UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JUGUETES PERSONALIZADOS A PARTIR DE LA OBTENCIÓN DE UNA FRANQUICIA, PARA EL MERCADO PERUANO

TESIS PRESENTADA POR:
JORGE AUGUSTO DIAZ SORIA
JAIME ANDRÉS LUCANO CÁCERES
JUDITH KATHERINY RIOS RUIZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ASESOR : PABLO BONELLI URQUIAGA

LIMA, JULIO DE 2014

DEDICATORIA

A mi familia, principalmente a mí futura esposa por su paciencia y comprensión, a mis padres por su amor y guía en cada paso, a mis abuelos por sus consejos libro para toda mi vida y finalmente a mis compañeros de grupo y nuestro asesor ya que sin ellos no sería posible este trabajo.
Jaime Lucano

Este trabajo va dedicado a Jorge, Gilmer y Natsumy por su compresión y paciencia; y un agradecimiento especial a mis colegas y nuestro asesor por el ahínco y compromiso, que facilitó el trabajo en equipo.
Jorge Díaz

A mis padres por su incondicional apoyo, especialmente a mi madre por alentarme en cada decisión tomada en pro de mi crecimiento profesional, a nuestros profesores por su dedicación, a nuestro asesor por su tiempo y finalmente a mi equipo por su paciencia y compromiso.
Judith Ríos

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO **6**

INTRODUCCIÓN **8**

CAPÍTULO 1: LA IDEA DE NEGOCIO **10**

1.1. GENERALIDADES 10

1.1.1. La Franquicia *10*

1.1.2. Franquicia "Sing Your Name" *11*

1.1.3. Canta Perú S.A.C. *12*

1.2. OBJETIVO 12

1.3. FINALIDAD 12

1.4. DELIMITACION 13

1.5.JUSTIFICACION 13

1.6. ANALISIS EXTERNO 14

1.6.1. Estudio del Entorno *14*

1.6.2. Análisis del Sector *17*

1.7. ANALISIS INTERNO 29

1.7.1. Estrategia Competitiva *29*

1.7.2. Ventaja Competitiva *30*

1.7.3. Cadena de valor *30*

1.7.4. Cultura Organizacional *32*

1.7.5. Estructura organizacional *35*

1.7.6. Requisitos legales *36*

1.7.7. Análisis FODA *40*

CAPÍTULO 2: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING **46**

2.1. FORMULACION ESTRATEGICA 46

2.1.1. Segmentación *46*

2.1.2. Objetivos *50*

2.1.3. Estrategias *51*

2.1.4. Acciones *51*

2.2. PLAN DE MARKETING 53

2.2.1. Objetivos *53*

2.2.2. Marketing Mix *54*

2.2.3. Presupuesto de Marketing *59*

2.2.4. Seguimiento y Monitoreo *61*

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS FINANCIERO **63**

3.1. ANALISIS FINANCIERO 63

3.1.1. Objetivos *63*

3.1.2. Inversión *64*

3.1.3. Financiamiento *65*

3.1.4. Presupuesto Maestro *66*

3.1.5. Estados Financieros *69*

3.1.6. Costo Promedio Ponderado del Capital WACC *71*

3.1.7. Flujo de Caja *72*

3.1.8. Indicadores de Rentabilidad *74*

CONCLUSIONES **76**

ANEXOS **78**

BIBLIOGRAFÍA **90**

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente plan de negocios está orientado a la creación de una empresa comercializadora de juguetes personalizados de manera audiovisual (Peluches, relojes despertadores, canciones, cuentos, videojuegos, etc.), partiendo de la obtención de la franquicia "Sing Your Name". Para ello, se constituirá una empresa bajo el nombre de "Canta Perú S.A.C." la cual nace a partir de ver diferentes oportunidades de negocios en un país en constante crecimiento como es el Perú.

Se ha evaluado el comportamiento del sector juguetes en el país (crecimiento del 16.12% promedio), así como analizado las preferencias de sectores socioeconómicos B y C, donde se ha identificado, la necesidad de mayor oferta de productos para niños menores de 05 años, que cuenten con características educativas y de personalización. Estas características son muy valoradas por el público objetivo, de acuerdo a los resultados del sondeo realizado como parte de la investigación de mercado.

Asimismo, entre las operaciones propias de la empresa, está la importación de los juguetes desde los Estados Unidos de Norteamérica, proceso vital para el éxito de la empresa, por las complejidades que éste tiene.

Se cuenta con información sobre el gasto de la población que forma parte del público objetivo, (que oscila en promedio entre 151 y 460 Nuevos Soles en entretenimiento y otros), lo que coloca a los productos de la empresa "Canta Perú" dentro del rango de gasto de dichos sectores, especialmente entre aquellos que prefieren realizar su compras en centros comerciales o tiendas especializadas.

La primera tienda de venta directa se planea instalar en el Centro Comercial Plaza San Miguel (facturación 2013 US$ 547 millones)[1], al estar dicho centro comercial dentro de los distritos tradicionales de Lima, en el que viven principalmente personas pertenecientes al público objetivo, y por la concurrencia con la que este cuenta, permitiendo mayor exposición y venta de los productos.

La empresa empleará el marketing digital para la publicidad de sus productos, sacando provecho a herramientas que mayor difusión tienen en estos días, como son las redes sociales, páginas web, etc. para lograr impulsar sus productos. El marketing digital permitirá hacer conocida a la empresa sin tener que incurrir en elevados costos.

A través del análisis financiero, este plan de negocios busca demostrar la rentabilidad del proyecto y las ganancias que puede otorgar a quienes inviertan en la empresa. Se ha considerado un financiamiento de S/. 60,000 a través de capital y S/. 75,000 por medio de un préstamo bancario con "Mi Banco" a una tasa de 28.59% efectivo anual. Mediante el Costo Promedio Ponderado del Capital, se ha logrado determinar que la tasa con la que descontarán los flujos es de 21.69% y servirá para hallar el valor actual neto del plan de negocios.

De acuerdo a los indicadores financieros, se concluyó que, en un escenario positivo donde se espera abrir 2 nuevos puntos de venta en los años 3 y 4, la tasa interna de retorno (TIR) para un periodo de cinco (05) es de 48.36%, mientras que para el flujo de caja de los accionistas la TIR será de 57.25%, que considera el pago de todas las obligaciones financieras y del capital. El valor actual neto (VAN) de ambos flujos de caja libre serán de S/. 180,719 y para los accionistas S/.196,250. Teniendo en cuenta el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), tomarían 3 años y 4 meses recuperar la inversión en el proyecto.

[1] Cfr. ACCEP 2014

INTRODUCCIÓN

Los tiempos de hoy son tiempos de compradores, de consumo, de necesidades subjetivas que el consumidor debe satisfacer, son tiempos en donde el cliente no tiene un único perfil, y donde cada perfil puede determinar unas condiciones distintas de producto, de tiempo, de especificaciones, de precio. Los clientes están aprendiendo a exigir, a darse cuenta que pueden obtener más por su dinero.

Actualmente, la rapidez, confiabilidad, seguridad, y calidad son características que van implícitas en el producto y ya no basta solo con un buen servicio o un buen producto, ahora se trata de trascender en el cliente proporcionándole valores agregados que ofrezcan una experiencia de compra diferente. Es necesario cumplir con sus expectativas como consumidor, que no solo se motive al cliente con la excelencia del producto sino con el beneficio que lo acompañan.

A partir de esto, la empresa "Canta Perú" pretende introducir al mercado una línea de productos personalizados que cumplen con los estándares de calidad, y son aptos para el uso de nuestros consumidores finales, los niños de 0 a 5 años como primer objetivo. El segmento de mercado puede variar dependiendo de las líneas de productos en las que la empresa pretenda incursionar. Canta Perú introducirá al mercado una línea de juguetes personalizados para niños, adquiriendo la franquicia "Sing Your Name", que pueden ser adquiridos por los padres o por los familiares de los niños, tíos, abuelos, hermanos, etc. Según el desempeño que tenga la empresa se evaluará el incursionar en otros segmentos manteniendo la personalización.

En el Perú el mercado de niños es sumamente interesante e importante, dado que la industria del juguete es un mercado en constante crecimiento. Anualmente crece a un ritmo promedio de 16.12%, pero según los principales Retail podría lograr un crecimiento de 20%. A raíz de esta situación, se plantea un proyecto en el que se ingresará con un formato nuevo de juguetes que hará de la experiencia de niños menores de 5 años una herramienta tanto de aprendizaje como de crecimiento personal, ya que estimularán la imaginación del niño, y al mismo tiempo, los ayudarán a aprender el

abecedario, los números y otras lecciones importantes. El valor de los productos radica en que aportan a desarrollar la autoestima mientras aprende y se divierte.

La franquicia “Sing Your Name”, que se analizará como oportunidad de negocio, permite realizar un proyecto con características internacionales al trabajar bajo los lineamientos de la empresa Kids Juke Box Inc. de los E.E.U.U. Esta empresa ha elaborado un software de grabación que permite personalizar juguetes, relojes, CD’s y DVD’s, con música y cuentos para niños. Su modelo de negocio permite ser replicado en diversos países gracias a su versatilidad, al contar con una gran base de datos con nombres y canciones en distintos idiomas.

Se pueden obtener experiencias de consumo memorables para los consumidores a partir de una combinación de personalización, calidad de servicios y entretenimiento; permitiendo así posicionar en el mercado los productos de la empresa.

La adquisición de la franquicia es el punto de partida para desarrollar las estrategias de marketing y desarrollo de nuevos productos para nuevos segmentos, manteniendo la personalización en las diferentes líneas, de tal modo que la empresa pueda satisfacer necesidades simbólicas de diversas formas.

El proceso de importación es una parte vital en la cadena logística de este negocio, debido a las diversas dificultades, burocracia, y planificación que este requiere para lograr el éxito del proyecto, para ello se ha diseñado el flujograma de importación a fin de evaluar los posibles puntos críticos que se puedan presentar durante la operatividad, de esta manera evitar el mayor número de imprevistos, que puedan afectar seriamente la rentabilidad del negocio.

Debido al enfoque del proyecto, la metodología utilizada para su desarrollo será el plan de negocios, el cual permite un análisis global enmarcando la definición y desarrollo del análisis externo e interno, formulación de estrategias, plan de marketing, análisis financiero, con el fin de obtener la suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su posible puesta en marcha.

