimientos de jardinería básicos (preferente)
- Orientación al cliente

## **Auxiliar de comidas y bebidas:**

### **Información básica:**

Título de posición: Auxiliar de comidas y bebidas Código de posición: AC01

Fecha de actualización: 09/01/2024

Reportes directos: 0

Lugar: Marcona

### **Propósito posición:**

Responsable de la atención al público en la zona de comidas y bebidas

### **Principales tareas:**

- Mantener el stock de comidas y bebidas
- Atención a los padres de familia y niños en la zona de comida y bebidas
- Preparación de comida y bebidas
- Soporte (en caso de requerirse) en el área de juegos o caja

### **Relaciones de trabajo:**

- Equipo de trabajo
- Padres de familia
- Niños
- Proveedores de comida y bebidas

### **Cualificaciones y requisitos:**

- Experiencia de mínimo de 1 año en servicio al cliente, venta de productos de comida o bebidas, o actividades a fines
- Orientación al cliente

El horario de trabajo será de 1.30 p.m. a 9.30 p.m. de martes a viernes, sábados de 12.00 pm a 10.30 pm y domingos de 3.00 p.m. a 9.30 p.m. manteniendo el tope de 8 horas diarias y una hora de almuerzo.

### **8.3. Esquema de compensación**

Como parte de los objetivos del plan de administración de recursos humanos, se considera un salario competitivo, la contratación directa en la planilla de la empresa

y un aumento anual de salario en base a la inflación y el desempeño del colaborador. Para ello, se contará con el siguiente esquema de compensación para cada uno de los puestos incluyendo salario y beneficios sociales:

Tabla 8.1. Esquema de compensación empleados

Cargo	Salario base mensual	Asignación familiar	CTS	Gratificación	Aporte EsSalud	Seguro de vida ley	Paquete de compensación
Auxiliar comida y bebida	1.500,00	102,50	868,02	801,25	144,23	24,04	3.440,03
Auxiliar limpieza	1.200,00	102,50	705,52	651,25	117,23	19,54	2.796,03
Auxiliar de juegos	1.500,00	102,50	868,02	801,25	144,23	24,04	3.440,03
Coordinador de servicios	2.500,00	102,50	1.409,69	1.301,25	234,23	39,04	5.586,70
Gerente general	4.000,00	102,50	2.222,19	2.051,25	369,23	61,54	8.806,70

Con respecto a los beneficios, todos los trabajadores contarán con los mismos independientemente de su posición, por lo cual los planes de capacitación que serán descritos a continuación, el horario de trabajo, la evaluación de desempeño y bono anual, así como el aumento aplicarán en todos los casos.

#### 8.4. Procedimientos y cultura

Como parte del plan de administración de recursos humanos, se definen los siguientes procedimientos y reglas:

- **Capacitación:** se realizarán capacitaciones y entrenamientos al momento de la contratación y constantes durante el tiempo. Dentro de estos se encuentran los de primeros auxilios, los cuales se realizarán 2 veces al año; los de seguridad a través de simulacros legales y adicionales 3 veces al año para garantizar no solo que los trabajadores se encuentren preparados, sino también que los padres y niños puedan adaptarse a las medidas de seguridad para prevenir accidentes.

Por otro lado, como parte del objetivo del índice de rotación y de un mejor trabajo en equipo, se realizarán dos reuniones al año de integración de equipo, así como un plan de rotación (job swap) entre el auxiliar de juegos y el auxiliar de comida y bebidas para asegurar la ejecución de funciones en caso de ausentismo o rotación.

- **Reclutamiento y selección:** el reclutamiento se realizará a través de diferentes canales, tales como LinkedIn, redes sociales y boca a boca. Este se basará no solo en una entrevista para validar conocimientos, sino también

en preguntas y dinámicas que permitan medir las competencias requeridas para cada cargo, como, por ejemplo, orientación al cliente o trabajo en equipo. También se realizarán validaciones de trabajos anteriores, exámenes médicos de ley y estudio de seguridad.

- Evaluación de desempeño: anualmente se realizará una evaluación de desempeño en base a los objetivos planteados a inicios de año. Para esta evaluación se tendrá en cuenta no solo si se cumplió o no el objetivo, sino también el “cómo” se cumplió, debido a que se busca potenciar ciertas competencias y habilidades del equipo de trabajo para que puedan contribuir en la visión de la empresa y sus objetivos relacionados a servicio al cliente y seguridad. De acuerdo a los resultados, se asignará una nota del 1 al 4, donde 1 significa haber excedido los resultados y 4 no haberlos cumplido. De acuerdo con esta nota se considerará un bono anual, el cual se calculará en base a un factor correspondiente a cada nota, al sueldo anual del trabajador y los resultados de la empresa.
- Normas y conductas: para poder alcanzar los objetivos de la organización y poder ofrecer un servicio completo a los padres e hijos, es necesario contar con reglas de conducta y normas internas, tales como mantener una actitud positiva constante, sonreír a los clientes, manejar los conflictos internos (de darse) en privado, ser proactivos, no fumar dentro ni fuera del local y ayudar a los niños siempre.
- Cultura: se realizará una vez al año una campaña de premiación a trabajadores que han demostrado ser un verdadero ejemplo de los valores a través de nominaciones y votos de los mismos trabajadores. La campaña se realizará de manera constante durante el año para motivarlos a retarse y a vivir con pasión su trabajo.

Asimismo, como parte de la visión de generar momentos de alegría para la familia, la filosofía de la empresa será de iniciar por la casa, por lo que con las distintas iniciativas y actividades de trabajo en equipo, reconocimiento de valores, entre otros, permitirán que los trabajadores puedan llevar una

sonrisa a las familias, ofrecer momentos de diversión y tranquilidad, y trabajar siempre en pro de mejorar los servicios del local, la atención y nuevas actividades que permitan alcanzar los objetivos organizacionales y de recursos humanos.

### 8.5. Presupuesto de recursos humanos

Como parte del presupuesto de recursos humanos, se consideran los salarios y compensación total previamente presentados, así como los costos de las capacitaciones de acuerdo con el plan:

Tabla 8.2. Presupuesto de recursos humanos

Cargo	Salario base mensual	Asignación familiar	CTS	Gratificación	Aporte EsSalud	Seguro de vida ley	Paquete de compensación
Auxiliar comida y bebida	1,500	103	267	134	144	24	2,171
Auxiliar limpieza	1,200	103	217	109	117	20	1,765
Auxiliar de juegos	1,500	103	267	134	144	24	2,171
Coordinador de servicios	2,500	103	434	217	234	39	3,526
Gerente general	4,000	103	684	342	369	62	5,559
							<b>15,193</b>

Concepto	Previa oper.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Comp.</b>	15,193	182,315	191,431	201,003	211,053	221,605	232,686	244,320	256,536	269,363	282,831
<b>Capac.</b>	11,344	6,535	6,862	7,205	7,565	7,943	8,341	8,758	9,195	9,655	10,138
<b>Total</b>	<b>26,537</b>	<b>188,850</b>	<b>198,293</b>	<b>208,207</b>	<b>218,618</b>	<b>229,549</b>	<b>241,026</b>	<b>253,077</b>	<b>265,731</b>	<b>279,018</b>	<b>292,969</b>

Se añade el detalle de los costos previos a la operación, debido a la necesidad de capacitación previa de los empleados, así como un mes de salario mientras se dictan.

El detalle de estas capacitaciones por posición es el siguiente basado en seguridad y salud en el trabajo, primeros auxilios, liderazgo y servicio al cliente:

Tabla 8.3. Presupuesto de capacitación

Concepto	Previo a operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Socios</b>	950										
<b>GG</b>	2,539	1,589	1,668	1,752	1,839	1,931	2,028	2,129	2,236	2,348	2,465
<b>Comida</b>	1,772	1,119	1,175	1,234	1,295	1,360	1,428	1,500	1,575	1,653	1,736
<b>Limpieza</b>	1,772	1,119	1,175	1,234	1,295	1,360	1,428	1,500	1,575	1,653	1,736
<b>Juegos</b>	1,772	1,119	1,175	1,234	1,295	1,360	1,428	1,500	1,575	1,653	1,736
<b>Coordinador</b>	2,539	1,589	1,668	1,752	1,839	1,931	2,028	2,129	2,236	2,348	2,465
<b>Total</b>	<b>11,344</b>	<b>6,535</b>	<b>6,862</b>	<b>7,205</b>	<b>7,565</b>	<b>7,943</b>	<b>8,341</b>	<b>8,758</b>	<b>9,195</b>	<b>9,655</b>	<b>10,138</b>

Asimismo, se considera un 5% de aumento en el costo por año y los valores varían por cargo, debido a las necesidades de cada una de las posiciones de acuerdo con las descripciones de puesto.

## 8.6. Conclusiones

En base al plan propuesto se concluye que en un inicio se contará con 5 empleados directos para poder cubrir los aspectos principales del negocio y alcanzar tanto los objetivos como la misión y la visión de la empresa. Para ello, se ofrece un salario competitivo en el mercado de Marcona, un buen ambiente de trabajo, un plan de capacitación y un acompañamiento durante el proceso de desarrollo a través de la evaluación de desempeño, con la finalidad de disminuir el índice de rotación, mantener el conocimiento y ofrecer el mejor servicio posible a los padres y niños cumpliendo los objetivos de negocio y la misión.

## **9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO**

El objetivo de este capítulo es disgregar a detalle la evaluación económica-financiera del proyecto de centro de entretenimiento Marcona Kids y definir su viabilidad. Para esto, se estimó la inversión inicial, la proyección de ingresos en función de la demanda potencial y la proyección de egresos a través de costos fijos y variables. Con estos indicadores se ha desarrollado el estado de resultados y flujo de caja en diferentes escenarios para tener una visión más completa del VAN y la TIR de este plan de negocio.

### **9.1. Consideraciones generales**

- El desarrollo de este capítulo es considerando la moneda nacional (S/.)
- Evaluación financiera del proyecto por un período de 10 años.
- La tasa de inflación promedio será de 2.4% anual.
- El capital para la inversión será 20% financiado por un préstamo bancario y el 80% asumido por los socios.
- El centro de entretenimiento funcionará en un local alquilado.

### **9.2. Inflación**

La evaluación financiera de un centro de entretenimiento para niños de 5 a 12 años en el distrito de Marcona debe considerar diversos factores que inciden en la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Uno de estos factores es la inflación, la cual representa un aumento generalizado del nivel de precios en la economía.

La inflación afecta la evaluación financiera de este proyecto de diversas maneras:

- Aumento de los costos: la inflación genera un incremento en los costos de los insumos utilizados en la operación del centro de entretenimiento, como alquileres, servicios públicos, mano de obra, materiales y equipos. Esto puede afectar negativamente la rentabilidad del proyecto.
- Disminución del poder adquisitivo: la inflación reduce el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría afectar la demanda de los servicios del centro de entretenimiento. Esto podría llevar a una disminución de los ingresos del proyecto.

- Incertidumbre en las proyecciones financieras: la inflación genera incertidumbre en las proyecciones financieras, ya que dificulta estimar con precisión los ingresos y costos futuros. Esto puede afectar la toma de decisiones de inversión.

En base a lo expuesto anteriormente y para evaluar este proyecto con un horizonte de 10 años, se utilizarán dos factores:

- Inflación general de los últimos años: la inflación general pasada de los últimos años puede ser una referencia útil para estimar la inflación real a la fecha y proyectarla hacia el futuro. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la inflación es un fenómeno dinámico que puede verse afectado por diversos factores, tanto internos como externos, y que su comportamiento histórico no siempre es un indicador perfecto de lo que sucederá en el futuro, no se considera el 2021, 2022 y 2023 por ser valores afectados por el Covid19.

Tabla 9.1. Resultados de inflación de los últimos 10 años en Perú

	<b>2,014</b>	<b>2,015</b>	<b>2,016</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>	<b>2,019</b>	<b>2,020</b>	<b>Promedio</b>
<b>Inflación Perú</b>	3.2%	4.4%	3.2%	1.4%	2.2%	1.9%	2.0%	<b>2.6%</b>

Nota: Elaboración propia adaptado de BCRP – Gerencia Central de Estudios Económicos, 2024 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>)

- Inflación general proyectada: la inflación proyectada es un factor importante que debe considerarse en la evaluación financiera de proyectos, especialmente en aquellos que tienen un horizonte de largo plazo. Al considerar la inflación proyectada general como la inflación real de los últimos años, se obtiene una estimación más precisa de la rentabilidad y el riesgo del proyecto. En la siguiente tabla se detalla la inflación proyectada en un horizonte de 10 años. Estos datos fueron obtenidos del Ministerio de Economía y finanzas del “Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas”, en el cual se detalla la inflación proyectada hasta el año 2030. Para el año 2033, se considera esta misma inflación.

Tabla 9.2. Inflación proyectada en Perú

	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028	2,029	2,030	2,031	2,032	2,033	Promedio
Inflación Perú	2.8%	2.4%	2.3%	2.3%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	<b>2.2%</b>

Nota: elaboración propia adaptado de MEF– informe de actualización de proyecciones macroeconómicas,2024

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2024-2027.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2024-2027.pdf))

La inflación que se utilizará en este plan de negocio para determinar la viabilidad económica de un centro de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años se obtiene del promedio de los dos factores antes mencionados, dando un valor de **2.4%**.

Bajo el mismo criterio se determinó la tasa de inflación de EE. UU. la cual será necesaria más adelante para aplicar la relación de Fisher.

Tabla 9.3. Resultados de inflación de los últimos años en EE. UU.

	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	Promedio
Inflación EE. UU.	1.6%	0.1%	1.3%	2.1%	2.4%	1.8%	1.2%	<b>1.5%</b>

Nota: Elaboración propia adaptado de BCRP – Gerencia Central de Estudios Económicos, 2024

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05262PA/html>)

Tabla 9.4. Inflación proyectada en EE. UU.

	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028	2,029	2,030	2,031	2,032	2,033	Promedio
Inflación EE. UU.	2.8%	2.4%	2.2%	2.1%	2.1%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	<b>2.1%</b>

Nota: elaboración propia adaptado de Statista,2024

(<https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>)

De la data recolectada se tiene información solo hasta el 2028, pese a evidenciar una línea con tendencia a la baja en la tasa de inflación, se usa este último valor en la proyección de los siguientes años a fin de ser más conservadores, reducir el riesgo de subestimación y proteger la viabilidad del proyecto.

Por lo tanto, del promedio de ambos factores, se tiene que la inflación proyectada en EE. UU. será del **1.8%**.

### 9.3. Devaluación del sol respecto al dólar

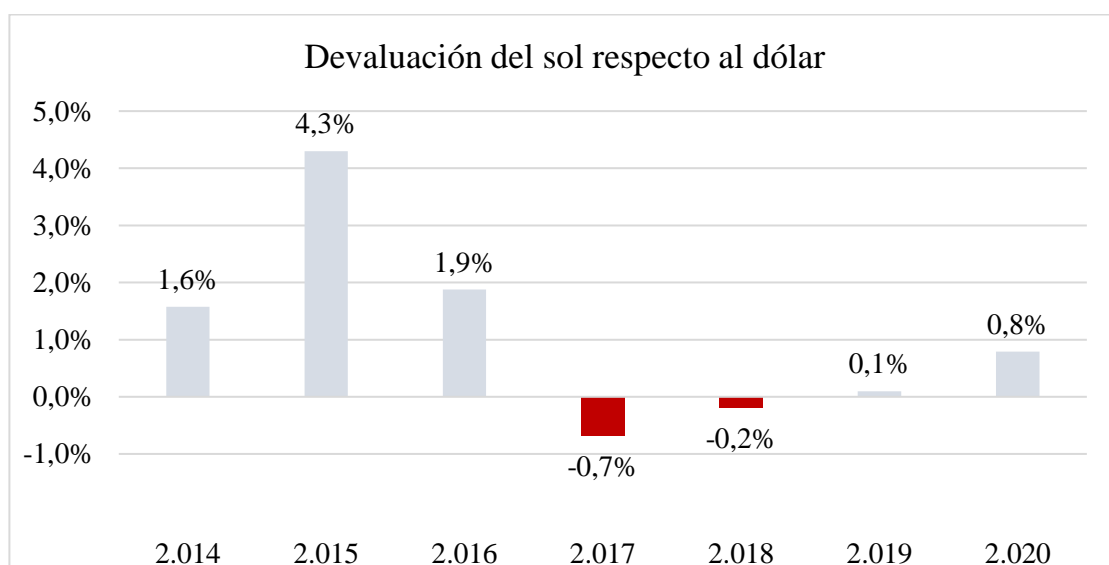
La devaluación del Sol respecto al Dólar hace referencia a la disminución del valor del Sol en comparación con el Dólar estadounidense, esto significa que se necesitan más Soles para comprar un Dólar, lo que tiene un impacto significativo en la economía peruana, y directamente con el centro de entretenimiento. Esto es causado principalmente por las diferencias en las tasas de inflación. Si la inflación en Perú es más alta que en Estados Unidos, el Sol tenderá a devaluarse, lo cual impacta en el poder adquisitivo de los peruanos, específicamente en la población de Marcona. De la tabla 9.1 y 9.3 y haciendo referencia a la relación de Fisher se determinará la devaluación de la moneda en los últimos años, sin considerar del año 2021 al 2023 afectados directamente por el Covid. Las variables calculadas están definidas por la relación de Fisher:

$$1 + \text{devaluación} = \frac{1 + \text{inflación moneda elegida}}{1 + \text{inflación de la otra moneda}}$$

Tabla 9.5. Devaluación del Sol en los últimos años

	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	Promedio
Inflación Perú	3.2%	4.4%	3.2%	1.4%	2.2%	1.9%	2.0%	<b>2.6%</b>
Inflación EE. UU.	1.6%	0.1%	1.3%	2.1%	2.4%	1.8%	1.2%	<b>1.5%</b>
Devaluación	1.6%	4.3%	1.9%	-0.7%	-0.2%	0.1%	0.8%	<b>1.1%</b>

Figura 9.1. Gráfico devaluación del Sol respecto al Dólar



Asimismo, en función de los cálculos del punto 9.1 respecto a la inflación proyectada en un horizonte de 10 años para Perú y EE. UU, usando la relación de Fisher se obtiene:

$$Devaluación = \frac{1 + \text{inflación moneda elegida}}{1 + \text{inflación otra moneda}} - 1$$

$$Devaluación = \frac{1+2.4\%}{1+1.8\%} - 1$$

$$Devaluación = 0.59\%$$

Este resultado ha sido utilizando inflaciones proyectadas para Perú (2.4%) y EE. UU. (1.8%) que se han obtenido a través de resultados tanto del pasado como evaluación de expertos a futuro.

Como se observa en el gráfico 9.1, la devaluación del sol ha sido muy errática del 2014 al 2020, por lo que el valor de 0.59% oscila dentro de los rangos y es un valor adecuado para hacer el análisis del costo de inversionista.

#### **9.4. Inversión inicial**

La inversión para dar inicio a Marcona Kids dependerá de 3 conceptos principalmente; activos fijos tangibles, activos fijos intangibles y gastos preoperativos.

Los activos fijos tangibles son las instalaciones, equipos y materiales e insumos. Los activos fijos intangibles son los permisos, licencias, constitución de la empresa, etc. Los gastos preoperativos son todos los gastos efectuados en las etapas de planificación y organización previos al inicio de actividades (Arbaiza, 2015).

##### **9.4.1. Activos fijos tangibles**

Los activos fijos tangibles ascienden a un monto total estimado de S/ 510,610 siendo el costo de mayor impacto el de los juegos de entretenimiento que representa el 92% (55% juegos arcade y 37% zona playground). Para buscar el equilibrio tanto en la inversión de los juegos como en la división del local, se planteó que la mitad del ambiente sea de juegos arcade y la otra mita sea zona

PlayGround, como mencionado en el capítulo VIII del plan de operaciones, donde se muestran los siguientes costos:

Tabla 9.6. Costo de activos fijos tangibles

Descripción	Qty	C/U	Subtotal	%de T
<b>Juegos de entretenimiento</b>			<b>S/ 468,250</b>	<b>92%</b>
Simulador de realidad virtual	3	S/ 54,000	S/ 162,000	32%
Simulador de carreras	1	S/ 16,500	S/ 16,500	3%
Juegos Arcade de 50"	1	S/ 11,450	S/ 11,450	2%
Juegos Arcade de Baloncesto	1	S/ 16,500	S/ 16,500	3%
Juegos Arcade de Sapito	1	S/ 3,300	S/ 3,300	1%
Juegos Arcade de Baile	1	S/ 20,000	S/ 20,000	4%
Juegos Arcade simulador disparo	1	S/ 15,500	S/ 15,500	3%
Hockey de mesa	2	S/ 16,500	S/ 33,000	6%
Zona Playground (Laberinto, tobogán, piscina de pelotas)	1	S/ 190,000	S/ 190,000	37%
<b>Infraestructura</b>			<b>S/ 16,870</b>	<b>3%</b>
Sillas de plástico	20	S/ 150	S/ 3,000	1%
Mesas de plástico	3	S/ 400	S/ 1,200	0%
Inodoro para niños	5	S/ 180	S/ 900	0%
Extintor	4	S/ 180	S/ 720	0%
Lavatorio para niños	4	S/ 150	S/ 600	0%
Botiquín	2	S/ 100	S/ 200	0%
Mueble de recepción	1	S/ 2,500	S/ 2,500	0%
Colchonetas	70	S/ 50	S/ 3,500	1%
Vitrina de golosinas	1	S/ 2,000	S/ 2,000	0%
Muebles para pintar	5	S/ 450	S/ 2,250	0%
<b>Equipos</b>			<b>S/ 25,490</b>	<b>5%</b>
Computadora	1	S/ 3,500	S/ 3,500	1%
Cámaras	8	S/ 150	S/ 1,200	0%
Software para cámara	1	S/ 300	S/ 300	0%
Teléfono	1	S/ 150	S/ 150	0%
Aire acondicionado	2	S/ 3,400	S/ 6,800	1%
Celulares	2	S/ 1,000	S/ 2,000	0%
Televisores	3	S/ 1,150	S/ 3,450	1%
Impresoras	1	S/ 500	S/ 500	0%
Carrito dispensador	2	S/ 850	S/ 1,700	0%
Dispensador de bebidas	1	S/ 1,120	S/ 1,120	0%
Generador eléctrico Honda	1	S/ 4,770	S/ 4,770	1%
<b>Total activos fijos tangibles</b>			<b>S/ 510,610</b>	

#### 9.4.2. Activos fijos intangibles

Los activos intangibles se adquieren en la etapa preoperativa para la constitución de la empresa y garantizar el cumplimiento de objetivos al inicio del centro de entretenimiento. Estos activos tienen un monto proyectado de S/ 18,008, siendo el de mayor impacto la garantía de alquiler que representa el 39%.

Tabla 9.7. Costo de activos fijos intangibles

Descripción	Subtotal	%de T
Garantía alquiler	S/ 7,000	39%
Constitución de empresa	S/ 1,500	8%
Autorización de funcionamiento	S/ 1,000	6%
Capacitación inicial	S/ 1,000	6%
Gastos de Marketing	S/ 7,008	39%
Costos preoperacionales	S/ 500	3%
<b>Total activos fijos intangibles</b>	<b>S/ 18,008</b>	

#### 9.5. Gastos preoperativos

Estos gastos se realizan con el fin de hacer las adecuaciones necesarias para la instalación de la infraestructura operativa de Marcona Kids, para lo cual se consideran las obras civiles para las divisiones de los baños, del área de espera y para los juegos. Además, se requerirá obras sanitarias para la instalación de línea de agua y desagüe, baños y, por último, obras eléctricas para la iluminación de todos los ambientes y conexiones eléctricas para todos los juegos arcade. Además, se considerará el costo de capacitación previa al inicio de operaciones. Estos gastos preoperativos ascienden a un monto de S/ 66,537, descritos a detalle en la siguiente tabla:

Tabla 9.8. Gastos preoperativos

Descripción	Subtotal	%de T
Reacondicionamiento del local	S/29,300	37%
Obras eléctricas	S/1,200	2%
Obras sanitarias	S/ 4,200	5%
Obras civiles	S/ 5,300	7%
Capacitación preoperativa	S/ 26,537	40%
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>S/ 66,537</b>	

## 9.6. Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se ha empleado el método del déficit acumulado máximo, por lo que se evalúan los ingresos y egresos mensuales durante el primer año, tomando en cuenta que solo se alcanzará el máximo del ingreso durante el último trimestre del año y los meses iniciales serán los más bajo debido a una menor cantidad de visitas al mes por ser un local nuevo:

Tabla 9.9. Capital de Trabajo

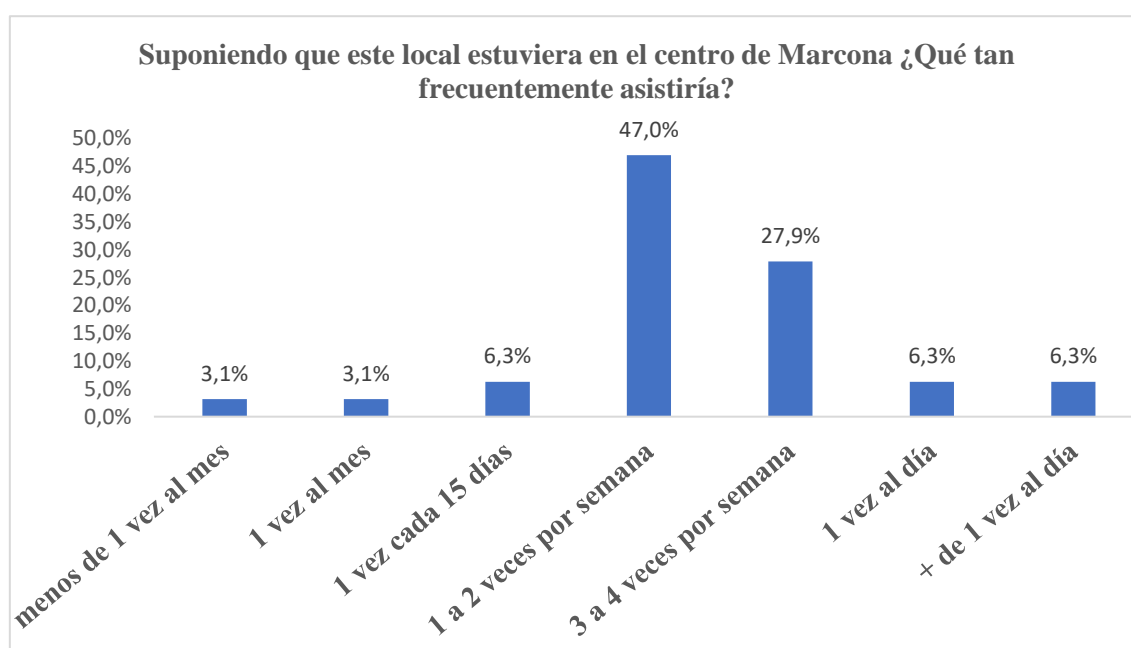
	ene	Feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
Ingresos mensuales	23,030	26,320	29,610	32,900	36,190	39,480	46,060	52,639	59,219	65,799	65,799	65,799
Egresos fijos (Egresos /12)	-29424	-29424	-29424	-29424	-29424	-29424	-29424	-29424	-29424	-29424	-29424	-29424
Saldos	- 6,394	3,104	186	3,476	6,766	10,056	16,636	23,216	29,796	36,376	36,376	36,376
Saldo Acumulado	- 6,394	9,498	9,312	5,836	930	10,986	27,622	50,837	80,633	117,009	153,384	189,760

El capital de trabajo será de S/ 9,498.

## 9.7. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se ha realizado en función de la frecuencia de asistencia recopilado de las encuestas y en la demanda efectiva calculada en el punto 3.5.3, del cual se concluye que es 1,989 personas. Respecto a la frecuencia de asistencia se cuenta con los siguientes resultados:

Figura 9.2. Gráfico frecuencia de asistencia



El 47% indica que asistiría de 1 a 2 veces por semana, para estimar las visitas mensuales se multiplica 1.5 veces por 4, dando como resultado 6, lo que implica que el 47% de clientes visitaría Marcona Kids en promedio 6 veces al mes.

El 40.5% ( $27.9\% + 6.3\% + 6.3\% = 40.5\%$ ) indica que asistiría más de 3 veces por semana. Para estimar las visitas mensuales se multiplica 3.5 veces por 4, dando como resultado 14, lo que implica que el 40.5% de clientes visitaría Marcona Kids en promedio 14 veces al mes.

El 12.5% ( $3.1\% + 3.1\% + 6.3\%$ ) indican que asistirían menos de 2 veces al mes, para ser conservadores en este punto, se asumen 1 visita en promedio mensual.

En el capítulo de marketing se menciona que el objetivo es lograr una participación del 20% durante el primer año y lograr que de estas personas el 80% sea fidelizada, ya que, en función de las encuestas, el 47% indicaba que asistiría de manera regular de 1 a 2 veces por semana y que el 40.5% más de 3 veces por semana.

Según las encuestas el tiempo promedio en que asistiría cada usuario es de 1 hora, mientras que, de acuerdo al punto 6.4.4 de Capacidad instalada, se observa que en promedio cada juego arcade dura 10min, por lo que cada usuario podría jugar hasta 6 juegos por un costo unitario de S/. 4.00, dando un ticket promedio de S/.24, se le incrementa S/1 a por concepto de ingresos por comida, dando un total de S/25. De los conceptos antes mencionados se obtiene los siguientes resultados en los primeros 10 años:

Tabla 9.10. Proyección de ingresos

Descripción	Detalle	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Demanda efectiva	1,989										
Participación en el primer año		20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%	34%	36%	38%
Clientes fidelizados (%)		80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Clientes fidelizados		318	350	382	414	446	477	509	541	573	605
# visitas por mes	47.0% 6 visitas x mes										
	40.5% 14 visitas x mes										
	12.5% 1 visitas x mes										
# visitas por mes total		2,742	3,016	3,290	3,564	3,838	4,112	4,387	4,661	4,935	5,209
Costo ticket promedio		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Ingresos mensuales	max	68,541	78,411	88,829	99,796	111,310	123,374	135,985	149,145	162,853	177,110
<b>Ingresos anuales</b>		<b>565,463</b>	<b>940,930</b>	<b>1,065,949</b>	<b>1,197,547</b>	<b>1,335,726</b>	<b>1,480,484</b>	<b>1,631,823</b>	<b>1,789,741</b>	<b>1,954,239</b>	<b>2,125,317</b>

Se estima que para el primer año de Marcona Kids se obtendrá ingresos de S/. 565,463 (incluido IGV), debido a que estará ganando poco a poco más público tal como se explica en el punto anterior. Además, se considera que habrá un incremento del 2% anual en participación de mercado, así como el incremento en S/. 1.00 el costo de ticket promedio anual, por concepto de inflación.