CAPÍTULO 1: LA IDEA DE NEGOCIO

1.1. Generalidades

1.1.1. La Franquicia

Las franquicias son una forma especializada de licencia que se originó hace siglos, en la que el franquiciante no sólo vende a un franquiciatario el uso del bien intangible (generalmente una marca comercial) que no sólo es esencial para el negocio, sino que además proporciona asistencia operativa al negocio en forma continua (por ejemplo, a través de la promoción de ventas y capacitación).[2]

En cierto sentido, un franquiciatario y un franquiciante funcionan casi como una empresa integrada verticalmente porque las partes son interdependientes y cada una produce parte del producto o servicio que finalmente llega al consumidor. En muchos casos, el franquiciante abastece los suministros necesarios.

El franquiciatario se obliga a pagar una cantidad de dinero, conocida como "canon de entrada", al franquiciante por la adquisición de los derechos. A través de la franquicia, el franquiciatario se beneficia por contar con una idea de negocio ya consolidada en el mercado y su "Know-How", lo que minimiza los riesgos que involucran su puesta en marcha.[3] Además, otra de las ventajas de la franquicia es la posibilidad de que la empresa crezca y se expanda sin invertir un gran capital.

Sin embargo, existen algunos inconvenientes, tales como el poco control en la marca por parte del franquiciatario, debido a que no se tiene la propiedad de la misma. Dependiendo de las cláusulas del contrato, el franquiciante puede restringir cualquier acción o cambio sin su consentimiento.

---

[2] Cfr. Daniels 2010: 545
[3] Cfr. E-conomic 2014

1.1.2. Franquicia “Sing Your Name”

“Sing Your Name” es una empresa especializada en la comercialización de productos personalizados con música para niños, entre otros. Kid´s Juke Box es la única empresa que ofrece sus productos en 8 idiomas distribuyendo sus productos a nivel mundial a través de más de 10,000 puntos de distribución en 40 países.

Mediante esta franquicia, el cliente tiene la posibilidad de personalizar una variedad de productos y crearlos sólo para el niño a quien va dirigido. Los productos personalizados estimulan la imaginación de los niños, y al mismo tiempo, los ayuda a aprender el abecedario, los números y otras lecciones importantes. Ayudan al niño a desarrollar su autoestima y reconocimiento de su nombre al escucharlo muchas veces en cada canción o dentro de una historia. La franquicia cuenta con una base de datos con más de 21,000 nombres, y miles más que se añade en 6 idiomas a elegir.

Existen diversos paquetes (niveles de distribución), todos vienen con lo necesario para comenzar el negocio. El software denominado “Burn on demand” y los masters de música permiten al distribuidor crear un CD personalizado en menos de 2 minutos. No se requiere equipo especial, solamente una computadora, una impresora de blanco y negro y CD's en blanco para grabarlos.

Tabla Nº 01: Niveles de distribuidor

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Distribuidor Autorizado	Distribuidor Municipio	Distribuidor Departamento	Distribuidor País

Fuente: Diego Gil, 2014
Elaboración propia

La Tabla Nº 01 muestra los niveles de territorialidad que ofrece la franquicia para poder llevar a cabo el negocio de manera exclusiva según el nivel adquirido.

1.1.3. Canta Perú S.A.C.

Canta Perú se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada, al estar conformada por 03 socios iniciales, que buscan tener igualdad en las decisiones y aporte de capital. Asimismo, este tipo de sociedad le otorga mayor seguridad a los socios gracias al derecho de adquisición preferente de las acciones, la posibilidad de prescindir de un directorio, y no ser necesario registrar los cambios de porcentajes de participación de las acciones en Registros Públicos, por su calidad de anónima a diferencia de otras formas societarias como la sociedad de responsabilidad limitada.

Con la finalidad de introducir al mercado una línea de juguetes personalizados para niños, partiendo en un primer momento con la adquisición de una franquicia, Canta Perú representará de manera exclusiva a la Franquicia Sing Your Name en el Perú, iniciando con el nivel de distribuidor para toda Lima. Además, la conformación de la empresa con la marca paraguas "Canta Perú" permitirá en un futuro desarrollar otras líneas de productos y así entrar a otros segmentos que no cubre la franquicia inicial.

1.2. Objetivo

Elaborar un plan de negocios basado inicialmente en la adquisición de una franquicia de juguetes personalizados, con el fin de brindar a nuestro público objetivo nuevas formas de manifestar su afecto.

La personalización consiste en incluir en cada artículo (canciones, cuentos, videojuegos, etc.) audios con el nombre del niño a quien está dirigido cada juguete.

1.3. Finalidad

Constituir una empresa dedicada a la comercialización de juguetes personalizados a través de canales de venta directa y virtual, buscando asegurar la máxima rentabilidad.

1.4. Delimitación

El plan de negocio está delimitado a los juguetes personalizados para niños (de 0 a 5 años). Además, según el desempeño que tenga la empresa se evaluará el incursionar en otros segmentos manteniendo la personalización.

1.5.Justificación

El sector de juguetes en nuestro país crece a un ritmo promedio del 16.12% (véase Tabla Nº 02) anualmente (2010 - 2013) y desde el año 2011 se estima que podría llegar hasta un crecimiento anual del 20%[4], según reportes de algunas de las principales tiendas de Retail en el Perú.

En base a esto, lo principal es ingresar al mercado peruano con una propuesta de valor que diferencie a nuestros productos de los ya existentes, además, que haga de la experiencia de niños menores de 5 años, no solo de entretenimiento, sino también, sea una herramienta tanto de aprendizaje como de crecimiento personal, con detalles tan simples como el sentirse involucrado en las historias, canciones y juegos al usar sus nombres, gracias al software que "Sing Your Name" ha creado para la personalización de los juguetes.

Las nuevas tendencias en ventas del sector del comercio se están enfocando en satisfacer las demandas de compras personalizadas de consumidores cada vez más exigentes, es así que los departamentos de marketing de las empresas se están enfocando en hacer sentir a los usuarios de sus productos o servicios como únicos y especiales, personalizando y adecuando la oferta de sus empresas a las necesidades particulares y concretas de cada uno de ellos. Las marcas son muy conscientes de que la personalización crea valor para los clientes, y es por eso que se esfuerzan en adaptar y customizar su oferta.

Los consumidores peruanos no son ajenos a esta tendencia, son día a día más exigentes al momento de reclamar calidad y seguridad en los juguetes que adquieren, pero además buscan que estos juguetes cumplan con ciertas características al momento de elegirlos.

---

[4] Cfr. PerúRetail 2012

A través de un sondeo realizado para el presente proyecto, el cual se detalla en el punto 1.6.2 (Investigación de Mercado), la principal característica que determina la compra es que este sea un juguete educativo. Se debe tener en cuenta que este tipo de juguetes, son una gran fuente de información para los niños. Otra de las características que se observó en los resultados es que los consumidores valoran la personalización de los juguetes, característica no usual en el mercado peruano en este tipo de productos.

Canta Perú ha decidido combinar estas dos características, basados en la necesidad que tienen los niños de estar acompañados de sus padres especialmente cuando son pequeños.

La empresa, a través de sus juguetes personalizados, desea equilibrar la necesidad con la estimulación de la autonomía y sociabilización de los niños, que aprenderán mediante videojuegos didácticos, canciones, peluches, relojes que cantan, complementando el tiempo que los padres pasen con ellos.

Se considera que el mercado peruano tiene el potencial para recibir este producto, tanto en la ciudad de Lima como en otras ciudades principales del país, y será menester del presente trabajo demostrar la rentabilidad, y viabilidad del negocio[5].

1.6. Análisis Externo

1.6.1. Estudio del Entorno

Perú, un país con alrededor de 30'475,175 de habitantes según estimaciones a junio del 2013, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), es una nación multiétnica formada en su mayoría por indígenas y mestizos (en torno al 85 %), 12% de ascendencia española, 2% de ascendencia africana y una minoría asiática, con un potencial muy alto ya que se encuentra en un punto estratégico en Sudamérica.

Comercialmente con un crecimiento anual del PBI en un 5.8% para el año 2013, con una inflación del 2.8% y una tasa de crecimiento de 5.02% al cierre del mismo año. En cuanto al PBI, como se puede visualizar en la Gráfico Nº 01, a nivel Sudamérica el Perú

[5] Cfr. Díaz Vega 2014

supera a Brasil, Chile y Colombia, mostrándonos así como un país de oportunidades en el cual un plan de negocio tiene posibilidades de éxito.

Gráfico N° 01 Crecimiento Anual del PBI (%)

Fuente: BCRP

Todos los sectores productivos tuvieron un desempeño positivo durante el 2013, resaltando el de comercio (5.83%), construcción (8.56%), manufactura (1.71%), minería e hidrocarburos (2.91%), financiero y seguros (9.07%) y pesca (11.66%).

Si bien es cierto se presenta una desaceleración en la economía mundial, también se puede citar que a América Latina no la ha golpeado fuertemente ya que la población ha pasado por continuos choques económicos. Por tal motivo, es cada vez más atractivo el invertir en países latinos y en especial en Perú, Adicionalmente, Perú goza de grado de inversión según Standard & Poor´s ratificado en el 2014.

Se prevé que la inflación descenderá en los próximos meses, aunque de manera menos pronunciada por la inercia que le imprimirán algunos factores de oferta, al contemplarse un crecimiento moderado de la demanda interna, esperándose terminar el año con una inflación de 2.7%.[6]

[6] Cfr. BBVA Research 2014

En cuanto al tipo de cambio, desde diciembre del 2008 el Nuevo Sol se venía apreciando respecto al Dólar. El tipo de cambio, a diciembre de 2008 era de S/. 3,136 por dólar, pasando a S/. 2,57 en diciembre de 2012. Pero, dicha tendencia se revirtió posteriormente. Esta evolución está en línea con el debilitamiento observado de las monedas de las economías emergentes respecto al dólar, ante las posibles medidas por parte de la Reserva Federal. Gracias a la intervención del BCRP, en el gráfico n°2 se visualiza la evolución anual promedio del tipo de cambio e índice de precios al consumidor, el Nuevo Sol es la moneda que menos se ha depreciado en comparación a otras monedas de economías emergentes.

Gráfico Nº 02: IPC y TIPO DE CAMBIO Var % promedio anual

Fuente: BCRP

Desde el punto de vista demográfico los más de 30 millones de peruanos se encuentran distribuidos a lo largo del territorio nacional (24 departamentos y una provincia constitucional), siendo la capital de Lima el departamento con mayor población, 9,689,011 habitantes, representando el 31% de la población total, población joven de lima (de 15 a 29 años de edad) alcanzaría 2 millones 383 mil 30 habitantes y representan el 24,7%; en tanto, la infantil (de 0 a 14 años) sería de 2 millones 128 mil 509 (22%). En el Anexo 6 se presenta con mayor detalle el número de habitantes por edades entre 0 a 5 años, información relevante para este plan de negocio.

Es importante resaltar que al ser un país multicultural, existen diferentes idiomas, siendo las oficiales el Castellano (80% de la población), el Quechua (región andina o sierra) y el Aymara (Puno), además, existen alrededor de 50 lenguas nativas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), a junio del 2014 el desempleo en el Perú es del 3.94%, para el periodo marzo, abril y mayo, que equivale a 284.100 personas que buscan empleo y de este total 54,9% son mujeres y el 45,1% hombres.[7]

El Perú mejoró su posición en el Índice de Desarrollo Humano 2013 al situarse en el puesto 77, tres posiciones por encima al resultado del estudio realizado el año previo, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).[8] El Índice de Desarrollo Humano (IDH) otorgado al Perú es de 0.741, con una esperanza de vida promedio de 74 años y un ingreso per cápita de 9,306 dólares, lo que lo sitúa en la categoría de países con desarrollo humano alto. Adicionalmente, dentro de los resultados de países en la región, el Perú se encuentra en mejor posición, que Brasil (85), Ecuador (89) y Colombia (91), pero debajo de Bahamas (49), Uruguay (51), Panamá (59), México (61), entre otros.[9]

1.6.2. Análisis del Sector

a) Estudio del Mercado

Para el desarrollo de este plan de negocio se ha trabajado en base a la población de niños entre 0 a 5 años, quienes son nuestros consumidores finales, y adultos entre 25 a 45 años, quienes son compradores, como mercado objetivo.

- **Investigación de Mercado**

A nivel mundial el negocio del sector juguetero ha vivido un año de contracción moderada en Estados Unidos y Europa, compensada por el crecimiento en América Latina y Europa del Este, según un estudio sobre el mercado del juguete en 2012 publicado por Euromonitor.[10]

---

[7] Cfr. INEI 2014
[8] Cfr. Andina Agencia de Noticias 2013
[9] IDEM
[10] Cfr. Euromonitor International 2014

La industria de juguetes en el Perú se está transformando, el mercado peruano se ha convertido en un mercado atractivo para el sector, ya que este llega a mover montos por encima de los US$100 millones anuales, esto debido a su creciente demanda y un mayor poder adquisitivo de los ciudadanos.[11]

El Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España identificó algunos puntos clave para el desarrollo del sector juguetes que pueden ser aplicados en el mercado peruano:

> "El sector del Juguete para poder sobrevivir en el mercado tiene que cambiar de una actividad basada en los recursos dirigida por la industria, a una actividad basada en el conocimiento, dirigida por el mercado. No significa centrarse únicamente en el diseño, sino poder dominar también todo el proceso y el ciclo de vida del producto. Se debe añadir valor a cada fase, a pesar de la incomodidad y tensiones que supone toda adaptación a nuevos cambios." (2009)

Los juguetes tradicionales y juegos de video tuvieron un buen desempeño en 2013 a nivel global, cada segmento registra un crecimiento alrededor del 4% y el 2014 será un año récord para el crecimiento global en general. En los próximos cinco años, Euromonitor espera que China sea el mercado de mayor crecimiento para los juguetes y juegos de video, con un crecimiento del valor proyectado de más del 9%.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente podemos decir, que el crecimiento del sector a nivel mundial permite y vuelve atractivo para el desarrollo de nuevas oportunidades.

El mercado peruano, de acuerdo a un estudio realizado por Centrum en el año 2007, presenta un gran componente informal que se ha ido combatiendo para reducir la presencia de juguetes con contenido tóxico provenientes mayormente desde China. Otra particularidad del mercado peruano es que se rige primordialmente por precio.[12]

---

[11] Cfr. Diario La Primera 2011
[12] Cfr. Centrum 2007: 1

La industria ha tenido que enfrentarse a la invasión de productos de los países asiáticos en el mercado peruano, y por otro lado, esos mismos productos dificultan la penetración en nuevos mercados. Existen diversas Sub Partidas Nacionales (SPN) las cuales agrupan a los diferentes tipos de juguetes, para su importación, los cuales se muestran en la Tabla Nº 02, cuyos montos demuestran un incremento anual desde el año 2010. Cabe resaltar que los datos mostrados del año 2014 sólo incluyen aquellos registrados hasta el mes de abril por SUNAT.

Tabla Nº 02 Montos de importación para el consumo de principales Sub Partidas Nacionales referidas a Juguetes

Producto	SPN	2010	2011	2012	2013	2014
muñecas o muñecos, incluso vestidos	9503.00.10.00	9.45	13.41	15.30	16.58	3.00
Modelos reducidos y modelos similares, para entretenimiento, incluso animados	9503.00.30.00	3.32	5.76	5.47	8.19	2.13
Trenes eléctricos, inluidos carriles...	9503.00.91.00	0.33	1.33	0.82	0.61	0.08
De construcción	9503.00.92.00	1.56	5.66	6.38	2.96	3.03
Que representan animales o seres no humanos	9503.00.93.00	15.89	15.20	19.73	24.44	10.96
Los demás	9503.00.99.00	21.68	25.36	24.89	29.46	7.04
Videoconsolas y máquinas de videojuego	9504.10.00.00 / 9504.50.00.00	18.83	31.55	37.12	34.64	5.55
Total en millones		**71.07**	**98.28**	**109.70**	**116.89**	**31.78**

Fuente: SUNAT
Elaboración propia

Los videojuegos, con SPN 9504.50.00.00, son los productos con mayor crecimiento de entre todas las partidas expuestas, seguidos muy de cerca de los juguetes que representen animales o seres no humanos como línea clásica, con SPN 9503.00.93.00. Esto representa una gran oportunidad de negocio por la creciente demanda y consumo de los productos mencionados.

Una de las líneas clásicas de juguetes son las de “muñecas y muñecos” que presentan una gran diversidad de productos que se renuevan constantemente. Se puede decir que estos productos no terminan de pasar de moda, especialmente cuando se trata de

juguetes con licencias de personajes conocidos de caricaturas, series animadas, juegos, entre otros.[13]

Otra de las líneas importantes de juguetes son los "peluches" de distintas formas y tamaños, dirigidos para niños de diversas edades. Al igual que las "muñecas y muñecos", los peluches responden mayormente a la demanda de productos de personajes de series de televisión que están de moda en el Perú o a nivel internacional.[14] A fin de captar la atención de los niños, a estos productos se les añaden sonidos o elementos que los diferencien de su competencia en la misma categoría.

Hay otro grupo de "juguetes variados" que se ha importado en grandes cantidades, resaltado en el estudio de Centrum, que incluye a aquellos juguetes no electrónicos y mecánicos. Estos juguetes están orientados hacia sectores de bajos ingresos debido a su menor precio en el mercado. No obstante, los niños tienden a dejar con facilidad estos juguetes tradicionales por otros que poseen componentes electrónicos, hecho que descendido la participación de los mismos desde inicios de la década pasada.

Es importante recalcar que las preferencias del consumidor peruano no son totalmente determinantes para la importación de juguetes, dado que las tendencias globales de producción y la moda del momento influyen en la selección de productos por parte de los importadores. [15]

Con el fin de lograr entender las necesidades de los consumidores, se realizó un sondeo a personas entre 20 y 45 años de diferentes zonas de Lima, para conocer sus expectativas.

En el Anexo 1A , se presenta el formato con el cual se llevó a cabo el sondeo, que contiene 4 preguntas clave, el resultado estadístico se muestra en el Anexo 1B.

- **Análisis de los resultados del Sondeo**

Partimos de que la población objetivo son personas entre 20 y 45 años quienes sean padres de familia, como compradores o quienes tengan como familiares a niños entre 0

[13] Cfr. Centrum 2007: 2
[14] IDEM
[15] Cfr. Centrum 2007: 2

y 5 años. Pero el sondeo realizado se hizo a personas que en general puedan comprar juguetes ya sea para un 'cumpleaños', una comunión, un logro especial, la navidad, etc. por ser ocasiones en las que los niños se convierten en protagonistas, a menudo acompañadas de regalos.

Se analizó qué atributos son más se valoran al momento de adquirir un juguete:

Primero que sea **educativo**, ya que el niño entre esas edades está en constante aprendizaje y desarrollo de su autoestima, por lo tanto, los padres escogen el adecuado.

En segunda instancia es la **personalización**, ya que el juguete debe llamar la atención del niño, para que este se embarque en una aventura con el juego. Todo padre desea que su hijo se divierta y a la vez aprenda con algo que llame su atención; para el caso de un regalo, se siente la satisfacción por parte de quien obsequia el juguete.

También se analizó que el juguete sea de **un personaje de película o serie conocida**, y por último que el juguete sea **sencillo**, no teniendo mayor relevancia durante el sondeo.

En cuanto al lugar en el cual prefieren comprar juguetes, más de la mitad de los encuestados prefiere realizarla en centros comerciales, seguido con un 22% en tiendas especializadas, y con un porcentaje menor que tiene preferencia por llevar a cabo este tipo de compras en supermercados o a través de internet.

Por otro lado el 44% del total de personas indicó como “muy valorado” la característica de personalización en audios, videojuegos, cuentos; con el nombre del niño.

Por último, se analizó los niveles de precios entre los que estarían dispuestos a pagar por un producto con las características de personalización antes mencionadas, un 33% estaría dispuesto a pagar un monto mayor a los 86 nuevos soles, el 35% de la muestra está dispuesta a pagar entre 66 y 85 soles, el 22% está dispuesto a pagar entre 40 y 65 soles.

Por todo lo mencionado anteriormente, se considera una oportunidad de negocio la comercialización de juguetes personalizados y a la vez educativos.

b) Análisis de la oferta y demanda

Figura Nº 01 Estantería de juguetes en supermercado

El movimiento económico del sector juguetes, tanto interno como externo, demuestra grandes avances comerciales basados en las tendencias y demanda del mercado.