Del total de visitas por mes que se estima en la tabla anterior y de la capacidad instalada mensual vista en el punto 6.4.4, se obtiene el porcentaje de utilización anual de la capacidad instalada, iniciando en 19% y en 10 años llegando al 35%, como se detalla a continuación.

Tabla 9.11. Porcentaje de utilización de capacidad instalada

Tiempo promedio por cliente:	1 hr									
Clientes mensuales	2.742	3016	3290	3564	3838	4112	4387	4661	4935	5209
Horas utilizadas por los clientes	2,742 hr	3,016 hr	3,290 hr	3,564 hr	3,838 hr	4,112 hr	4,387 hr	4,661 hr	4,935 hr	5,209 hr
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Capacidad instalada mensual	14.760 hr	14.760 hr	14.760 hr	14.760 hr	14.760 hr	14.760 hr	14.760 hr	14.760 hr	14.760 hr	14.760 hr
Horas utilizadas por los clientes	2,742 hr	3,016 hr	3,290 hr	3,564 hr	3,838 hr	4,112 hr	4,387 hr	4,661 hr	4,935 hr	5,209 hr
<b>% de utilización de capacidad instalada</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>

## **9.8. Proyección de egresos**

Para estimar los egresos involucrados en el desarrollo del plan de negocio de Marcona Kids en una ventana de 10 años, se ha considerado los costos de ventas, los gastos de marketing, gastos de ventas, gastos administrativos, entre otros, así como el efecto de la inflación estimada en 2.4% anual, todo esto detallado en los siguientes puntos.

### **9.8.1. Costos de ventas**

Los costos de ventas son los costos en que este modelo de negocio ha incurrido para ofrecer el servicio de entretenimiento para niños de entre 5 y 12 años, por lo que se ha considerado 2 costos fijos, como son el costo de capacitación del personal, el detalle de estas capacitaciones por posición está basado en seguridad y salud en el trabajo, primeros auxilios, liderazgo y servicio al cliente, estos se realizarán al momento de la contratación y durante el año, como está descrito en el capítulo del plan de administración de recursos humanos, con el fin de garantizar no solo que los trabajadores se encuentren preparados, sino también que los padres y niños puedan adaptarse a las medidas de seguridad para prevenir accidentes.

El costo de mantenimiento de equipos es según la recomendación del proveedor, y como se detalla en el capítulo de Operaciones en el punto 6.7.4 en el apartado de mantenimiento de las instalaciones, se realizarán mantenimientos preventivos mensuales, trimestrales y anuales según el desgaste de los juegos playground o arcade, con el fin de garantizar la seguridad de los andamios y juegos para niños.

También se ha considerado materiales, utensilios y combustible para el grupo electrógenos de emergencia; agua, luz y alquiler del local; así como, el costo de planilla del personal operativo, que son el auxiliar de comida, el auxiliar de limpieza, el auxiliar de juegos y el coordinar de servicios.

Tabla 9.12. Personal operativo

<b>Datos a considerar en costos de personal operativo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>% de incremento anual</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Paquete de compensación mensual</b>	<b>Paquete de compensación anual</b>
Auxiliar comida y bebida	<b>7.4%</b>	1,500	2,171	26,057
Auxiliar limpieza	<b>7.4%</b>	1,200	1,765	21,179
Auxiliar de juegos	<b>7.4%</b>	1,500	2,171	26,057
Auxiliar de juegos 2*	<b>7.4%</b>	1,825	2,642	31,792
Coordinador de servicios	<b>7.4%</b>	2,500	3,526	42,317
<b>TOTAL</b>	<b>7.4%</b>	<b>8,525</b>	<b>12,276</b>	<b>147,310</b>

\*El segundo auxiliar de juegos es considerado a partir del 5to año.

El % de incremento anual de 7.4% corresponde al 2.4% por concepto de inflación y 5% de incremento salarial por evaluación de desempeño en base al plan de recursos humanos.

En la siguiente tabla se detalla los costos de ventas antes mencionados:

Tabla 9.13. Costo de ventas

<b>Costo de ventas CON IGV</b>												
<b>Descripción</b>	<b>% de incr. anual</b>	<b>Previa operación</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Socios	2.4%	950	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerencia General	2.4%	2,539	1,589	1,715	1,850	1,996	2,154	2,324	2,508	2,706	2,919	3,150
Comida	2.4%	1,772	1,119	1,207	1,303	1,406	1,517	1,637	1,766	1,905	2,056	2,218
Limpieza	2.4%	1,772	1,119	1,207	1,303	1,406	1,517	1,637	1,766	1,905	2,056	2,218
Juegos	2.4%	1,772	1,119	1,207	1,303	1,406	1,517	1,637	1,766	1,905	2,056	2,218
Coordinador	2.4%	2,539	1,589	1,715	1,850	1,996	2,154	2,324	2,508	2,706	2,919	3,150
Mantenimiento de juegos	2.4%		15,000	15,360	15,729	16,106	16,493	16,888	17,294	17,709	18,134	18,569
Actualización de juegos	2.4%		6,600	6,758	6,921	7,087	7,257	7,431	7,609	7,792	7,979	8,170
Mantenimiento de extintores	2.4%		500	512	524	537	550	563	576	590	604	619
Mantenimiento videovigilancia	2.4%		500	512	524	537	550	563	576	590	604	619
Alquiler	2.4%		42,000	43,008	44,040	45,097	46,179	48,488	48,488	48,488	48,488	48,488
Seguro (robo, incendios,etc)	2.4%		2,678	2,742	2,808	2,875	2,944	3,015	3,088	3,162	3,238	3,315
Luz	2.4%		4,200	4,301	4,404	4,510	4,618	4,729	4,842	4,958	5,077	5,199
Agua	2.4%		2,400	2,458	2,517	2,577	2,639	2,702	2,767	2,833	2,901	2,971
Materiales, utensilios de limpieza y combustible	2.4%		15,400	15,770	16,148	16,536	16,932	17,339	17,755	18,181	18,617	19,064
Auxiliar comida y bebida	7.4%	2,171	26,057	27,985	30,056	32,280	34,669	37,234	39,989	42,949	46,127	49,540
Auxiliar limpieza	7.4%	1,765	21,179	22,746	24,429	26,237	28,178	30,264	32,503	34,908	37,491	40,266
Auxiliar de juegos 2	7.4%	0	0	0	0	0	0	37,234	39,989	42,949	46,127	49,540
Auxiliar de juegos	7.4%	2,171	26,057	27,985	30,056	32,280	34,669	37,234	39,989	42,949	46,127	49,540
Coordinador de servicios	7.4%	3,526	42,317	45,448	48,811	52,423	56,303	60,469	64,944	69,750	74,911	80,454
<b>TOTAL</b>		<b>20,978</b>	<b>211,422</b>	<b>222,636</b>	<b>234,575</b>	<b>247,291</b>	<b>260,838</b>	<b>313,711</b>	<b>330,724</b>	<b>348,935</b>	<b>368,433</b>	<b>389,311</b>

### 9.8.2. Gasto de ventas

Los gastos de venta o gastos comerciales son los gastos destinados a **promocionar, vender y distribuir** el servicio, estos gastos no están directamente relacionados con la producción del servicio de entretenimiento, pero son necesarios para generar ingresos, estos se han distribuido en función de los gastos de marketing y del community manager.

Tabla 9.14. Gasto de ventas

Gasto de ventas CON IGV											
Descripción	% de incr. anual	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Community manager Facebook - Instagram	7.4%	15,600	16,754	17,994	19,326	20,756	22,292	23,941	25,713	27,616	29,659
Gastos en Marketing	2.4%	31,356	32,109	32,879	33,668	34,476	35,304	36,151	37,019	37,907	38,817
<b>TOTAL</b>		<b>45,218</b>	<b>47,530</b>	<b>49,508</b>	<b>51,596</b>	<b>53,801</b>	<b>56,130</b>	<b>58,591</b>	<b>61,195</b>	<b>63,949</b>	<b>66,865</b>

#### 9.8.2.1. Gasto de marketing

Estos gastos detallados en el plan de marketing tienen el objetivo de alcanzar un 20% de penetración de la demanda efectiva, así como fidelizar al 80% de estas personas durante el primer año de operación y mantener este margen durante los primeros 10 años de evaluación, En la tabla 9.10. se detalla el presupuesto estimado. Los conceptos presentados en este plan de gasto de marketing se componen de la siguiente forma: Uniformes del personal (polos con colores y logos de la marca); Merchandising (material de regalo para clientes, como stickers, polos, gorros, tomatodos, juguetes, entre otros); el pago del hosting que se realiza una vez al año, folletería impresa que se entregaría en los alrededores del centro de la ciudad; un pago por administración y mantenimiento de la web (monto bastante reducidos debido al poco trabajo que se requiere en las webs); por último un pago por adds en Facebook y mailing en WhatsApp realizado mensualmente para invitaciones o comunicados de promociones para continuar con la comunicación de los beneficios del local.

Tabla 9.15. Gasto de marketing

<b>Proyección costos de marketing CON IGV</b>											
<b>Descripción</b>	<b>% de incremento anual</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Uniformes	2.4%	500	512	524	537	550	563	576	590	604	619
Merchandising	2.4%	6,000	6,144	6,291	6,442	6,597	6,755	6,918	7,084	7,254	7,428
Hosting anual página Web	2.4%	380	389	398	408	418	428	438	449	459	470
Ads Facebook (día)	2.4%	14,400	14,746	15,099	15,462	15,833	16,213	16,602	17,001	17,409	17,826
Mailing e invitaciones via whatsapp (por persona)	2.4%	7,296	7,471	7,650	7,834	8,022	8,215	8,412	8,614	8,820	9,032
Propaganda impresa	2.4%	2,400	2,458	2,517	2,577	2,639	2,702	2,767	2,833	2,901	2,971
Administración de web anual	2.4%	190	195	199	204	209	214	219	224	230	235
Mantenimiento de web anual	2.4%	190	195	199	204	209	214	219	224	230	235
<b>TOTAL</b>		<b>31,356</b>	<b>32,109</b>	<b>32,879</b>	<b>33,668</b>	<b>34,476</b>	<b>35,304</b>	<b>36,151</b>	<b>37,019</b>	<b>37,907</b>	<b>38,817</b>

### 9.8.3. Gastos administrativos

Para determinar los gastos administrativos es necesario considerar el salario mensual de cada trabajador descrito en el capítulo del plan de administración de

<b>Datos a considerar en costos de personal administrativo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>% de incremento anual</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Paquete de compensación mensual</b>	<b>Paquete de compensación anual</b>
Gerente general	7.4%	4,000	5,559	66,707

recursos humanos, este salario sufrirá un incremento estimado del 5% por concepto de evaluación de desempeño. Asimismo, será afectada por el paquete de compensación como se describe en la tabla 9.11.

El incremento anual de 7.4% corresponde al 2.4% por concepto de inflación y 5% de incremento salarial por evaluación de desempeño en base al plan de recursos humanos. Este mismo porcentaje será utilizado para el contador externo.

Tabla 9.16. Gastos administrativos

<b>Gastos Administrativos Con IGV</b>											
<b>Descripción</b>	<b>% de incr. anual</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
Gerente general	7.4%	66,707	71,643	76,945	82,638	88,754	95,321	102,375	109,951	118,087	126,826
Contador externo	7.4%	24,000	24,576	25,166	25,770	26,388	27,022	27,670	28,334	29,014	29,711
Material y utensilios de oficina	2.4%	4,000	4,096	4,194	4,295	4,398	4,504	4,612	4,722	4,836	4,952
<b>TOTAL</b>		<b>94,707</b>	<b>100,315</b>	<b>106,305</b>	<b>112,703</b>	<b>119,540</b>	<b>126,847</b>	<b>134,657</b>	<b>143,008</b>	<b>151,937</b>	<b>161,488</b>

### 9.9. Proyección de la depreciación

Tal como se resume en la tabla 9.12., la inversión en activo fijo tangible es alta llegando a S/. 438,378, la cual se depreciará según la recomendación de SUNAT, adicionalmente en el tercer año se realizarán mantenimientos mayores en los equipos recuperando parte de su valor inicial.

Tabla 9.17. Proyección depreciación

<b>Descripción</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>	<b>Total</b>
Juegos de entretenimiento	39,682	39,682	39,682	39,682	36,893	36,893	36,893	36,893	35,219	35,219	376,738
Infraestructura	1,430	1,430	1,430	1,430	1,354	1,354	1,354	1,354	1,309	1,309	13,754
Equipos	5,400	5,400	5,400	5,400							21,600
Reemplazo de equipos						6,570	6,570	6,570	6,570		26,280
<b>Total</b>	<b>46,512</b>	<b>46,512</b>	<b>46,512</b>	<b>46,512</b>	<b>38,247</b>	<b>44,818</b>	<b>44,818</b>	<b>44,818</b>	<b>43,099</b>	<b>36,529</b>	<b>438,377</b>

### 9.10. Financiamiento y gastos financieros

Para el desarrollo y ejecución de Marcona Kids, se requiere una inversión de S/ 590,385, que, según lo evaluado, un 20% será a través de financiamiento bancario y el 80% será por aportes de los socios, tal como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 9.18. Estructura de financiamiento

Inversión total	% de participación	Monto
Financiamiento bancario	20%	118,077
Aporte de socios	80%	472,308
		<b>590,385</b>

Por lo antes mencionado, la parte a financiar será adjudicada al Banco de Crédito del Perú, quien ofrece un préstamo a tasa de interés anual de 30%, considerando la amortización en 60 cuotas mensuales, en la siguiente tabla se detalla el cronograma de pagos.

Tabla 9.19. Cronograma de pagos

Crédito	118,077
Tasa	30%
Plazo	5

	0	1	2	3	4	5
Saldo	118,077	105,020	88,046	65,979	37,292	-
Amortización		13,057	16,974	22,067	28,687	37,292
Interés		35,423	31,506	26,414	19,794	11,188
<b>Cuota</b>		<b>48,480</b>	<b>48,480</b>	<b>48,480</b>	<b>48,480</b>	<b>48,480</b>

### 9.11. Evaluación del costo de inversionista

Para la evaluación del costo del capital se evaluará en primer lugar el beta desapalancado, para lo cual se tomarán en cuenta 3 empresas dedicadas a la industria de entretenimiento familiar en el mercado de Estados Unidos (S&P 500). Estas 3 empresas son las siguientes:

Cedar Fair Entertainment Company, empresa norteamericana líder mundial en operar y poseer parques de diversiones y parques acuáticos, diferentes parques alrededor de los Estados Unidos y Canada. Anualmente recibe 28 millones de visitantes y la ganancia es más de 1.3 billones de dólares.

Six Flags Entertainment Corporation, otra empresa líder en el Mercado norteamericano con más de 63 años que posee y opera varios parques a lo largo de este país, también cotiza en bolsa y en 2022 logró una ganancia de 1.4 billones de dólares.

United parks & resorts Inc., dueños de Sea World, es una empresa norteamericana con más de 55 años poseedora de parques dedicados a la vida salvaje ubicados en Estados Unidos y Abu Dabhi, cuenta con una política de responsabilidad social y medio ambiente. Cotiza en bolsa, el tercer cuarter del 2023 obtuvo una ganancia neta de medio billón de dólares.

Tabla 9.20. Información relevante industria del placer en Estados Unidos

Empresas	Beta Patrimoni o	Deuda / Patrimoni o	Valor de la empresa (billones de USD)	Deuda en billones USD	Tasa de impuesto US	Beta desapalancado
Six Flags Entertainment Corporation	2.21	1.20	2.041	2.45	0.21	1.13
Cedar Fair, L.P.	1.42	1.15	2.037	2.35	0.21	0.74
United Parks & Resorts Inc.	1.82	0.74	3.01	2.22	0.21	1.15
				<b>Beta desapalancado</b>		<b>1.01</b>

En base a esta información se puede calcular el beta desapalancado (Beta L) correspondiente a la industria de parque de diversiones en Estados Unidos siendo este 1.01.

Esta misma información permite calcular el costo de capital del accionista ( $k_e$ ), para lo cual se utilizó además la tasa de riesgo país de Perú ( $R_p$ ) (1.74 PP, Alerta financiera), así como el rendimiento de mercado de S&P 500 ( $R_m$ ) (29.29%, Yahoo Finance) y la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) (4.33%, Ycharts).

$$k_e = R_f + Beta L * (R_m - R_f) + R_p$$

$$k_e = 4.33\% + 1.01 * (29.29\% - 4.33\%) + 1.74\% = 31.26\%$$

Con estos valores se obtiene un costo de capital del accionista del 31.26% para el mercado americano, utilizando la devaluación vista en el punto 9.5 de devaluación se calcula esta tasa en soles.

$$k_{e_{soles}} = (1 + devaluación) * (1 + k_{e_{dólares}}) - 1$$

$$k_{e_{soles}} = (1 + 0.59\%) * (1 + 31.26\%) - 1$$

Obteniendo el costo de capital en soles en 32.03%.

## 9.12. Análisis económico financiero

### 9.12.1. Proyección del estado de resultados

La información precedente detalla las variables y costos para realizar un estado de resultados proyectado a 10 años, donde se puede observar que el proyecto mantiene rentabilidad hasta el año 2033. En la siguiente tabla se observa como los primeros cinco años tienen una menor utilidad neta debido a los gastos financieros del préstamo realizado, sin embargo, demuestra una óptima rentabilidad.

Tabla 9.21. Proyección estado de resultados

	Año										
	0	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ingresos		479,206	797,398	903,346	1,014,871	1,131,971	1,254,648	1,382,901	1,516,730	1,656,135	1,801,116
Costo de ventas		(197,803)	(208,690)	(220,295)	(232,668)	(245,864)	(260,961)	(275,023)	(290,076)	(306,191)	(323,447)
Depreciación		46,512	46,512	46,512	46,512	38,247	44,328	44,328	44,328	42,609	36,529
Utilidad Bruta		327,915	635,221	729,564	828,715	924,354	1,038,015	1,152,205	1,270,981	1,392,553	1,514,198
Gastos de ventas		(45,218)	(47,530)	(49,508)	(51,596)	(53,801)	(56,130)	(58,591)	(61,195)	(63,949)	(66,865)
Gastos administrativos		(90,435)	(93,623)	(96,962)	(100,462)	(104,133)	(107,985)	(112,030)	(116,280)	(120,747)	(125,445)
Utilidad Operativa		192,261	494,068	583,094	676,657	766,421	873,900	981,584	1,093,507	1,207,857	1,321,889
Gastos financieros		(35,709)	(31,761)	(26,627)	(19,954)	(11,278)	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		156,552	462,307	556,467	656,703	755,142	873,900	981,584	1,093,507	1,207,857	1,321,889
Impuesto a la renta (29.5%)		(46,183)	(136,381)	(164,158)	(193,727)	(222,767)	(257,800)	(289,567)	(322,585)	(356,318)	(389,957)
Utilidad NETA		110,369	325,927	392,309	462,976	532,375	616,099	692,017	770,923	851,539	931,932

### 9.12.2. Proyección del flujo de caja

Se determinó el flujo de caja operativo y de inversiones para calcular el flujo de caja económico dando como principales indicadores de resultados un VAN de 300,351 (calculado con una tasa de 32.03%, vista en punto 9.11) con un TIR del 45% y un payback estimado en 3 años.

Tabla 9.22. Proyección flujo de caja

	Año										
	0	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ingresos		565,463	940,930	1,065,949	1,197,547	1,335,726	1,480,484	1,631,823	1,789,741	1,954,239	2,125,317
Costo de ventas		(211,422)	(222,636)	(234,575)	(247,291)	(260,838)	(313,711)	(330,724)	(348,935)	(368,433)	(389,311)
Gastos de ventas		(46,956)	(48,083)	(49,237)	(50,419)	(51,629)	(52,868)	(54,137)	(55,436)	(56,766)	(58,129)
Gastos administrativos		(94,707)	(100,315)	(106,305)	(112,703)	(119,540)	(126,847)	(134,657)	(143,008)	(151,937)	(161,488)
Utilidad antes de impuestos		212,379	569,897	675,832	787,135	903,719	987,059	1,112,305	1,242,362	1,377,102	1,516,389
Impuesto a la renta (29.5%)		(62,652)	(168,119)	(199,371)	(232,205)	(266,597)	(291,182)	(328,130)	(366,497)	(406,245)	(447,335)
Pago de IG		14,466	(127,559)	(121,802)	(165,928)	(186,605)	(183,647)	(230,929)	(254,764)	(255,152)	(305,426)
<b>Flujo de operaciones</b>		164,193	274,218	354,660	389,002	450,517	512,230	553,247	621,102	715,706	763,628
Inversión en activo fijo	(510,610)			(160,248)		(28,699)	(160,248)			(160,248)	(34,917)
Inversión en intangible	(18,008)										
Inversión preoperativa	(66,537)										
Inversión de Capital de trabajo	(7,442)										
<b>Flujo de Caja económico</b>	<b>(602,597)</b>	164,193	274,218	194,412	389,002	421,818	351,982	553,247	621,102	555,458	728,711

### 9.12.3. Análisis de escenarios

Para realizar este análisis se plantean 3 escenarios, un pesimista, un moderado y un optimista, donde la variable principal a afectar es el factor demanda y costos, no se asumirá otra variación.

El escenario moderado es el explicado desde el punto 9.1 al punto 9.12 con las estimaciones actuales.

En un escenario pesimista las visitas bajan en un 10% y gasto y costo de ventas, además de los gastos administrativos aumentan un 10% con respecto al escenario moderado.

El escenario optimista es aquel donde las visitas incrementan un 10% y el gasto y costo total disminuyen 10% con respecto del escenario moderado.

Tabla 9.23. Análisis de escenarios

<b>Resumen del escenario</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Moderado</b>	<b>Optimista</b>
<b>Variables</b>			
% de visitas respecto al escenario moderado	90%	100%	110%
Costo y gastos	110%	100%	90%
<b>Resultados</b>			
VAN	32,080	300,351	781,007
TIR	34%	45%	70%

### **9.13. Conclusiones y recomendaciones**

Se concluye que el centro de entretenimiento Marcona Kids representa un proyecto atractivo, debido a que la tasa de retorno de la inversión es superior al costo del capital del inversionista calculado, lo que indica que se obtiene un mejor retorno para el accionista. Por otro lado, la inversión se recupera a partir del tercer año.

Las estimaciones consideradas son para escenarios moderados y conservadores considerando un incremento en el ticket promedio de S/. 1.00 cada año, debido a la inflación.

Además, se utilizó la industria del ocio de Norteamérica como referencia para el cálculo del Ke tomando en cuenta empresas que cotizan en la bolsa de valores de New York.

El ticket promedio de los clientes es en función de las encuestas que estimaban estar más de 1 hora en el centro de entretenimiento. Sin embargo, para utilizar un valor conservador se estimó el consumo promedio en 1 hora para tener cálculos del VAN y TIR conservadores.

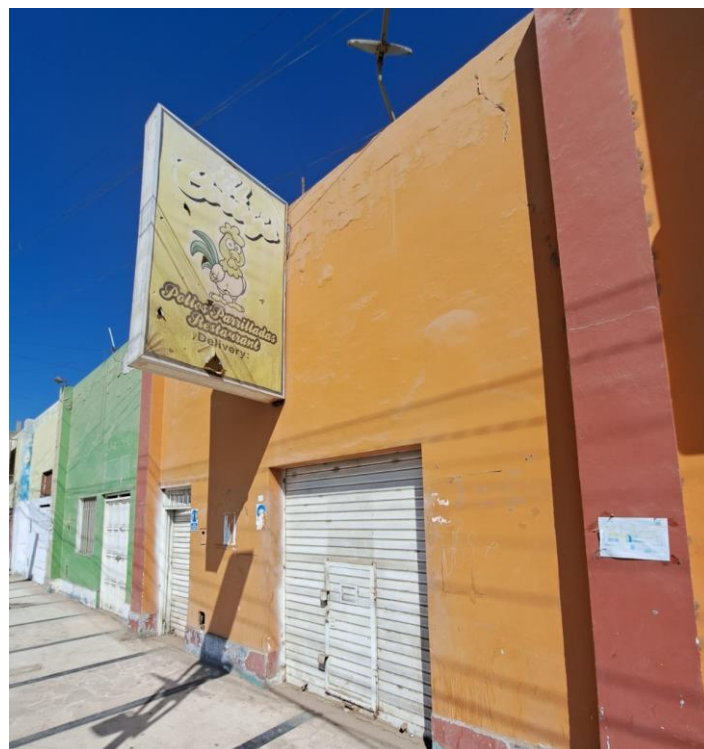
Se considera para mantener en funcionamiento y atractivo el local, reinversiones en los activos fijos tanto los juegos como el pintado del local y ambiente de este, las cuales se realizarán cada tres años y se estima que será un porcentaje del costo utilizado para el análisis de la inversión. En este se incluyen solo los equipos electrónicos, el pintado del local y herramientas para la administración del local como celulares, laptops, entre otros.

Se debe realizar una revisión anual de los estados financieros para reajustar los valores con data real.

## 10. CAPÍTULO X: ANEXOS

### Anexo 1:

Ejemplos locales libres para alquilar:



## Anexo 2:

Bienvenida:

Bienvenidos al focus group. Agradecemos su participación. Comencemos con una breve presentación de cada uno y la edad de sus hijos.

Hábitos de consumo y experiencia con la categoría:

- Cuéntanos cómo es tu día a día y el de tu familia
- ¿Qué tan frecuente es que realices actividades de entretenimiento con tus hijos fuera de casa?
- ¿Qué tipo de actividades de entretenimiento suelen elegir para sus hijos en la actualidad?
- ¿Qué es lo más importante para ustedes al elegir un centro de entretenimiento para sus hijos? (Variedad de actividades, seguridad, comodidades para padres, precio, ubicación, etc.)
- ¿Cómo padre / madre consideras que los espacios actuales con los que cuentas en Marcona son suficientemente atractivos y de calidad?
- ¿Vas a algún lugar fuera de Marcona para buscar entretenimiento para tus hijos? ¿porqué? ¿Cuáles crees que son las ventajas y desventajas de esas opciones?
- ¿Qué te gustaría que existiera como opción de entretenimiento para tus hijos en Marcona?

Concepto:

- Imaginen un lugar en Marcona con juegos para niños como inflables, piscinas de pelotas, saltarines, juegos electrónicos, entre otros ¿Qué opinión les genera esta idea? Si este lugar tiene a su vez un espacio cómodo para que los padres puedan esperar a sus hijos ¿le agregaría valor a la oferta? ¿porqué?
- ¿Qué opinan de los juegos de video? ¿Crees que son adecuados para el entretenimiento de tu hijo?
- ¿Cómo se compara esta opción con las otras opciones disponibles en Marcona? ¿Cómo se compara esta opción con las otras opciones disponibles a las que asiste fuera de Marcona? ¿Qué juegos son los que crees que les gustarían más a tus hijos?

- ¿Qué consideras que deba tener adicional este centro de entretenimiento tanto para niños como para adultos?

Intención y Frecuencia de uso:

- ¿Estarías dispuesto a asistir a un centro de entretenimiento como el descrito? ¿Qué es lo que más valoras del centro de entretenimiento propuesto? ¿Qué es lo que menos valoras? ¿Consideras que durante los días de semana (de lunes a jueves) tu o tus familiares cuenten con tiempo llevar sus hijos a un centro de entretenimiento o sería limitado a los fines de semana? ¿Cuál sería el horario que se acomoda más?

Cierre:

Agradecemos mucho sus opiniones y sugerencias. ¿quisieran compartir algún comentario adicional antes del cierre de la sesión?

**Anexo 3:**

**ENCUESTA  
CUESTIONARIO**

**DATOS DEMOGRÁFICOS**

**Marca con una “x” la opción correcta, puede marcar más de una “x” si lo considera:**

F1. Edad:

- a) 18 a 25 años..... ( )
- b) 26 a 35 años..... ( )
- c) 36 a 45 años..... ( )
- d) 46 a 55 años..... ( )
- e) 56 a 65 años..... ( )
- f) 66 a más años.....( )

F2. Sexo:

Masculino.....( )

Femenino.....( )

F3. ¿Qué redes sociales utiliza?

- a) WhatsApp.....( )
- b) Facebook.....( )
- c) Instagram.....( )
- d) Otras.....( )

F4. ¿Cuál es la edad de sus hijos?

Hijo 1: \_\_\_\_\_ años

Hijo 2: \_\_\_\_\_ años

Hijo 3: \_\_\_\_\_ años

Otros hijos: \_\_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ años.

## HÁBITOS DE CONSUMO Y COMPRA

**Marca con una “x” la opción correcta, puede marcar más de una “x” si lo considera:**

P1. ¿En los últimos 6 meses a dónde ha llevado a sus hijos para divertirse?

- a) Parques municipales.....( )
- b) Restaurantes con juegos para niños en Nazca...( )
- c) Restaurantes con juegos para niños en Ica.....( )
- d) Pollería Yohas (área de juegos) .....( )
- e) Centro de juegos Ica.....( )
- f) Lozas deportivas.....( )
- g) Centro de juegos en Nazca.....( )
- h) Playa.....( )
- i) Otros: \_\_\_\_\_

P2. ¿Con qué frecuencia suele asistir a estos lugares?

Más de una vez al día	Una vez al día	3 a 4 veces por semana	1 o 2 veces por semana	1 vez cada 15 días	1 vez al mes	Menos seguido que una vez al mes
1	2	3	4	5	6	7

Centro de entretenimiento	Frecuencia
Parques municipales	
Restaurantes con juegos para niños en Nazca	
Restaurantes con juegos para niños en Ica	
Pollería Yohas (zona de juegos)	
Playa Centro de juegos Ica	
Lozas deportivas	
Centro de juegos en Nazca	
Playa	
Otros	

P3. ¿La frecuencia en la que asiste a estos lugares depende de la época del año? ¿En cuál específicamente?

P4. ¿La frecuencia depende del día de la semana? ¿En cuál?

P5. ¿Suele ir solo con sus hijos o en familia, amigos?