De las 8 partidas arancelarias analizadas, presentadas en la Tabla N°02, el sector juguetes totalizó en el año 2013 importaciones por $116.89 millones, es decir, 16% promedio anual en comparación al año 2010, en donde las importaciones representaron $71.07 millones. Cabe mencionar que los productos que sobresalen son aquellos que representan animales o seres no humanos, peluches y los videojuegos, siendo los principales mercados de origen, China, Estados Unidos, Alemania, Italia, Taiwán, y México. [16]

De acuerdo a la descripción de las partidas arancelarias tomadas como referencia, se ha tomado en cuenta evaluar a aquellos productos los cuales guardan relación, no de una

[16] SUNAT 2014

manera directa por no tener las características de personalización, pero sí por pertenecer a una partida específica por el tipo de producto, que permitirá su clasificación arancelaria para su posterior importación, entre ellos mencionamos a: Muñecas y muñecos incluso vestidos; modelos reducidos y modelos similares para entretenimiento, incluso animados; trenes eléctricos incluidos carriles; juguetes de construcción; juguetes que representen animales o seres no humanos; videoconsolas y máquinas de videojuego.

Si mencionamos el listado según líneas de juguetes, además, de algunos de los ya mencionados, tenemos a los juguetes con ruedas para montar, juguetes con motor, balones y pelotas, juguetes de construcción, set de juguetes.

Entre las principales empresas importadoras figuran grandes retail como Tiendas por departamento Ripley, Cencosud, Saga Falabella, Hipermercados Tottus, así como empresas con marcas reconocidas como Hasbro o Mattel. La demanda de juguetes en el mercado peruano se enfoca básicamente en cuatro ocasiones de compra, siendo estas; los cumpleaños de los niños, las compras de navidad, premios y recompensas, compras por impulsos, siendo esta última una oportunidad de venta la empresa, tanto en canal directo como en canal virtual.

Además, no sólo es importante tener en cuenta en qué ocasiones se podría adquirir un juguete, sino el motivo para el cual se adquiere. Si bien es común ver en las tiendas, juguetes a control remoto, pilas y baterías, también existe una demanda por aquellos productos que estimulan la imaginación de los engreídos del hogar.

Así podemos ver que el mercado se encuentra en una etapa de crecimiento, convirtiéndose en una oportunidad indiscutible de negocio y más aún con una propuesta de personalización, la cual presentamos durante el desarrollo del presente plan de negocio.

c) Expectativas del Consumidor

- **Características generales del Consumidor**

La empresa se ubica dentro del sector juguetes en Perú, el producto puede tener dos interpretaciones dentro del mercado, cada una dependiendo del segmento que lo decida adquirir. Por un lado, el producto puede ser percibido por el público infantil como un juguete, el cual satisface algunas necesidades de diversión, compañía, autoestima, entre otras. Por otro lado, refiriéndose a un público mayor, este puede ser visto desde la perspectiva de un regalo, el cual logra evocar en el "juguete" el sentimiento del que lo regala, estableciendo una estrecha relación entre el donante y el receptor.

Entonces, los compradores son hombres y mujeres entre los 20 y 45 años, quienes tengan hijos cuyas edades estén entre 0 a 5 años, siendo estos últimos nuestros consumidores finales, además indirectamente serán consumidores aquellas personas jóvenes o adultas que quieran obsequiar un presente a sus sobrinos, ahijados, etc. Debemos tener en cuenta que los niños son los consumidores más vulnerables, pues a diferencia de los adultos, aún no han desarrollado la capacidad crítica y valorativa para discernir entre la realidad y la fantasía. A pesar que los niños no tienen poder adquisitivo, consumen en función de la capacidad y voluntad de los padres para cumplirles sus deseos y/o lo que los mismos consideran adecuado para sus hijos.

Más que tener en cuenta las preferencias de nuestros consumidores finales del producto que son los niños entre 0 y 5 años, debemos analizar al comprador, puesto que son ellos quienes tienen la decisión en la adquisición del producto y no los niños. Los padres se preocupan de los mínimos detalles para que sus hijos se sientan bien, tengan un crecimiento y desarrollo óptimo durante sus primeros años de vida.

Es por ello que al momento de adquirir un juguete y/o artículo que le ayude a desarrollar algún tipo de habilidades durante su crecimiento deben estar pendientes de temas relacionados con su edad como:

- **Características del consumidor final** [17]

0-6 MESES: Necesita juguetes que le ayuden a descubrir su cuerpo y a distinguir diferentes texturas, formas y colores. Los sonajeros, móviles de cuna, muñecos de goma, mordedores, alfombras con actividades, etc.

7-12 MESES: El bebé empieza a explorar los objetos y a reconocer voces. Pelotas, muñecos de trapo, juguetes sonoros, tentetiesos, balancines y andadores.

13-18 MESES: Los niños/as saben andar y reconocen las propiedades de los objetos. Los cubos para encajar y apilar, las bicicletas con ruedas y los cochecitos.

19-24 MESES: El niño/a habla y comprende, empieza a descubrir su entorno. Coches, bicicletas, pizarras, pinturas, instrumentos musicales, muñecas y animalitos.

2-3 AÑOS: Empiezan a sentir curiosidad por los nombres e imitan escenas familiares. Triciclos, palas, cubos, rompecabezas, pinturas, teléfonos y muñecas.

3-5 AÑOS: El niño/a empieza a preguntar, a aprender canciones y a jugar con sus amigos/as. Bicicletas, pizarras, magnetófonos, cuentos, marionetas y muñecos articulados.

Es por ello que vemos padres de familia que les gusta comprar diferentes juguetes entre sonoros, instrumentos musicales, animados, animales de peluche, que además de entretenerlos y divertirlos los ayuda en su desarrollo.

Esta expectativa es con la cual queremos trabajar , puesto que los productos que Canta Perú ofrece se adaptan fácilmente a los juguetes aptos para niños entre edades de 0 a 5 años, además que el juguete será personalizado para el niño el cual se adquiere, de esta manera le proporcionamos un juguete apto para su edad.

d) Fuerzas Competitivas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter presenta que las empresas están rodeadas de cinco factores fundamentales en una determinada industria que se deben

[17] Cfr. Guía Infantil 2009

controlar.[18] La supervivencia de la empresa se basa en las decisiones que se tomen en función de estas fuerzas competitivas y un correcto análisis la puede llevar al éxito de acuerdo a sus tasas de rentabilidad.

Gráfico Nº 03: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Porter, Ventaja competitiva
Elaboración: Propia

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas aplicado a la empresa Canta Perú y el sector juguetes en el país.

- **Amenazas de los competidores**

Se podría pensar que los principales competidores de Canta Perú serían otras empresas que fabriquen y comercialicen el mismo tipo de producto, pero en realidad no es así, puesto que los productos que se comercializan en el mercado no cuentan con la tecnología que nos ofrece la franquicia "Sing Your Name". Por lo tanto, la aparición de competidores potenciales es baja, dado que una vez obtenida la franquicia, el contrato garantiza la exclusividad en un determinado territorio dependiendo del pago de los

[18] Cfr. Porter 2009: 32

derechos respectivos. La franquicia permite exclusividad territorial en una ciudad o en un país, por lo que la empresa iniciará la comercialización de los juguetes en la ciudad de Lima.

Lo que se busca en este proyecto es que del segmento de personas que compran juguetes, empiecen a adquirir juguetes personalizados dentro de la variedad que Canta Perú ofrece.

- **La Rivalidad entre los competidores**

La mayor parte de empresas que comercializan juguetes lo hacen bajo la modalidad autoservicio (como por ejemplo Ripley, Tottus, Metro) y si bien no tenemos competidores que ofrezcan productos con características personalizadas de audio con el nombre del niño, puede surgir la posibilidad de que estas empresas deseen incursionar en ese segmento. Por otro lado, la comercialización de juguetes además de llevarse a cabo en sus propios locales, en ferias o campañas durante fechas especiales, cada competidor cuenta con su propia política de promoción y ofertas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de Canta Perú es alto. El modelo de franquicia de la empresa implica que los productos sean provistos exclusivamente por "Sing Your Name", por lo que a menos que el contrato estipule que Canta Perú pueda modificar o "tropicalizar" los peluches de acuerdo al mercado peruano, solo se pueden usar los peluches que "Sing Your Name" determine.

Por otra parte, la característica diferenciadora del producto proviene del software de grabación de "Sing Your Name". Este software, diseñado y producido por el franquiciante, permite incluir alguno de los nombres dentro de una gran lista que será grabado en las canciones.

- **Poder de negociación de los compradores**

Las empresas del sector juguetes cuentan con una presencia importante en el mercado, el gasto real promedio per cápita en juguetes varía entre 151 y 222 soles[19], teniendo un incremento según temporada, especialmente en fiestas navideñas o celebraciones como el día del niño. La gran cantidad de compradores está ligada a la diversidad en la oferta de las diferentes tiendas especializadas, retail y demás, teniendo de esta manera los consumidores un alto nivel de negociación. También existe una marcada tendencia al consumo de artículos y/o productos personalizados, tornándose en un sector atractivo para el desarrollo del plan.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Existen diversos productos sustitutos a la oferta de Canta Perú, tales como juguetes de marcas, como Mattel y Hasbro, que poseen los derechos de personajes conocidos y ya operan localmente en nuestro país.[20] Estos juguetes sustitutos ofrecen alternativas para la estimulación temprana de los niños y son accesibles en diversas tiendas por departamento o jugueterías.

Sin embargo, el consumo no es de un juguete específico, ya que en muchos de los casos tiene que ver con el personaje y/o juguete que esté de moda, siendo estos muy variados. En Perú existen diferentes centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados, bazares y tiendas de retail en general que ofrecen una variedad de juguetes durante todo el año y con mayor énfasis en agosto y diciembre, entre ellos Ripley, Saga Falabella, Metro, Tottus, Hasbro, etc. Si bien es cierto, nuestro producto está clasificado dentro de la industria de los juguetes, gracias a las características personalizadas que este tiene se torna complicado ser sustituido. Existe una gran diversidad de peluches pero no todos tienen audios con un nombre específico, es por ello que los consumidores pueden estar dispuestos a pagar más por esta característica diferenciadora.