### EVALUACIÓN DE CONCEPTOS

Ahora le voy a leer una idea de un producto que va a salir al mercado. Luego le haré algunas preguntas sobre ello (**MOTRAR CONCEPTO**)

**“Se plantea implementar un centro de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años en la ciudad de Marcona. Este centro de entretenimiento buscará satisfacer las necesidades de los pobladores y sus hijos para que tengan ambientes adecuados (ventilados y temperados) con juegos atractivos y novedosos como juegos mecánicos, inflables y electrónicos, con una sala para celebrar cumpleaños y eventos”**

P6. De acuerdo con esta idea ¿dígame que tanto le gusto o disgusto la idea que le acabo de mostrar?

Me gusta mucho				Me disgusta mucho
1	2	3	4	5

P7. De acuerdo con esta idea ¿Qué tan diferente diría usted que es este negocio comparado con otros productos que ya existen en el mercado de Marcona?

Completamente diferente a los productos que ya existen en el mercado				Igual a los productos que ya existen en el mercado
1	2	3	4	5

P8. De acuerdo con esta idea ¿Usted diría que esta es una opción para sus hijos y su familia?

Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

P9. Suponiendo que este local estuviera en el centro de Marcona ¿Qué tan frecuentemente asistiría?

Más de una vez al día	Una vez al día	3 a 4 veces por semana	1 o 2 veces por semana	1 vez cada 15 días	1 vez al mes	Menos seguido que una vez al mes
1	2	3	4	5	6	7

P10. De acuerdo con los siguientes conceptos, ¿qué nivel de importancia considera para un centro de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años?

Nada importante	No tan necesario	Importante	Muy importante	Indispensable
1	2	3	4	5

Aspectos	Importancia
Diversidad de juegos	
Seguridad del local	
Atención al cliente	
Infraestructura / decoración	
Áreas separadas por edad	
Zona de películas	
Opción de celebrar cumpleaños / fiestas	
Premios por tickets ganados en juegos	
Juegos didácticos (especificar ejemplos)	
Juegos electrónicos (especificar ejemplos)	

Cafetería / snacks	
Espacio para padres	

P11. ¿Qué días de la semana asistiría con más frecuencia?, puede marcar más de una “x” si lo considera.

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

P12. ¿En que horario durante la semana (de lunes a viernes) asistiría con más frecuencia?, puede marcar más de una “x” si lo considera.

- a. Antes de las 11 am.....( )
- b. De 11 am a 1 pm .....( )
- c. De 2 pm a 4 pm.....( )
- d. De 5 pm a 7 pm .....( )
- e. Después de las 7 pm.....( )

P13. ¿En qué horario durante el fin de semana (sábado y domingo) asistiría con más frecuencia? puede marcar más de una “x” si lo considera.

- a. Antes de las 11 am.....( )
- b. De 11 am a 1 pm .....( )
- c. De 2 pm a 4 pm.....( )
- d. De 5 pm a 7 pm .....( )
- e. Después de las 7 pm.....( )

P14. ¿Cuánto tiempo en promedio estarían con tu familia en el local?

- a) Menos de 30 minutos.....( )
- b) Entre media y una hora.....( )
- c) Más de una hora.....( )

P15. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de promociones?, puede marcar más de una “x” si lo considera.

- a) WhatsApp.....( )
- b) Facebook / Instagram.....( )
- c) Radio local.....( )

P16. Valore el tipo de juego que más le gustaría que tenga este centro de entretenimiento de acuerdo con la siguiente escala:

Nada importante	No tan necesario	Importante	Muy importante	Indispensable
1	2	3	4	5

Tipo de juego	Importancia
Piscina de pelotas	
Camas elásticas	
Toboganes inflables	
Zona de juegos (laberintos, castillos)	
Juegos electrónicos de baile	
Juegos electrónicos de pelea	
Juegos electrónicos estilo arcade (especificar)	
Hockey de mesa	
Simuladores de carrera (carros)	
Zona para pintar	
Simuladores en 3D	
Zona de estimulación temprana	
Otros – especificar:	

P17. Ahora pensando en el nombre Marcona Kids, de acuerdo con esta idea ¿Qué tan adecuado es este negocio a este nombre?

Muy adecuado				Muy poco adecuado
1	2	3	4	5

P18. Tomando en consideración lo que le contamos sobre la idea de negocio y suponiendo que este local estuviera en el centro de Marcona

P18a. ¿Cuál es el valor que usted estaría dispuesto a pagar por un juego y consideraría que es justo?

S/\_\_\_\_\_

P18b. ¿Qué precio consideraría caro que no iría a pesar de gustarle?

S/\_\_\_\_\_

P19. Considerando que el costo de cada juego será de S/ 4.0 soles, ¿Usted diría que?

Vale mucho más de lo que cuesta	Vale más de lo que cuesta	Vale lo que cuesta	Vale menos de lo que cuesta	Vale mucho menos de lo que cuesta
1	2	3	4	5

P20. Considerando que el costo de 20 minutos en zona de juegos para niños (laberintos, castillos, inflables, entre otros) será de S/ 10 soles, ¿Usted diría que?

Vale mucho más de lo que cuesta	Vale más de lo que cuesta	Vale lo que cuesta	Vale menos de lo que cuesta	Vale mucho menos de lo que cuesta
1	2	3	4	5

P21. ¿Qué modalidad de compra preferiría?

- a) Pago por juego utilizado.....( )
- b) Pago por tiempo en el local.....( )
- c) Otro: \_\_\_\_\_

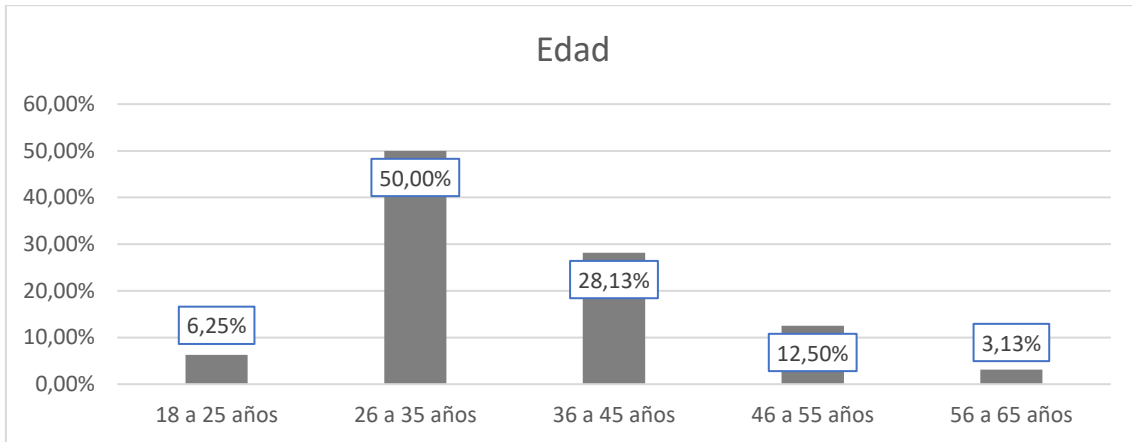
P22. Tomando en consideración lo que leyó en el concepto y suponiendo que este local estuviera en el centro de Marcona ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor lo interesado que estaría en ir a este centro de entretenimiento?

Definitivamente SI iría	Probablemente SI iría	Tal vez SI o tal vez NO iría	Probablemente NO iría	Definitivamente NO iría.
1	2	3	4	5

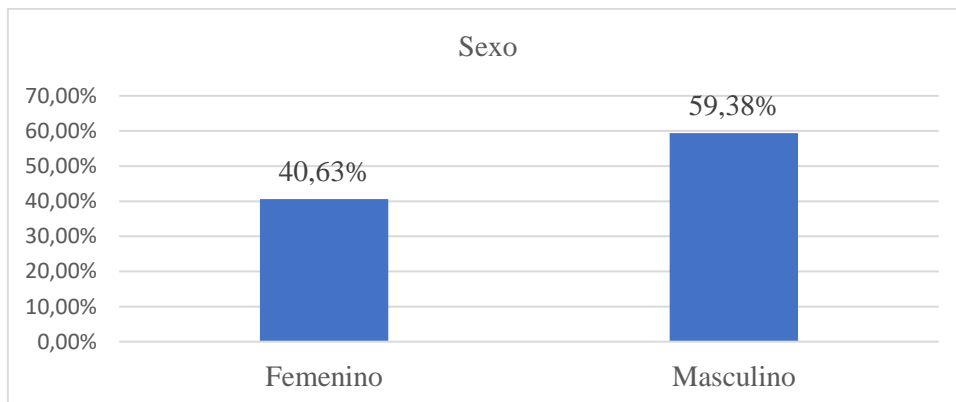
## Anexo 4: Principales resultados de las encuestas

### Datos demográficos:

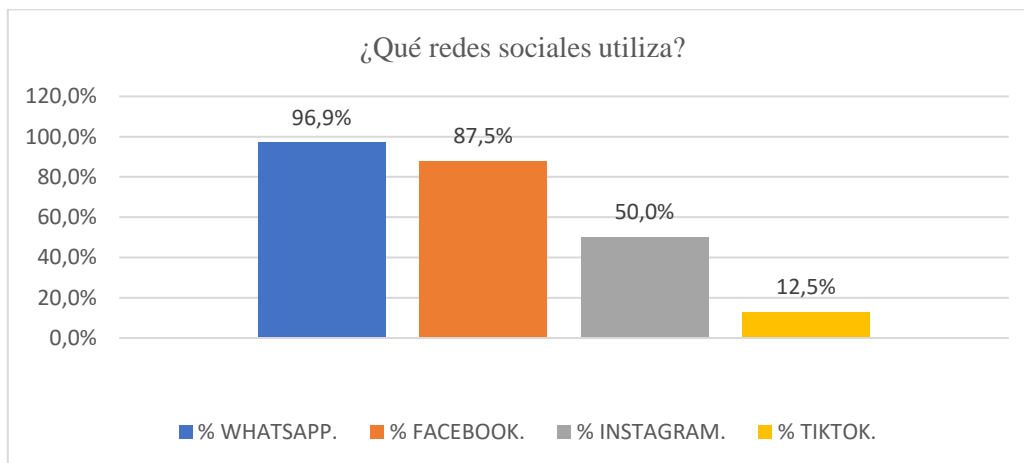
F1:



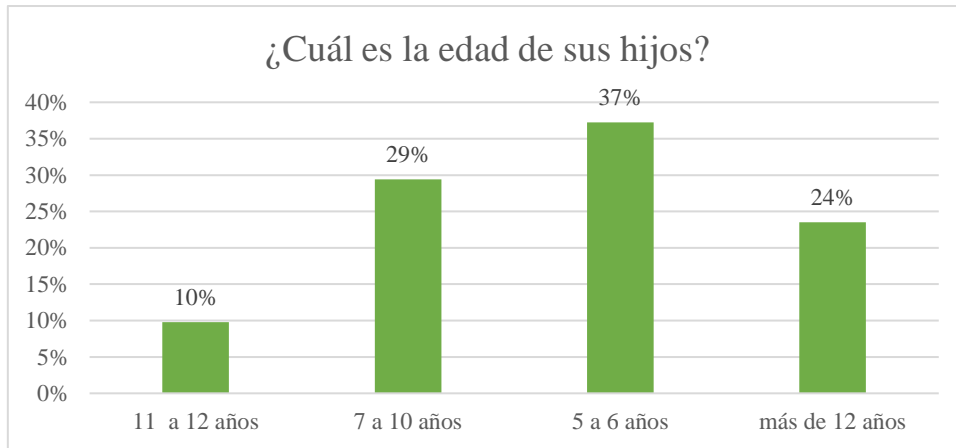
F2:



F3:

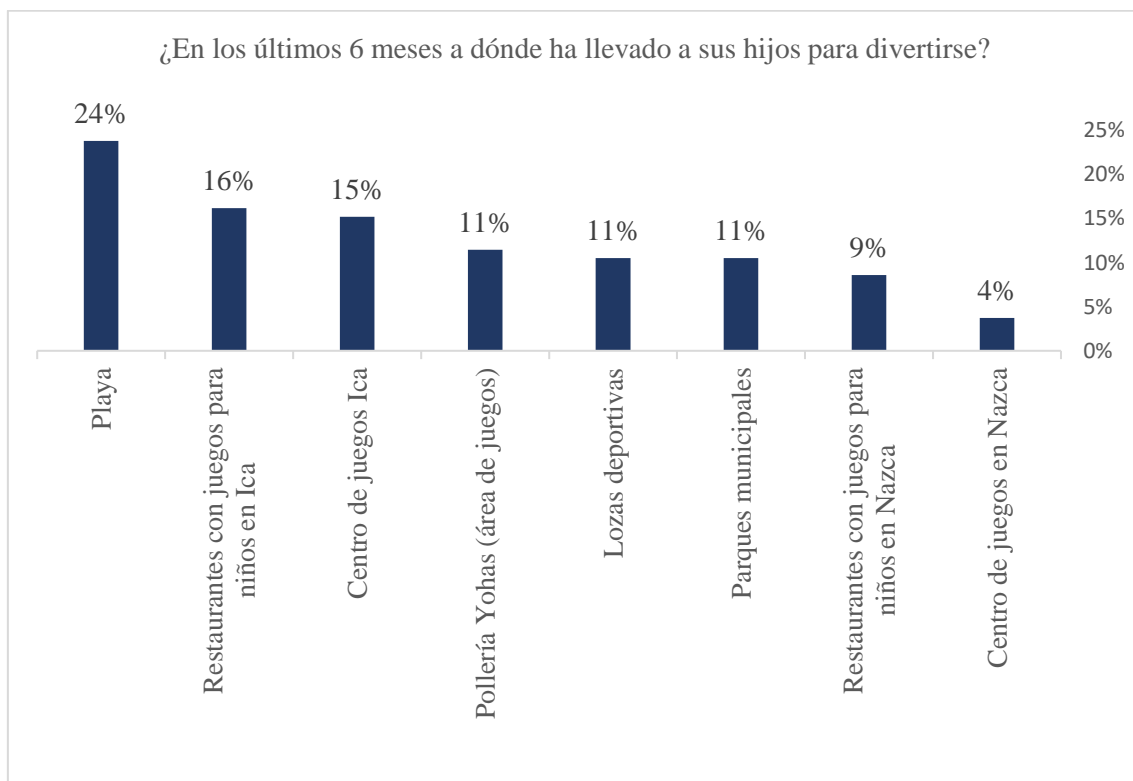


F4:

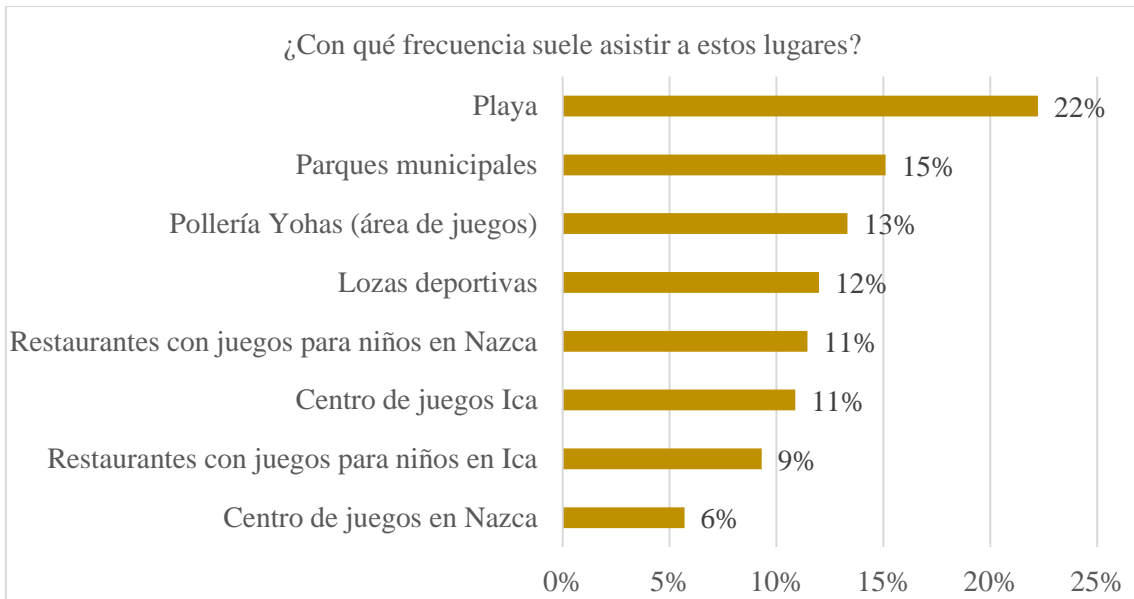


## Hábitos de consumo y compra

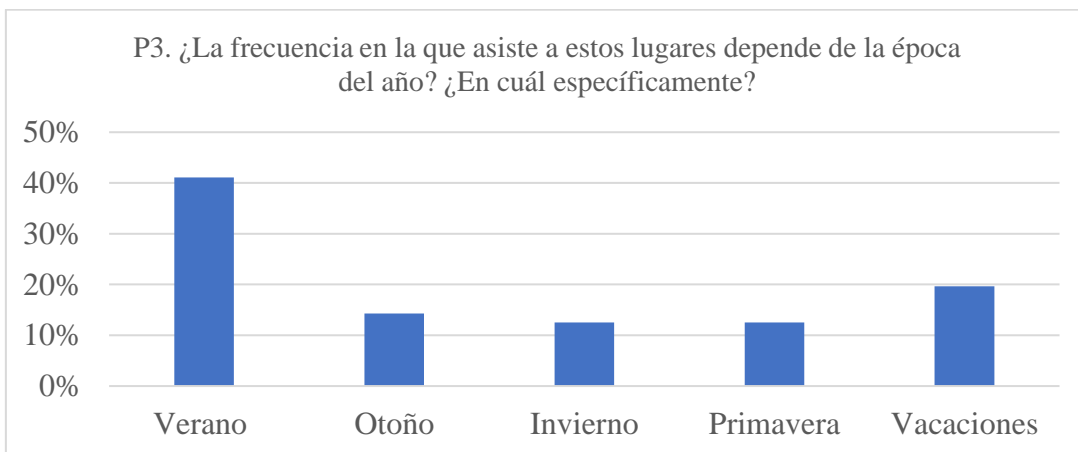
P1:



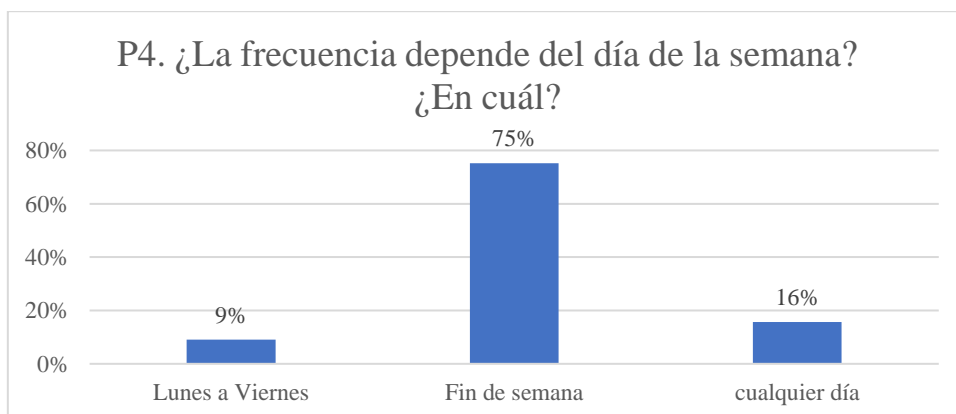
P2:



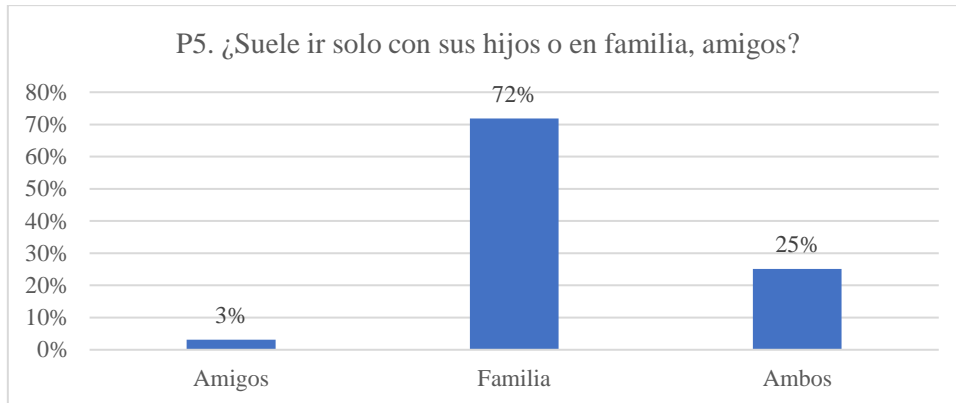
P3:



P4:

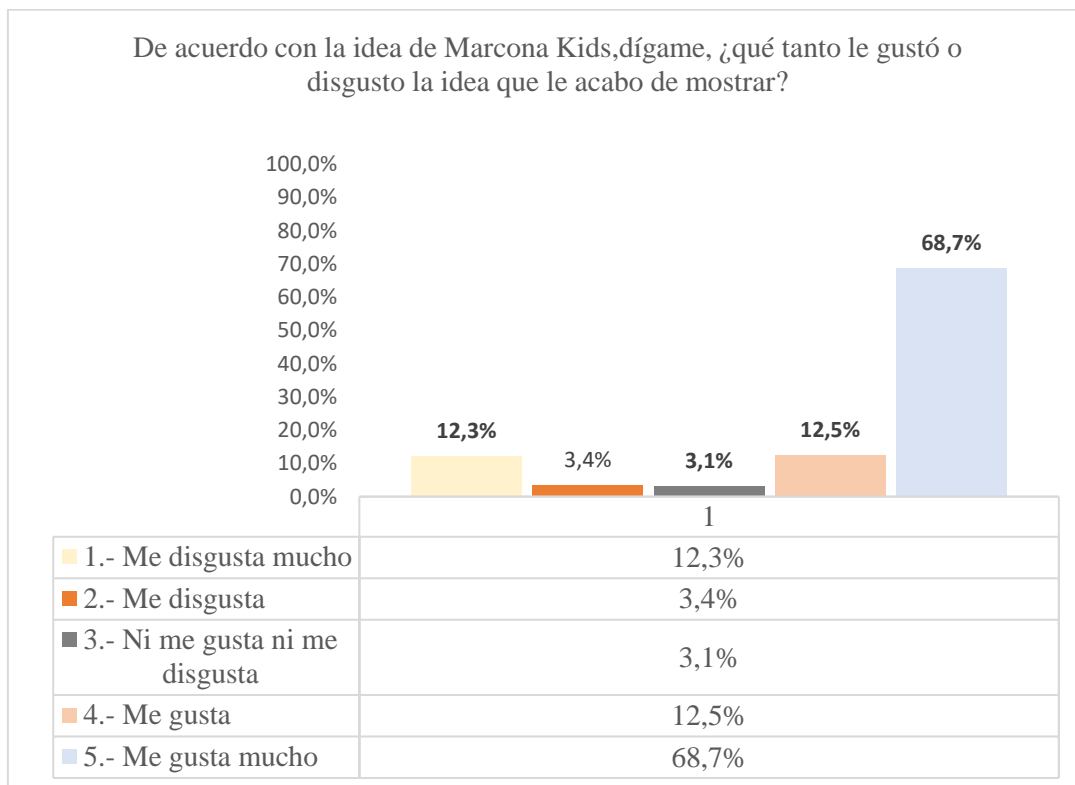


P5:

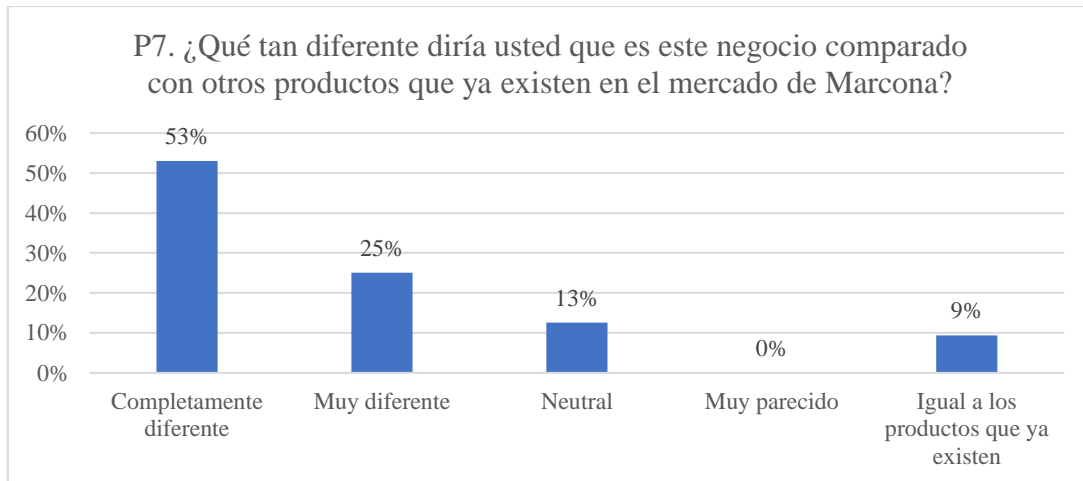


### Evaluación de conceptos

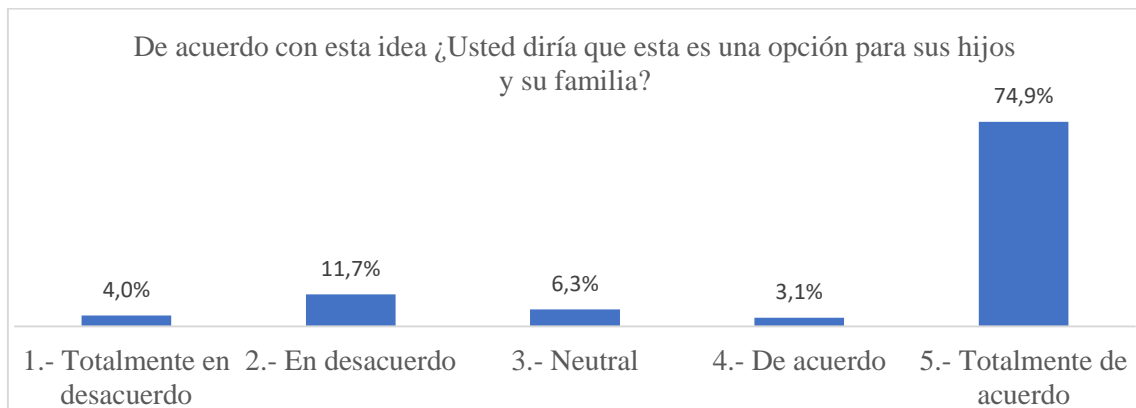
P6:



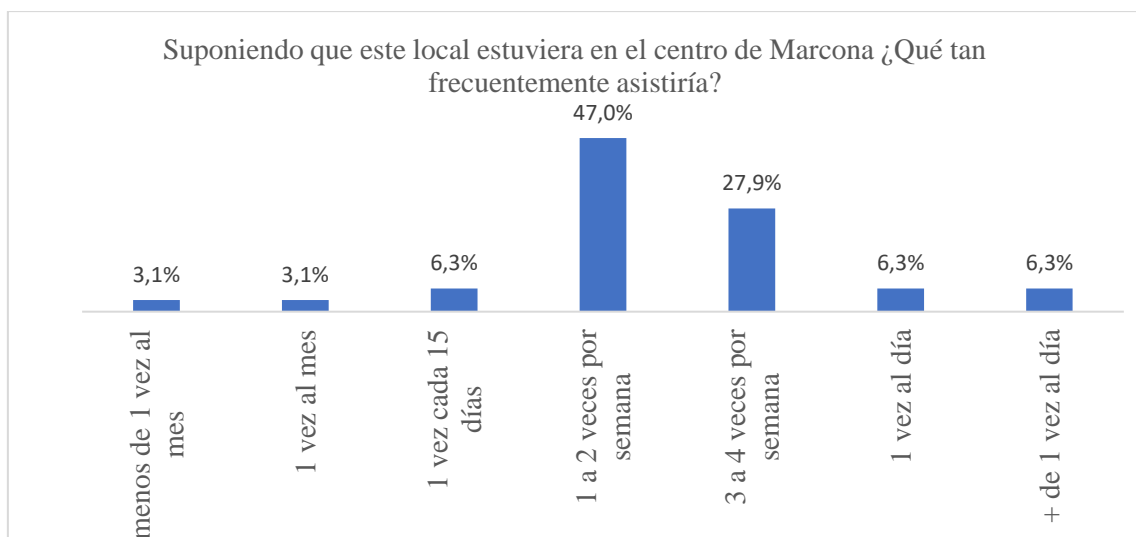
P7:



P8:



P9:



P10:

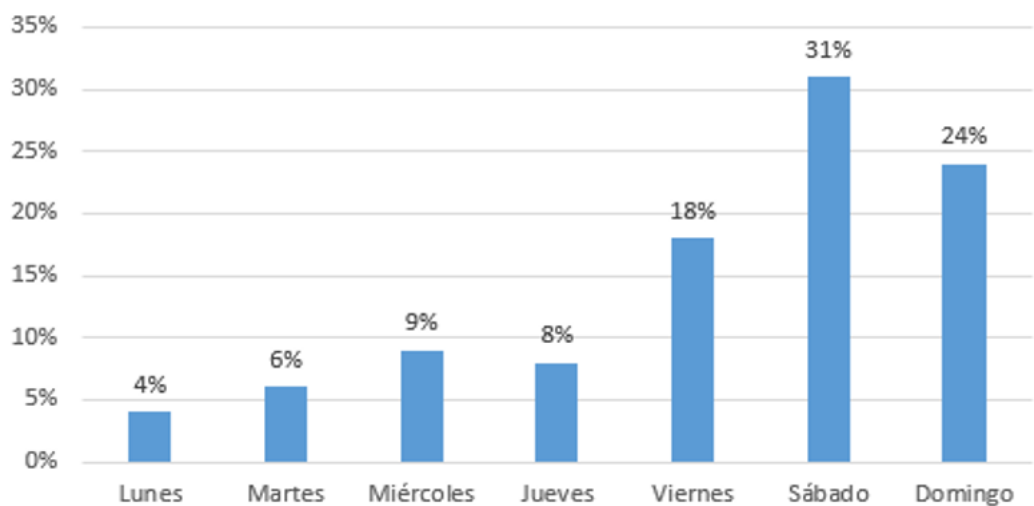
De acuerdo con los siguientes conceptos, ¿qué nivel de importancia considera para un centro de entretenimiento para niños entre 5 y 12 años?