---

[19] APEIM 2013
[20] Cfr. Andina Agencia de Noticias 2010

1.7. Análisis Interno

1.7.1. Estrategia Competitiva

Las estrategias competitivas genéricas, formuladas por Michael Porter, son un conjunto de estrategias competitivas que buscan el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o el enfoque en un segmento.[21]

El siguiente gráfico se puede apreciar las diversas estrategias genéricas que una empresa puede adoptar, dependiendo de si se trata de un sector o segmento y de si se busca posicionarse con bajos costos o por exclusividad.

Gráfico Nº 04: Estrategias Corporativas Genéricas

Fuente: Porter, Ventaja Competitiva
Elaboración: Managers Magazine

La estrategia que Canta Perú utilizará es la de Segmentación enfocada a un segmento, la cual consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado para satisfacer necesidades o preferencias de un grupo de consumidores.

[21] Cfr. Porter 2009: 39

Mediante esta estrategia, Canta Perú busca especializarse en el mercado de juguetes para niños de hasta 5 años, puesto que los atributos de los productos serán mucho más llamativos en ese segmento específico. Asimismo, se ha determinado que en el inicio del plan de negocios se venderán los productos en ciertos distritos, por lo que también se ha segmentado geográficamente.

1.7.2. Ventaja Competitiva

Según Michael Porter, ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, y cualquier característica que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir.[22] Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Es necesario que la ventaja competitiva de la empresa sea única, sostenible y diferenciada.

El atractivo principal de Canta Perú y que provee mayor valor a los consumidores es la posibilidad de personalizar el producto de su elección de manera inmediata. Esto puede llevarse a cabo mediante el software "Burn on demand", que permite grabar un audio que llevará el producto (peluche, reloj despertador, CD, DVD, etc.) con el nombre del niño, esto gracias a la base de datos del software, que contiene una lista de 21000 nombres en 6 idiomas, facilitando la personalización.

1.7.3. Cadena de valor

La Cadena de Valor de Michael Porter permite identificar las ventajas de la empresa dentro de las actividades que realiza y así permite determinar en cuales se otorga valor a los clientes.[23] Porter afirma que la empresa no se puede entender como un todo, por lo que identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas.

---

[22] Cfr. Porter 2009: 30
[23] Cfr. Porter 2009: 55

En la Cadena de valor de Canta Perú, tratándose de una empresa comercializadora, se han considerado cuatro actividades primarias y 2 actividades secundarias debido a su tamaño y naturaleza. En el siguiente gráfico se presentan dichas actividades:

Gráfico Nº 05: Cadena de Valor de "Canta Perú"

Fuente: Porter, Ventaja competitiva
Elaboración: Propia

- **Actividades Primarias**

1. Logística de entrada y de salida: El área de Comercio Exterior y Almacén realiza actividades relacionadas con la importación de los productos para la empresa, así como su almacenamiento, manipuleo y control. Otras funciones de esta área se centran en el procesamiento de pedidos y en el envío de los mismos.
2. Marketing y Ventas: El área de Personal y Ventas tiene una doble función, la primera de ellas está relacionada con actividades de promoción y motivación por parte de la fuerza de ventas hacia los clientes para que compren los productos de Canta Perú. Es aquí en donde se debe hacer relucir los atributos que diferencian a los productos y que son su ventaja competitiva. Además, esta área estará encargada de la creación de ofertas, de los precios y de los canales de venta.
3. Servicio post-venta: Los vendedores deben estar capacitados para proveer un servicio adecuado para las ventas y también ante quejas y reclamos. Para Canta Perú, una adecuada orientación al cliente implica buena atención en la venta y un menor tiempo en la solución de problemas permitiendo que los clientes mantengan una buena imagen de la empresa.

- **Actividades Secundarias**

1. Infraestructura de la empresa: La Gerencia General prestará apoyo a toda la empresa, con actividades relacionadas con la planeación, las finanzas y la contabilidad.
2. Administración de Recursos Humanos: La otra función del área de Personal y Ventas se centra en las actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal. La motivación es un factor de suma importancia para la empresa debido a la necesidad de crecimiento establecida y que se ve reflejada en el desempeño de los vendedores.
3. Adquisición (compras): El área de Comercio Exterior y Almacén también se responsabiliza de las compras; tanto de los productos a comercializarse, además de suministros, artículos consumibles y el equipamiento de oficinas y puntos de venta.

Dos de las áreas primarias de Canta Perú, la de Marketing y Ventas y la de Servicio Postventa, son las encargadas de transmitir la ventaja competitiva de la empresa, debido a la interacción con los clientes. Por ello, es de fundamental importancia que el personal sea adecuadamente seleccionado y capacitado para las labores requeridas por Canta Perú. Estas personas deben tener una orientación hacia el cliente y encontrarse alineadas con los valores de la empresa, los cuales se desarrollan en el siguiente punto.

1.7.4. Cultura Organizacional

Canta Perú busca llegar a los corazones de todo aquel que quiere hacerle un regalo personalizado a un ser querido, con especial énfasis en los niños. Queremos brindar una experiencia divertida y educativa al mismo tiempo, con canciones, videos y juguetes que brinden mensajes dirigidos para quien fue personalizado el producto. Estamos orientados a dar un servicio preocupado en los detalles, y el tiempo que amerite lograr lo que el cliente busca, gracias al trabajo de cada uno de nuestros trabajadores, quienes son capacitados en el manejo de nuestro software, e instruidos en orientación hacia el cliente.

a) Visión

Lograr que los clientes reconozcan lo especial que puede llegar a ser dar uno de nuestros productos como obsequio, y así brindar una experiencia única, educativa y llena de emociones.

b) Misión

Ofrecemos un producto único y especial para colaborar con el entretenimiento y el proceso de crecimiento emocional de los niños, brindando a nuestros clientes la mejor atención y servicio, logrando satisfacerlos con el producto personalizado de su elección.

c) Valores

- Valores Organizacionales

Gráfico Nº 06: Valores Organizacionales

Elaboración: Propia

Responsabilidad: Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer. Ponemos cuidado y atención especial en nuestras decisiones. Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias. La responsabilidad es un compromiso esencial

con los demás y con nosotros mismos. Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden.

Honestidad: Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo. Actuamos con exactitud y puntualidad. No dejamos los resultados al azar. Honramos y defendemos la propiedad de los demás. Nos comportamos con integridad, de manera coherente. No nos aprovechamos de la inocencia o la ignorancia de los demás.

Respeto: No menospreciamos a los demás ni sus opiniones. Cuando actuamos tenemos consideración y deferencia con los sentimientos de los demás. Apreciamos a quienes nos rodean. Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares. No atropellamos a los demás al interactuar con ellos. No insultamos ni maltratamos. No agredimos ni física ni verbalmente a nadie. Tratamos a las personas con dignidad.

Compañerismo: El éxito de nuestra organización lo construimos juntos. Los compañeros que valoran más este principio no eluden hacer equipo con los miembros con quienes tienen menos afinidad. El mejor resultado es producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo.

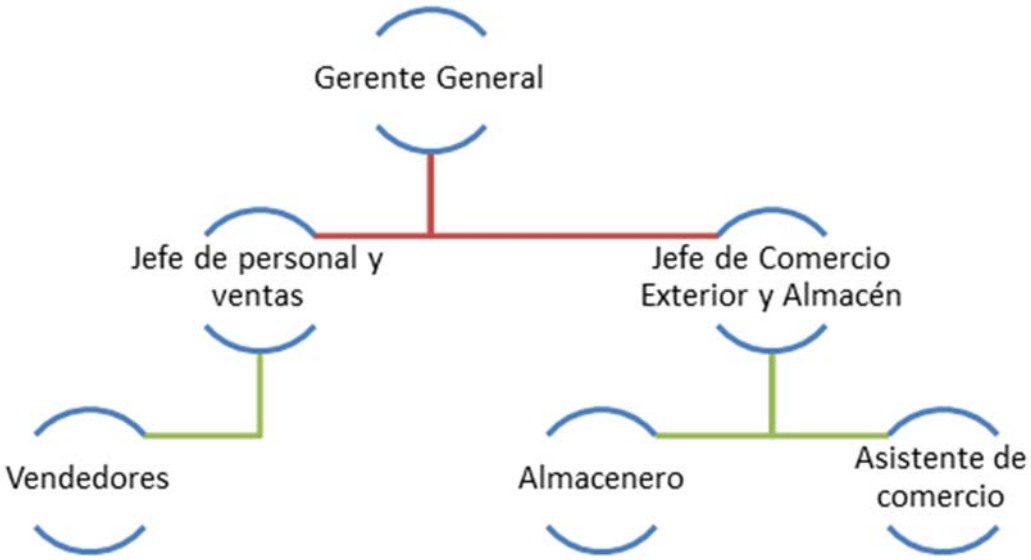
Solidaridad: No significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel con quien me hago solidario. Es brindar apoyo al ser humano necesitado. Comprendemos que para que haya solidaridad se requieren dos personas o comunidades.

Aprendizaje: Creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria. Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia. Por ello nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada. Entendemos el aprendizaje como un proceso práctico de aplicación de ajustes y cambios en el comportamiento, no sólo como un ejercicio del conocimiento teórico.