0% Nada importante  
100% Indispensable

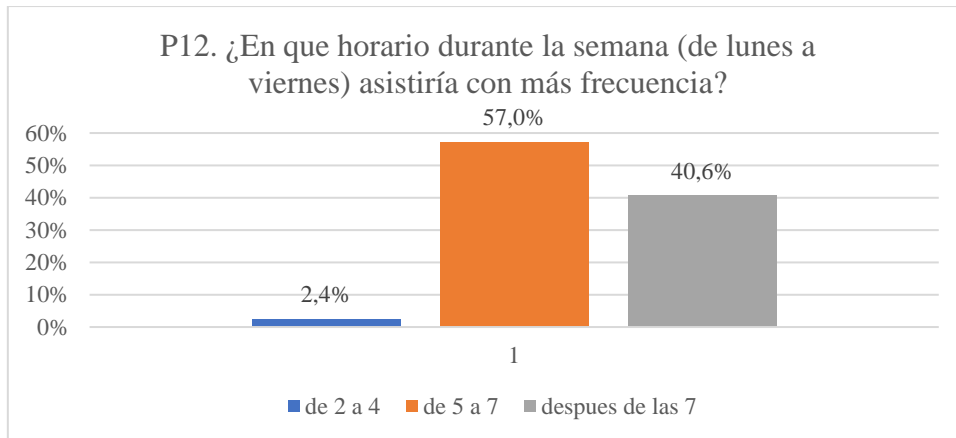
Aspectos	-5 a 7-	-8 a 10-	-11 a 12-	Promedio
[Seguridad del local]	71%	75%	67%	<b>71%</b>
[Atención al cliente]	68%	70%	62%	<b>67%</b>
[Espacio para padres]	68%	65%	62%	<b>65%</b>
[Diversidad de juegos]	64%	67%	60%	<b>63%</b>
[Juegos electrónicos o simuladores]	63%	65%	62%	<b>63%</b>
[Premios por tickets ganados en juegos]	61%	61%	65%	<b>63%</b>
[Cafetería / snacks]	64%	62%	59%	<b>62%</b>
[Juegos didácticos]	70%	59%	55%	<b>61%</b>
[Opción de celebrar cumpleaños / fiestas]	58%	61%	63%	<b>61%</b>
[Áreas separadas por edad]	68%	58%	50%	<b>59%</b>
[Infraestructura / decoración]	61%	59%	53%	<b>58%</b>
[Zona de películas]	50%	47%	50%	<b>49%</b>

P11:

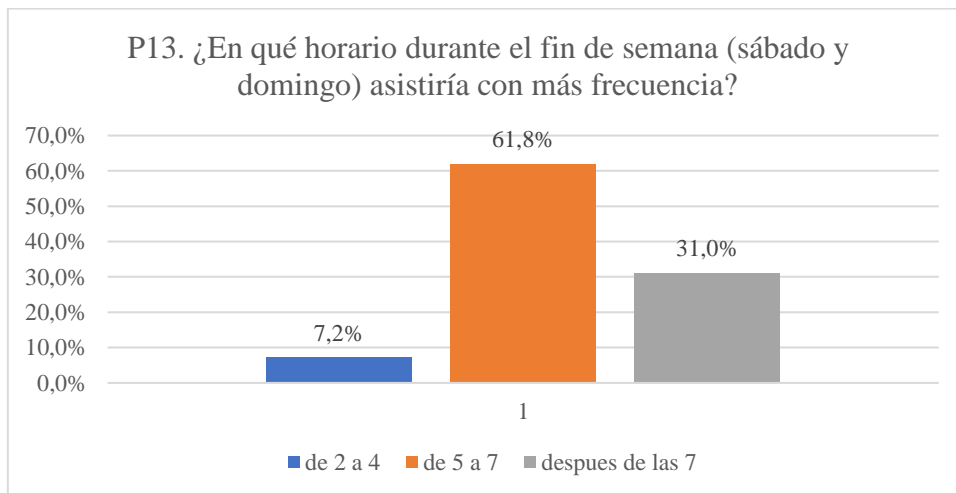
P11. ¿Qué días de la semana asistiría con más frecuencia?



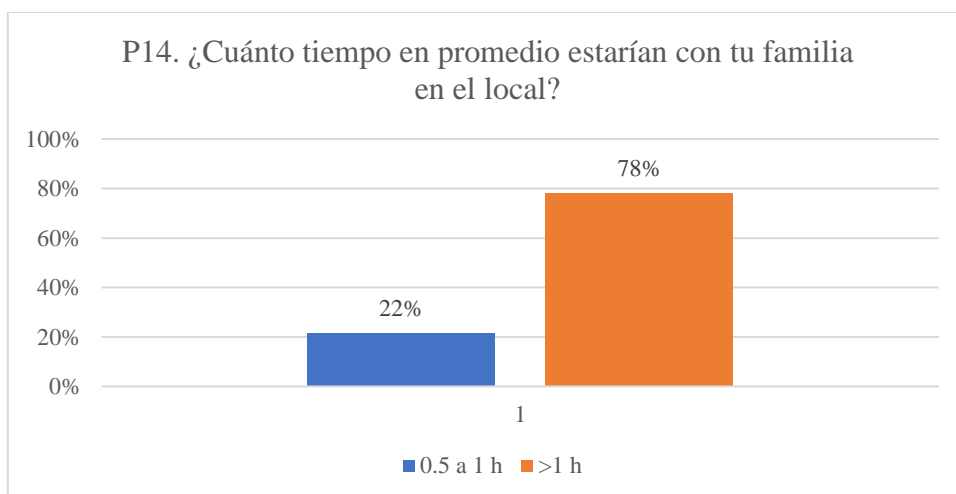
P12.



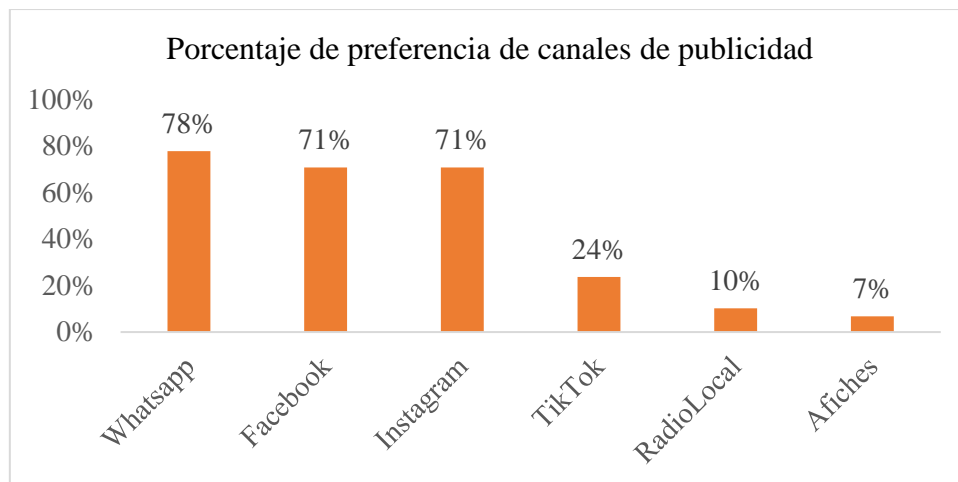
P13:



P14:



P15:



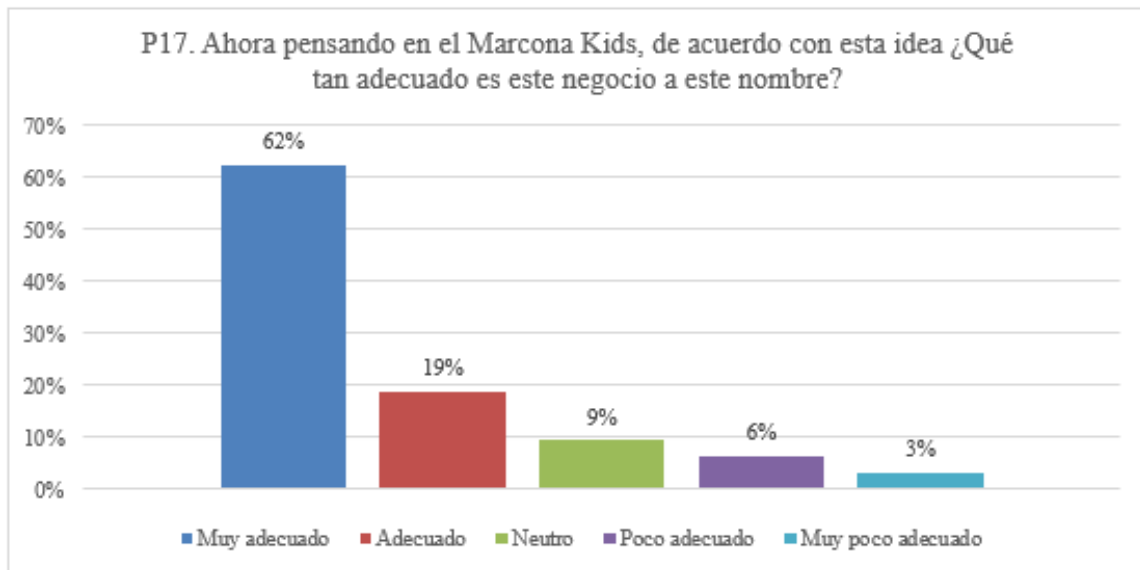
P16:

Valore el tipo de juego que más le gustaría que tenga este centro de entretenimiento de acuerdo con la siguiente escala:

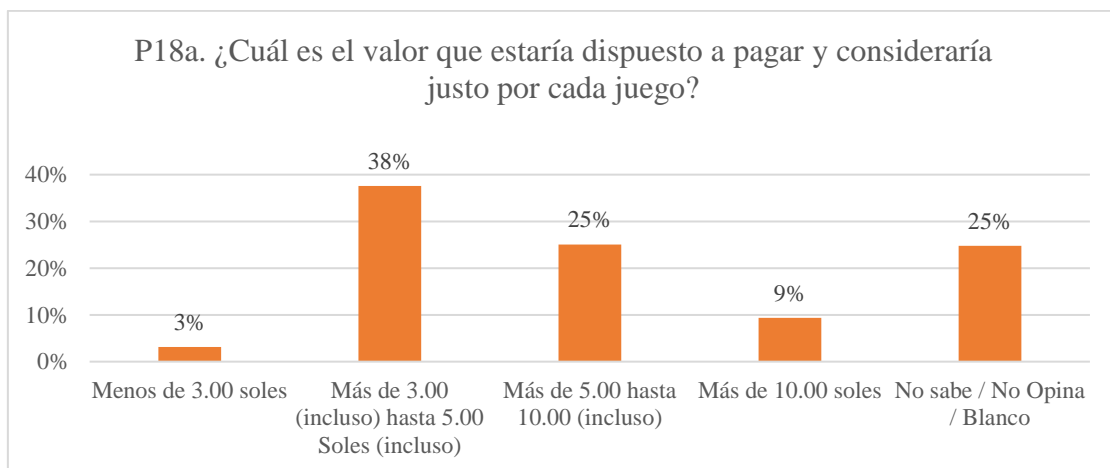
0% Nada importante  
100% Indispensable

Tipo de juegos	-5 a 7-	-8 a 10-	-11 a 12-	Promedio
[Simuladores de realidad virtual]	71%	77%	71%	72.4%
[Toboganes inflables]	71%	77%	67%	71.1%
[Simuladores de carrera (carros)]	69%	71%	69%	69.8%
[Zona de juegos (laberintos, castillos)]	74%	72%	60%	68.9%
[Zona para pintar]	76%	65%	60%	67.6%
[Juegos electrónicos estilo arcade]	67%	65%	68%	66.7%
[Juegos electrónicos de baile]	66%	68%	63%	65.3%
[Hockey de mesa]	66%	66%	63%	64.9%
[Camas elásticas]	65%	68%	57%	63.1%
[Piscina de pelotas]	71%	68%	51%	63.1%
[Juegos electrónicos de pelea]	53%	55%	55%	54.2%
[Zona de estimulación temprana]	60%	42%	39%	47.6%

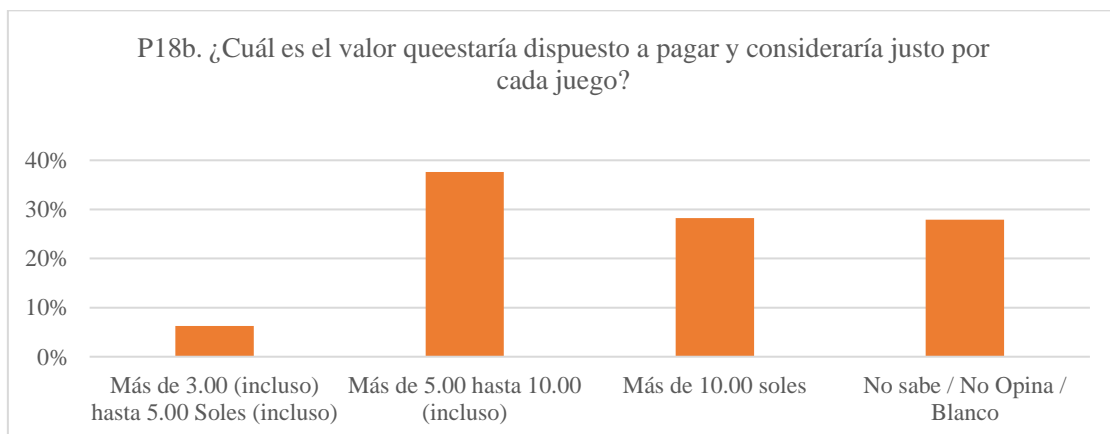
P17:



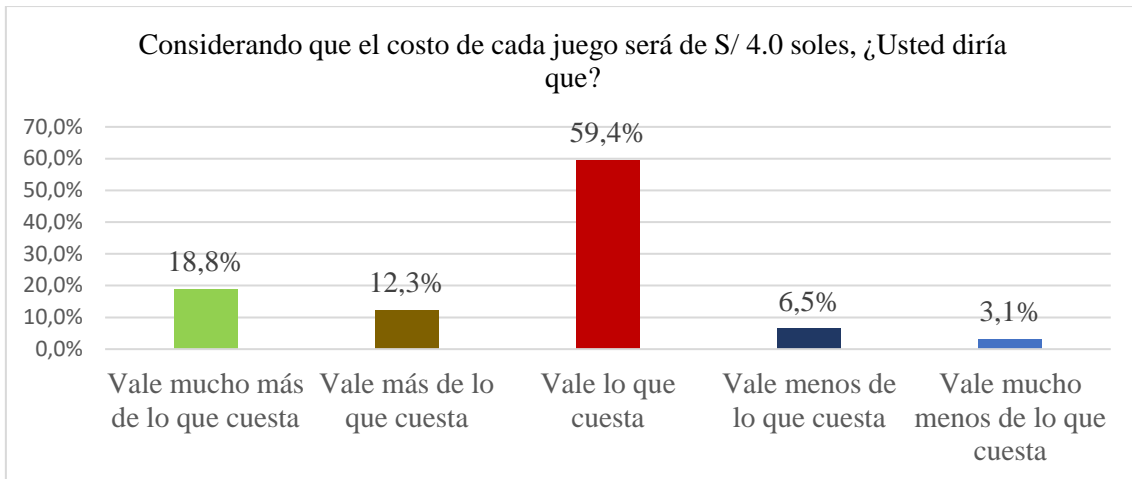
P18a:



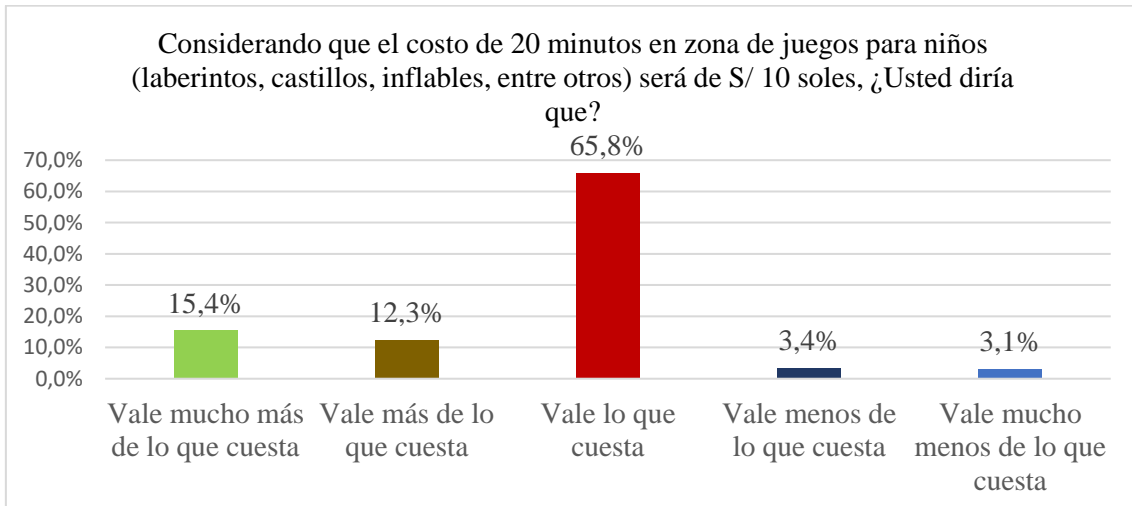
P18b:



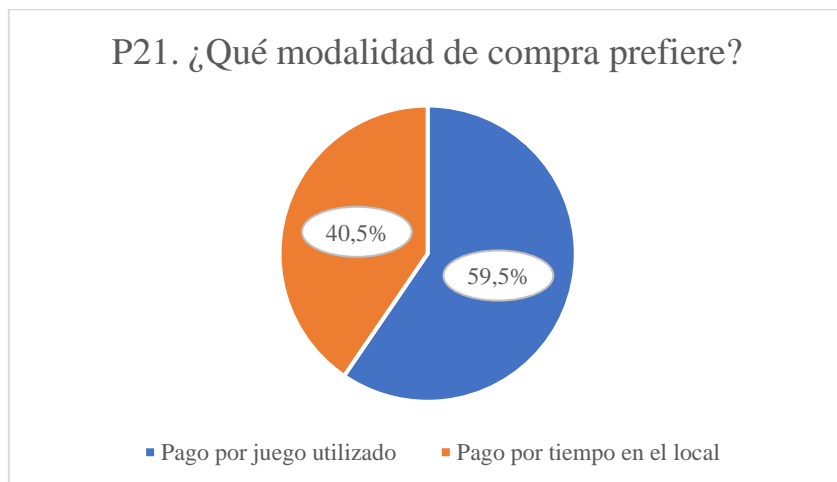
P19:



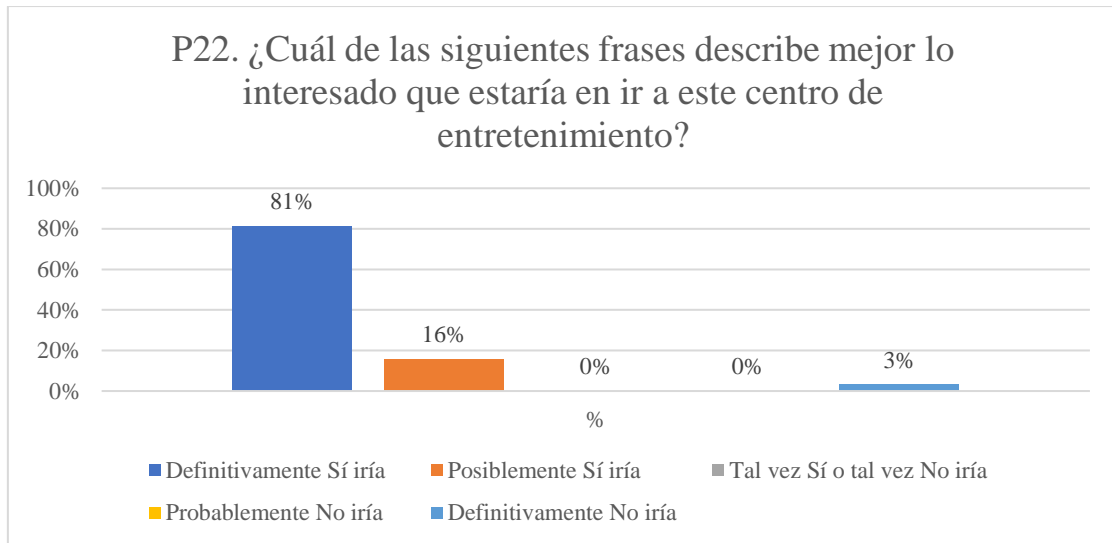
P20:



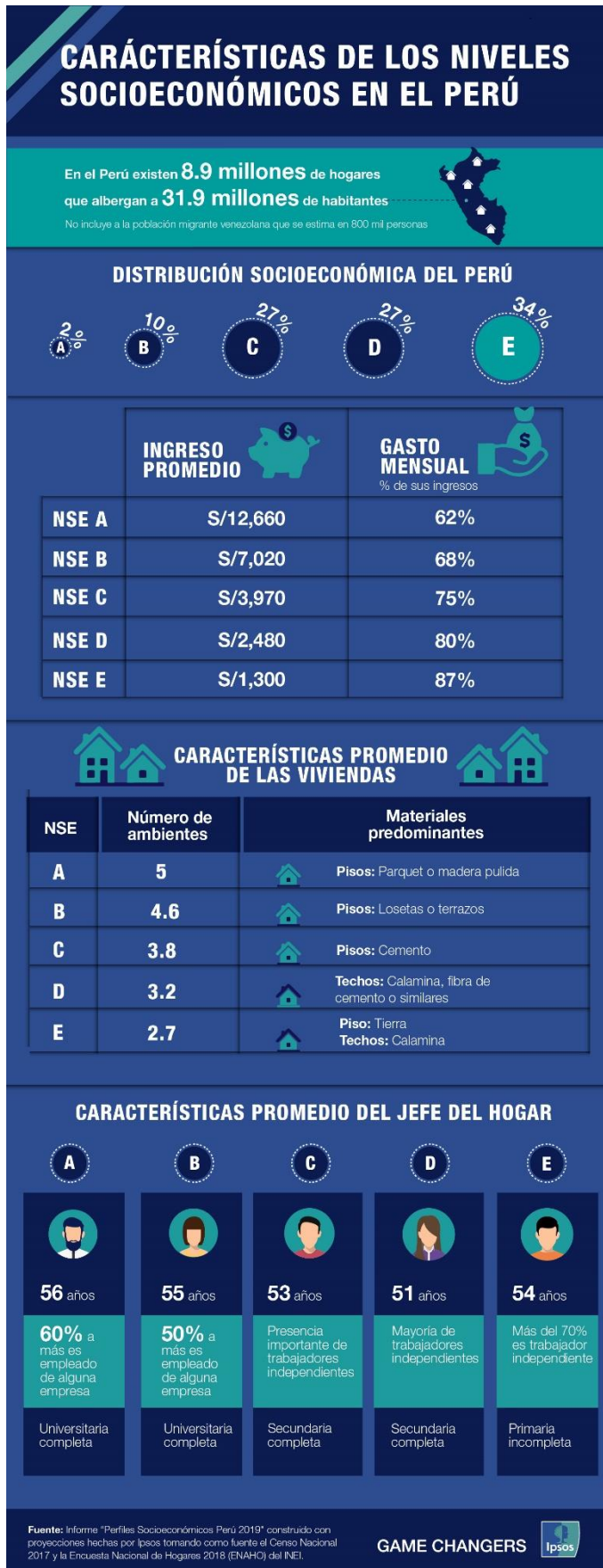
P21:



P22:



## Anexo 5:



## 11. CAPÍTULO XI: BIBLIOGRAFÍA

- Americas Market Intelligence (2023). *e-commerce en Perú: datos y estadísticas 2023*. Recuperado de:  
<https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>
- GEO PERÚ, sin fecha. Reporte distrito Marcona. Link:  
<https://visor.geoperu.gob.pe/reporte/110304>
- Instituto nacional de estadística e informática, Octubre 2018. ICA RESULTADOS DEFINITIVOS. Link:[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1545/11TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1545/11TOMO_01.pdf)
- Municipalidad distrital de Marcona, sin fecha. Reseña histórica. Link:  
<https://munimarcona.gob.pe/historia/>
- Canales sectoriales Interempresas, 25/01/2018. ¿Cuáles son las preferencias de los niños y niñas de entre 4 y 12 años?. Link:  
<https://www.interempresas.net/Juguetes/Articulos/328735-Cuales-son-las-preferencias-de-los-ninos-y-ninas-de-entre-4-y-12-anos.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Perú: Población total proyectada, según departamento, provincia y distrito, 2022*. Recuperado de  
<https://visor.geoperu.gob.pe/reporte/110304>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Ica: Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017 XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Andinas*. Recuperado de  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1545/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1545/)
- Brown, T. (2020). *HBR's 10 must read on Design Thinking*, Boston. Harvard Business Review.
- Friis Dam, R. (2022). *The 5 Stages in the Design Thinking Process*. Interaction Design Foundation. Link: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
- BBVA Research (2023). *Situación Perú*. Recuperado de  
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-junio-2023/>
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2022). *Inacal establece estándares de seguridad para la inspección de juegos mecánicos*. Recuperado de:  
<https://www.gob.pe/institucion/inacal/noticias/6376-inacal-establece-estandares-de-seguridad-para-la-inspeccion-de-juegos-mecanicos>
- Aguilar, N. & Guerrero, C. (2023). *Plan de negocio para evaluar la viabilidad del desarrollo de un parque de diversiones en el distrito de Máncora*. [Tesis de magister, Universidad ESAN]. Repositorio institucional de la Universidad ESAN

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/3469/2023\\_MATP-TAL\\_20-1\\_01\\_TL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/3469/2023_MATP-TAL_20-1_01_TL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- [Fernández, C. \(2019\). ¿Cuánto tiempo demora abrir un negocio en el Perú?](#) Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-tiempo-demora-abrir-un-negocio-en-el-peru>
- Recavarren, I (2015). El Parque Eólico de Marcona. *Panorámica*. <https://www.panoramical.eu/especiales/cop-20/el-parque-eolico-de-marcona/>
- Rebato, C (2020, 19 de marzo). Cómo implementar el modelo Canvas paso a paso para agregar valor a tu idea empresarial. Think Big. Recuperado de: <https://empresas.blogthinkbig.com/modelo-canvas/>
- Banco Mundial. 2020. Doing Business en el Perú 2020. Washington, D.C.: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
- <sup>1</sup> Iglesias, Y. 2019. EL FOCUS GROUP O GRUPO DE DISCUSIÓN. Análisis de usuario, comunicación, design thinking, Innovación. Link: <https://designthinking.gal/el-focus-group-o-grupo-de-discusion/>
- IPSOS (2023). *Tendencias en sostenibilidad*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-05/EI%20necesario%20encanto%20de%20la%20sostenibilidad\\_VF.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-05/EI%20necesario%20encanto%20de%20la%20sostenibilidad_VF.pdf)
- Ministerio del Ambiente de Perú. (2018). Quinto Informe Nacional de Cambio Climático. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2018/12/INFORME-NACIONAL-CAMBIO-CLIMATICO.pdf>
- Banco Mundial. (2018). Perú - Un diagnóstico de los residuos sólidos. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30409>
- González-Pernía, J. L. (2016). La evaluación PESTEL como herramienta de análisis para la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- David, F. R., David, F. R. (2017). Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5029>
- Hoyos Ballesteros, R. (2018). Plan de marketing: con enfoque en gerencia de mercadeo. Ecoe Ediciones. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=8802>
- Ferrell, O., Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing. Cengage Learning. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=818>
- Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter aplicado a la industria del fútbol (linkedin.com)

- ¿Quién creó el modelo PESTEL? (clubmitsubishiasx.com)
- ¿Cómo y para qué usar la matriz EFE y EFI? (linkedin.com)
- The World Justice Project - World Justice Project (México)
- Peru\_Spanish.docx (worldjusticeproject.org)
- Estudios Económicos de la OCDE: Perú 2023 | es | OCDE | OECD
- Siete de cada diez peruanos son pobres o vulnerables de caer en pobreza, nuevo informe del Banco Mundial
- Telefonía móvil: expansión que une a los limeños (elperuano.pe)
- Desarrollo Economico – Municipalidad distrital de Marcona (munimarcona.gob.pe)
- ¿Está su empresa "atrapada a la mitad"? | Conexión ESAN
- Características de los niveles socioeconómicos en el Perú | Ipsos
- Alerta Financiera. (2023). Riesgo país peruano sube debido a caída de la inversión privada. Recuperado de [https://alertafinanciera.pe/2023/09/19/riesgo-pais-peruano-sube-debido-a-caida-de-la-inversion-privada/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20\(EMBIG\)%20de,del%202023%20\(171%20Pbs\).](https://alertafinanciera.pe/2023/09/19/riesgo-pais-peruano-sube-debido-a-caida-de-la-inversion-privada/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20(EMBIG)%20de,del%202023%20(171%20Pbs).)
- YCHARTS. 10 Year Treasury Rate (I:10YTCMR). Recuperado de: [https://ycharts.com/indicators/10\\_year\\_treasury\\_rate](https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate)
- Yahoo Finanzas. SPDR S&P 500 ETF Trust (SPY). Recuperado de: [https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAANIWzzlUXgg8wOqgNL5cy8fqdDfuLSIVJjdnRFdr940hO8e3GxahnRUID-QjqJFIBYtyar5iF6MtgfLY1bGJ6tugDmcg9fEQmB76Ji\\_hyVjOKpC4HD-AvTZcKINKt9SxGr7Rn24e3tKKj7N2LJIGbjE9g2s5LOYczp5COuTVYIg](https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAANIWzzlUXgg8wOqgNL5cy8fqdDfuLSIVJjdnRFdr940hO8e3GxahnRUID-QjqJFIBYtyar5iF6MtgfLY1bGJ6tugDmcg9fEQmB76Ji_hyVjOKpC4HD-AvTZcKINKt9SxGr7Rn24e3tKKj7N2LJIGbjE9g2s5LOYczp5COuTVYIg)
- <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>
- [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2024-2027.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2024-2027.pdf)
- <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05262PA/html>
- <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>