Superación: Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad. Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva. Los retos nos inspiran. Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

1.7.5. Estructura organizacional

Gráfico Nº 07: Organigrama Canta Perú



Elaboración: Propia

- **Remuneraciones**

Gerente General	: S/. 2500.00
Jefe de Personal y Ventas	: S/. 1800.00
Jefe de Comercio Exterior y Almacén	: S/. 1800.00
Vendedor	: S/. 850.00
Almacenero	: S/. 750.00
Asistente de comercio	: S/. 750.00

1.7.6. Requisitos legales

a) Pasos para establecer una empresa

- Elegir el tipo de sociedad, (EIRL, SRL, SAC, SA)
- Preparar una minuta de constitución de la empresa, la minuta es el contrato social de la empresa. Deberá contener la información detallada de la empresa que se va establecer (identificación de los socios, objetos social, estatutos, descripción de los cargos directivos, etc.)
- Apertura de una cuenta corriente a nombre de la empresa.
- Inscripción de la empresa en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)
- Obtención del Registro Único del Contribuyente (RUC)

Se obtiene con los siguientes requisitos ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria:

- Testimonio de constitución social debidamente inscrito en la SUNARP
- Recibo de agua o luz del domicilio fiscal
- Formulario de solicitud de inscripción del RUC
- Documento de Identidad del representante legal
- Título de propiedad o contrato de alquiler del lugar donde se realizará la actividad comercial
    - Apertura y legalización de los libros de la Sociedad y libros contables
    - Autorización del libro de planillas ante el Ministerio del Trabajo
    - Obtención de Licencia Municipal de Funcionamiento que corresponda (Ley Nº 27972)

b) Trámites Aduaneros

El exportador deberá entregar los siguientes documentos (originales) a su importador y/o agente de aduanas:

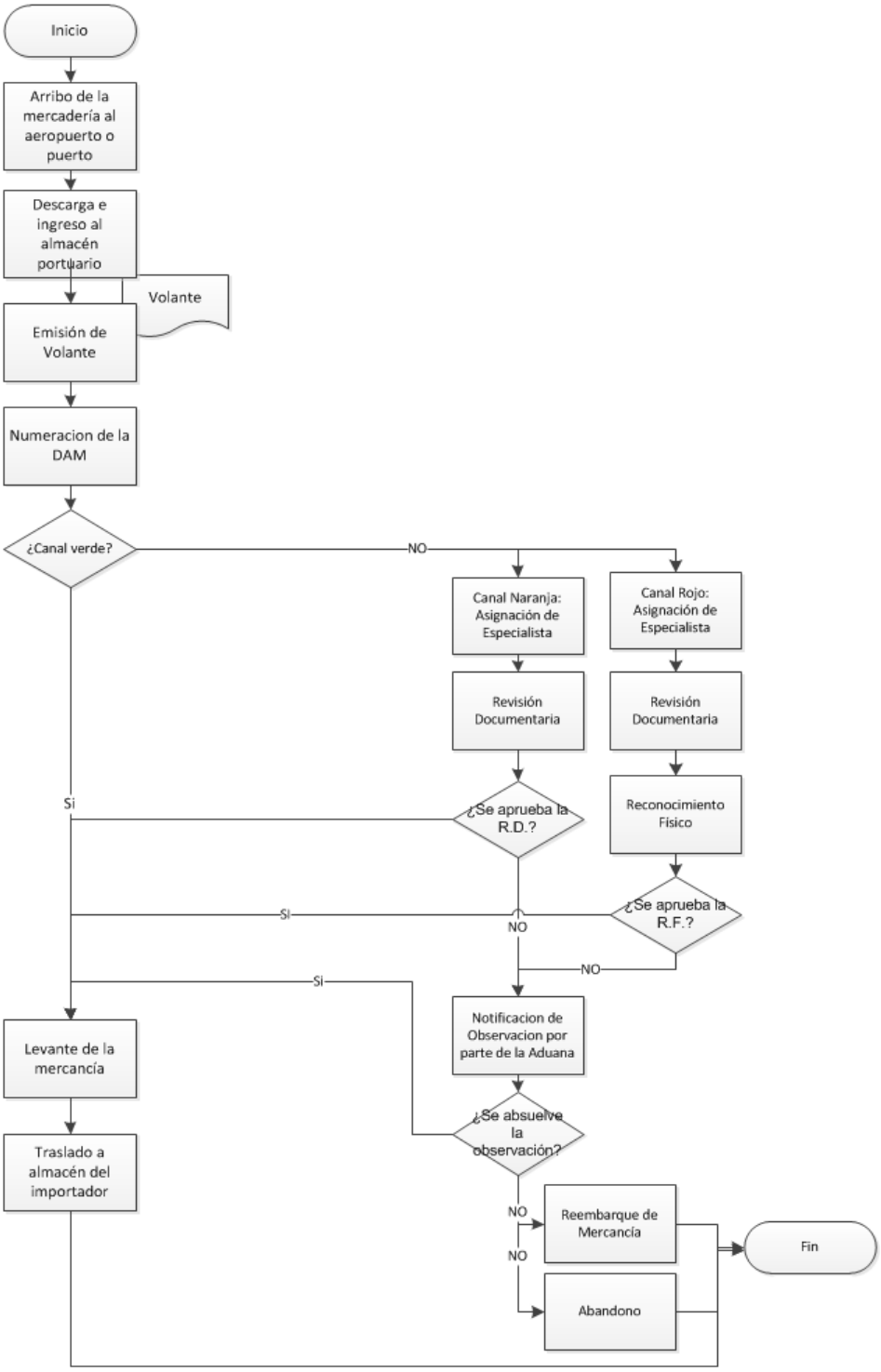
- Bill of lading (B/L)
- Factura de Exportación.
- Packing List
- Póliza de Seguro.
- Certificado de origen
- Certificado de libre venta en caso de ser solicitado.
- Registro o documento de Autorización (SENASA, DIGESA, DIGEMID, PRODUCE, etc.) para el tipo de productos que la empresa, vende, será necesario tramitar permisos con DIGESA, para el ingreso de los relojes despertadores y los peluches por estar dirigidos al público infantil, y tener partes plásticas, para el caso de los DVD, no es necesario permiso alguno.

El proceso, paso a paso es el siguiente:

1. Arribo de la mercadería al aeropuerto o puerto.
2. Descarga e ingreso de la mercadería al almacén portuario (zona primaria). Inspección sanitaria en Puerto SENASA, el costo va según la partida arancelaria, mínima 68 soles (US$ 25), DIGESA costo 170 soles aproximadamente (US$ 62), DIGEMID, según partida.
3. El almacén emite un documento llamado volante, en el cual se detallan las características de la carga (# de contenedor, peso, volumen, cantidad de contenedores). Este documento es validado por aduanas vía sistema electrónico. A solicitud del importador se realiza reconocimientos previos cuando existen diferencias entre la documentación y el volante emitido por el almacén portuario.
4. El agente de aduanas procede a la numeración de la DAM (Declaración Aduanera Mercancías), se procede al pago para obtener canal, pudiendo ser revisada documentaria y físicamente (canal rojo) revisada sólo documentariamente (canal naranja) o pudiendo ser no revisada (canal verde).
5. Pago de derechos aduaneros (impuestos a la importación, Ad Valorem, IGV, IPM y según el tipo de mercancía ISC, entre otros).

6. Dependiendo del canal mostrado en la numeración, aduanas procede a revisar o no los documentos y/o carga.
7. Levante: es la autorización formal de aduanas para retirar la mercancía de los depósitos temporales.
8. Traslado e ingreso de la mercancía al almacén del importador (Centro de Distribución). Se ha establecido un sistema de DESPACHO ANTICIPADO, que es cuando la mercancía se numera antes del arribo de la nave o aeronave, pudiendo retirar la carga en menos de 48 horas.

Gráfico Nº 08: Proceso de importación



Elaboración: Propia

1.7.7. Análisis FODA

En el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) realizado para Canta Perú se identificaron diversos factores, tanto del entorno externo e interno, que afectan en diversas medidas a la empresa. Estos factores fueron analizados en dos matrices, la Matriz de Diagnóstico Externo y la Matriz de Diagnóstico Interno, y que posteriormente se priorizan a fin de identificar cuáles son los más positivos y negativos en ambos entornos.

Tabla Nº 03: Resultados del análisis FODA

MADI	Fortalezas	Software especializado - Burn on demand	10.19%	Debilidades	Falta de Liquidez	12.96%
		Productos personalizables dentro de una gama de opciones	9.26%		Empresa con dependencia tecnológica de software	11.11%
		El producto puede ser adaptable a varios segmentos	9.26%		Necesidad de inversión de terceros	11.11%
		Productos con estándares de calidad aprobados para ser usados por niños	7.41%		Marca desconocida en el País	2.78%
MADE	Oportunidades	Tendencia a consumo de productos personalizados	10.46%	Amenazas	Problemas de piratería para la protección del software/Propiedad Intelectual	8.50%
		Incremento en el poder adquisitivo en los NSE B y C	9.80%		Ingreso al mercado de marcas reconocidas	6.54%
		Crecimiento del sector juguetes en un 12%	9.15%		Larga lista de espera en la obtención y apertura de tiendas o stands en Centros Comerciales	5.88%
		Crecimiento en la confianza para compras Online	7.84%		Altos costos de transacción para la puesta en marcha de una empresa	5.23%

Elaboración: Propia

a) MADE

La Matriz de Diagnóstico Externo (MADE) permite identificar y ponderar los factores del entorno externo que influyen en la empresa para poder determinar sus principales Oportunidades y Amenazas.

Entre las oportunidades más importantes, se pueden resaltar la "Tendencia a consumo de productos personalizados", el "Incremento en el poder adquisitivo en los NSE B y C", el "Crecimiento del sector juguetes en un 16.12% promedio entre el 2010 y el 2013" y el "Crecimiento en la confianza para compras Online"[24] como principales factores que afectan directamente a la empresa.

[24] Diario La República 2014

En primer lugar, el consumidor actual busca productos que poseen características que los diferencien del resto, puesto que están profundamente insatisfechos con el status quo y buscan el cambio en sus vidas personales y en el mundo que les rodea[25]. Los productos de Canta Perú permitirán a los clientes decidir qué audios tendrán los juguetes, así como personalizar algunos de los mismos con el nombre del niño al que se le brindará como obsequio el juguete.

En segundo lugar, los niveles socioeconómicos B y C en Lima Metropolitana alcanzan casi un 60% de los habitantes, cuyos ingresos y gastos se han incrementado significativamente.[26] El promedio de gasto en "Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza" de los NSE analizados, AB y C, se encuentra entre S/. 151 soles y S/. 222 en promedio, debido a formar parte de la "gran clase media" en la ciudad, como se puede observar en el Cuadro Nº 05 elaborado por APEIM.

[25] Cfr. Insighter del Perú 2012
[26] Cfr. APEIM 2014

Tabla Nº 04: Promedio de gastos

Apeim

PERÚ URBANO – HOGARES – INGRESOS Y GASTO

PROMEDIOS	Total Perú Urbano						
	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – **gasto promedio**	S/. 548	S/. 803	S/. 639	S/. 674	S/. 590	S/. 467	S/. 357
Grupo 2 : Vestido y Calzado – **gasto promedio**	S/. 86	S/. 162	S/. 97	S/. 106	S/. 84	S/. 65	S/. 47
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – **gasto promedio**	S/. 152	S/. 318	S/. 176	S/. 193	S/. 153	S/. 109	S/. 63
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – **gasto promedio**	S/. 83	S/. 234	S/. 77	S/. 86	S/. 64	S/. 48	S/. 39
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – **gasto promedio**	S/. 118	S/. 251	S/. 136	S/. 150	S/. 116	S/. 81	S/. 50
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – **gasto promedio**	S/. 152	S/. 430	S/. 163	S/. 183	S/. 134	S/. 81	S/. 47
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – **gasto promedio**	S/. 167	S/. 460	S/. 193	S/. 222	S/. 151	S/. 84	S/. 49
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – **gasto promedio**	S/. 87	S/. 169	S/. 97	S/. 106	S/. 86	S/. 64	S/. 47
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	**S/. 2,288**	**S/. 4,436**	**S/. 2,615**	**S/. 2,834**	**S/. 2,305**	**S/. 1,696**	**S/. 1,177**
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	**S/. 2,855**	**S/. 6,123**	**S/. 3,263**	**S/. 3,530**	**S/. 2,885**	**S/. 1,983**	**S/. 1,252**

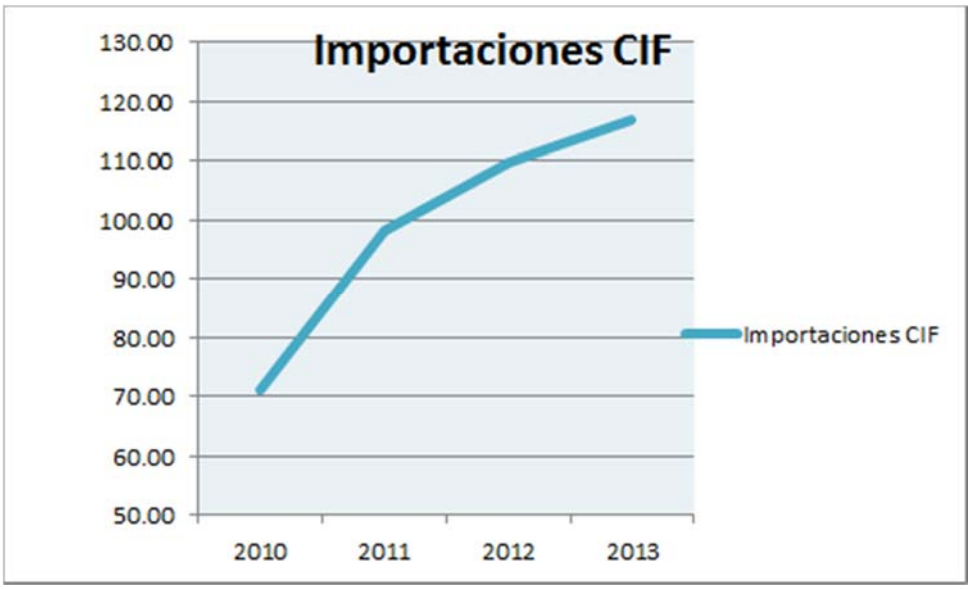
* Ingreso estimado en base al gasto - INEI

Fuente y elaboración: Apeim

En tercer lugar, el crecimiento promedio de 16.12% en el sector juguetes entre los años 2010 y 2013 representa una gran oportunidad para la empresa, conjuntamente con el incremento en el consumo general. Actualmente, una persona promedio de los niveles socioeconómicos AB y C en Lima Metropolitana gasta entre un 7% y 10% de su presupuesto en "Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza" dado que existe una mayor oferta y mejor propuesta para diversos segmentos, de acuerdo con el cuadro mostrado anteriormente. El desembolso en juguetes, sin embargo, puede llegar a montos de hasta S/. 300 para festividades como Navidad o el Día del Niño.[27]

[27] Cfr. Diario La Primera 2011

Gráfico Nº 09: Importación de juguetes según valor CIF 2010 - 2013



Fuente: SUNAT
Elaboración: Propia

En cuarto lugar, el incremento en la confianza de los consumidores para realizar sus pagos a través de canales de venta Online es muy favorable para la empresa y reduce significativamente la necesidad de contar con un puesto de venta físico en un centro comercial. Se estima que en el año 2014, el comercio electrónico en el Perú crecerá más de 20% y el número de compradores por Internet tendrá un incremento de alrededor de 60%.[28]

Definitivamente, el entorno externo es favorable y las dos primeras oportunidades son fundamentales para llevar el proyecto a cabo. Sin embargo, las amenazas más importantes (como los problemas de piratería, el ingreso de nuevas marcas de juguetes al mercado nacional y las largas listas de espera para ingresar a Centros Comerciales) representan factores que Canta Perú debe tener en cuenta y buscar alternativas de solución para proteger su ventaja competitiva y encontrar canales de venta alternativos.

b) MADI

En relación a la Matriz de Análisis de Diagnóstico Interno (MADI), se han obtenido que el "Software especializado Burn on Demand", la facilidad que "El producto pueda ser

[28] Cfr. Diario La República 2014

adaptable a varios segmentos" y los "Productos personalizables dentro de una gama de opciones" como principales fortalezas de la empresa.

El primer factor es muy positivo para Canta Perú y representa una de sus ventajas competitivas, debido a que permite personalizar el audio que llevarán los juguetes. La franquicia "Sing Your Name" permite la obtención de este software diseñado específicamente para esta idea de negocio, por lo que otras empresas no podrían adquirirlo y copiarlo.

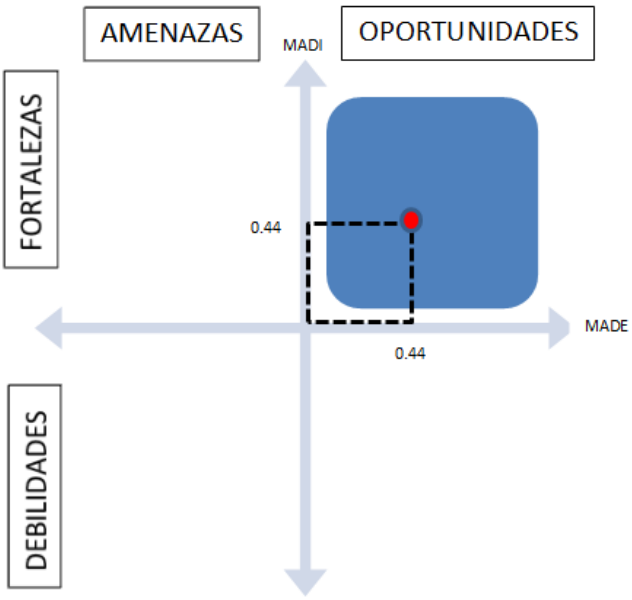
El segundo factor afecta positivamente a la empresa puesto que la personalización representa un diferenciador frente a otros productos similares. La idea inicial de Canta Perú es enfocarse al sector niños, sin embargo, conforme el producto vaya avanzando según las etapas del Ciclo de Vida, se puede aplicar la personalización de los audios para otros segmentos, tales como jóvenes y adultos que buscan adquirir obsequios para fechas especiales como cumpleaños, San Valentín, graduaciones, etc.

El tercer factor faculta a los clientes tengan diversas opciones a elegir con respecto a los audios y puedan decidir cuáles son los que llevarán finalmente los juguetes. Esta ventaja, sumada a la personalización de algunos audios con el nombre del niño, permite que cada producto posea características específicas al gusto o necesidad del cliente.

Finalmente, los factores que influyen negativamente a la empresa están relacionados a su tamaño y a su reciente puesta en marcha. La falta de liquidez y la necesidad de obtener capital de terceros son un impedimento que la empresa debe solucionar inicialmente para lograr sus operaciones. En el mediano plazo, la empresa debe buscar una alternativa para la edición de los audios una vez posicionada la marca, debido a que existe una dependencia tecnológica con el software que "Sing Your Name" licencia a Canta Perú.

En el Gráfico Nº 10 se expone los indicadores obtenidos de los análisis externo e interno, podemos observar que Canta Perú se encuentra en el segundo cuadrante. Esto refleja una situación favorable para la empresa, dado que tanto las fortalezas y las oportunidades sobrepasan el impacto de las debilidades y las amenazas respectivamente.

Gráfico Nº 10: Matriz FODA



Elaboración: Propia

CAPÍTULO 2: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING

2.1. Formulación Estratégica

2.1.1. Segmentación

¿A quiénes está dirigido nuestro producto? La segmentación de mercado incide más de un criterio y los consumidores responden a un perfil que aglutina una serie de características por lo que nuestro segmento estará definido por más de una característica.

En el presente plan se propone la utilización de la información obtenida para la elaboración de una tabla con las características de los clientes, haciendo hincapié en que el objetivo es definir el mercado desde el punto de vista del comprador y no desde el producto como se hace en la mayoría de los casos.

Debemos tener en cuenta que la segmentación debe entenderse como una teoría y una estrategia. Como teoría, investiga el mercado con el objetivo de encontrar la existencia de conjunto de consumidores homogéneos entre sí pero distintos a los demás. Como estrategia, representa creación de diferentes planes de marketing relativos al precio, producto, plaza, promoción, para llegar a los distintos segmentos que pudieran encontrarse,[29] como es el caso del plan en desarrollo.

[29] Kotler 2006

Tabla Nº 05: Variables de segmentación

Variables de Segmentación	Mercado Objetivo
Segmentación Demográfica	Hombres y mujeres entre 20 a 45 años.
Segmentación Geográfica	Distritos de Lima, Jesús María, Lince, Pueb Libre y San Miguel
Segmentación Socioeconómica	Personas con un nivel de ingresos mayor promedio, Niveles B y C
Segmentación Conductual	Padres o familiares (Tíos, primos, abuelo que deseen demostrar su afecto con u obsequio simbólico para los niños.
Segmentación Estilo de Vida	Tendencia al consumo de producto personalizados, tendencias al uso d internet.
DIFERENCIACIÓN	JUGUETES CON AUDIO PERSONALIZADOS

Elaboración: Propia

A continuación se detallan cada una de las variables tomadas en cuenta.

a) Variables Demográficas

En este segmento nos enfocaremos básicamente en hombres y mujeres entre los 20 y 45 años que adquieran nuestros productos para obsequiar a niños. Para los clientes que son padres, el obsequio será primordialmente para sus hijos, y para aquellos que no lo sean, pueden adquirirlo con el propósito de dar un obsequio a un sobrino, ahijado por algún motivo especial o simplemente una muestra de afecto.

b) Variables Geográficas

Nuestro mercado está enfocado en los distritos de Lima, Jesús María, Lince, Pueblo Libre y San Miguel, distritos con alto índice poblacional y cuyos habitantes cuentan con un mayor nivel económico.

c) Variables Socioeconómicas

Teniendo en cuenta las zonas geográficas seleccionadas, la mayoría de personas se encuentran en los niveles socioeconómicos B y C, en las cuales se observa un nivel de ingresos mayores al promedio.

d) Variables Conductuales

Ocasión de compra: 3er domingo de agosto (tradicionalmente festejado "Día del Niño"), navidad, cumpleaños, etc. [30]

[30] Cfr. Fernández Robín 2001: 4

Beneficios buscados: obsequiar juguetes que refuercen la autoestima del niño, que aporten a la educación de los mismos.

e) Estilo de vida

Personas modernas que se adaptan a los cambios gracias al desarrollo de la tecnología, esto sirve no sólo para comunicarse con otras personas en un ámbito local o internacional (Celulares, Internet, Redes Sociales, etc.), sino que también sirve como herramienta para realizar diferentes operaciones, transacciones desde la comodidad de su hogar.

f) Posicionamiento

El objetivo de Canta Perú es lograr ocupar un lugar preferencial en la mente de los consumidores, entre otras marcas que ofrezcan productos con similares características.

Tabla Nº 06: Factores de Posicionamiento

FACTOR	CANTA PERU
PÚBLICO OBJETIVO	Personas entre 20 y 45 años benefactores de niños entre 0 a 5 años
BENEFICIO CLAVE	Personalización, excelencia en atenció al cliente.
SOPORTE TÉCNICO	Software de la Franquicia "Sing You Name"
CATEGORÍA	Juguetes
MODOS Y MOMENTOS	Para el desarrollo de autoestima reconocimiento del nombre del niño.
NIVEL DE PRECIOS	Entre 42 y 85 soles según producto
SLOGAN	**"Canta Perú, Canta contigo"**

Elaboración: Propia

2.1.2. Objetivos

Los socios de CANTA PERÚ proponen para el período 2015 - 2019, acorde a su visión y misión, establecer el siguiente objetivo:

"Ofrecer productos personalizables, logrando que los mismos cubran las expectativas de compra de los clientes, ampliando nuestra presencia en el mercado con la apertura de dos nuevos puntos de venta, alcanzando una rentabilidad mayor al 35%"

2.1.3. Estrategias

- Captar nuevos y potenciales clientes

- Consolidar la marca (Posicionamiento).

- Ampliar segmentos

- Ampliar líneas de productos

2.1.4. Acciones

a) Captar nuevos y potenciales clientes

- Promocionar los productos de CANTA PERÚ en instituciones y/o empresas relacionadas directa o indirectamente con el cuidado y educación de los niños.
- Realizar campañas promocionales en fechas especiales.

b) Consolidar la marca (Posicionamiento).

- Establecer protocolos de atención en los puntos de venta directos.

El protocolo de atención consiste en la mejor atención para los clientes, empezando por el saludo y cordialidad en el trato, absolver dudas, y estar atentos ante los requerimientos de los clientes, de tal forma que la buena impresión no sea solo por los productos que Canta Perú ofrece sino también por la buena atención del personal de ventas, logrando fidelizar a los clientes.

El stand contará con herramientas audiovisuales que brinden la facilidad de elección del producto a cada persona, con audífonos y pantallas instaladas en los puntos de venta.

- Emplear herramientas digitales (redes sociales, página web, etc.) conforme se detalla en el punto 2.2 del presente plan de negocio.

c) Ampliar líneas de productos

Gráfico Nº 11: Matriz Producto/Mercado de Ansoff

Fuente: Ansoff, La matriz de opciones de crecimiento.
Elaboración: Propia

La Matriz de Ansoff (Matriz de opciones de crecimiento) refleja las estrategias que se pueden tomar con respecto a los Productos y los Mercados a los cuales se pueden dirigir los esfuerzos de la empresa. Tomando en cuenta que tanto los Productos como los Mercados pueden ser los mismos en los que ya se tengan en marcha o sean nuevos para la empresa, se deberá tomar decisiones distintas dependiendo de la combinación de ambas variables.[31]

Una de las acciones a tomar en cuenta, según la matriz Ansoff, es desarrollar nuevos productos, tal como se puede visualizar en el cuadrante superior derecho del gráfico 06, que nos permitan ingresar a nuevos segmentos y brindar nuevas opciones de compra

[31] Cfr. Ansoff 1998: 55

para regalos en fechas o motivos especiales como: celebrar día de los enamorados, día de la madre, día del padre, cumpleaños, graduación, etc.

2.2. Plan de Marketing

2.2.1. Objetivos

a) Generales

- Lograr posicionar la marca y los atributos de nuestros productos, buscando ser reconocidos por nuestro público objetivo como la mejor opción para hacer obsequios con características de audio y/o video personalizadas, los cuales podrán probar en cada puesto de venta, a través de audífonos y pantallas.
- Hacer conocida la marca a través del marketing digital.

  En la actualidad, Internet es uno de los medios que ofrece mayor contacto con los consumidores, y a la vez ofrece diversas ofertas de publicidad a distintos precios. El reducido presupuesto con el cual cuenta la empresa nos obliga a recurrir a publicidad alternativa, a un menor costo y con un gran potencial por medio de las redes sociales.
- Generar tráfico en la web a partir de contenido sobre el producto.

  Como consecuencia de la campaña de marketing digital, la empresa busca lograr mayor circulación de su marca y los productos que comercializa por medio de publicidad con contenido "emocional" que fomente la curiosidad por la marca.
- Identificar compradores potenciales mediante herramientas web.

  Conjuntamente con el tráfico generado, es fundamental medir que visitantes de nuestra campaña pueden convertirse en clientes potenciales.

b) Específicos

- Lograr que 100 personas a la semana se acerquen al puesto de venta a probar los productos.

- Obtener 10,000 visitas a nuestra web, 4,000 “Likes” en Facebook y 4,000 reproducciones totales en YouTube en un periodo de 1 año a partir del lanzamiento.
- Lograr que un 5% del total de las visitas a la página Web se conviertan en ventas en el primer año.
- Lograr que el 10% de nuestras ventas totales provengan de la campaña online en el primer año.

2.2.2. Marketing Mix

Para Canta Perú la relación con el cliente es un campo muy importante ya que está en juego no solo un intercambio económico, sino también una imagen, una marca, un recuerdo y una identificación entre comprador y consumidor final.

Gráfico Nº 12: Marketing Mix Canta Perú

Fuente: Kotler, Dirección de Marketing
Elaboración: Propia

a) Productos

Los productos que Canta Perú ofrecerá al mercado una variedad de productos con la cualidad de ser personalizados con audios con el nombre del niño, los mismos que se presentan en el próximo cuadro.

Tabla Nº 07: Productos de Canta Perú

Nº	Descripción	Imagen
01	Canciones educativas e discos compactos	
02	Peluches	
03	Relojes despertadores	

04	Cuentos	
05	Película corta (con rostro d niño (a))	
06	Tablas de crecimiento	
07	Poemas	

Elaboración propia

b) Plaza

La ubicación de los puestos de ventas directas, será dentro de un centro comercial, de preferencia cercano a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, en la ciudad de Lima.

Marketing Digital: Lima Metropolitana

c) Promoción

Campaña Online / Redes Sociales y Módulos de Venta

Herramientas a utilizar:

Web: Dominio y Hosting. Sistema de pago electrónico (PayPal). Canal de YouTube

El sitio Web incluirá: Información sobre la empresa. Puntos de venta presenciales. Catálogo de productos. Medios de Pago electrónico. Videos promocionales. Información de contacto y registro. Preguntas frecuentes. Encuestas virtuales (Pollos).

Redes Sociales: Facebook (fanpage creado y administrado por la empresa)

El fan page incluirá: publicidad de los productos, promociones, links a artículos sobre el cuidado y enseñanza en niños, links a contenido propio de la empresa en YouTube.

- **Implementación**

- Desarrollo de presencia digital

Para que el sitio Web de Canta Perú tenga un mayor alcance en el motor de búsqueda de Google, es necesario utilizar el Search Engine Optimization (SEO). Esta herramienta ofrece una mayor exposición en las búsquedas de personas cuyas características estén dentro de las de nuestro público objetivo.

En las redes sociales, el fanpage buscará afianzar los nexos con los clientes y que con su actividad en el mismo atraigan a más clientes potenciales. En este caso, promocionar nuestros productos y ofrecer promociones nos permitirá mejorar nuestro alcance. En un futuro se puede considerar la inversión en Facebook Ads.

La generación de videos y su publicación en YouTube permitirá promocionar nuestros productos, complementando los esfuerzos realizados en el fanpage de Facebook y pueden ser una gran fuente de exposición si llegan a ser contenido viral.

- Desarrollo de contenidos

Fanpage: Actividades lúdicas con niños. Consejos sobre educación y desarrollo de habilidades. Exposición de productos. Respuestas a consultas, sugerencias y reclamos de clientes.

YouTube: Canal de promoción con hipervínculos a la página Web y al Fanpage de Facebook. Videos que demuestren el impacto de los productos en niños.

d) Precios

- Peluches : S/. 85

- Relojes despertadores : S/. 85

- Discos con canciones : S/. 56

- DVD con Cuentos : S/. 70

- Videojuego : S/. 70

- Tabla de crecimiento : S/. 42

2.2.3. Presupuesto de Marketing

a) Marketing Directo

El material para la decoración de los puestos de venta es proporcionado por la empresa Kid´s Juke Box Inc. al momento de la suscripción del contrato, sin embargo, el diseño del módulo de venta, así como material adicional debe ser costeado por la empresa.

El módulo de venta consiste en un espacio de $3x4m^2$ ubicado en un centro comercial del distrito de San Miguel, el acondicionamiento del espacio se realizará de tal forma que los consumidores puedan visualizar y probar la variedad de los productos que ofrece Canta Perú sin mayores inconvenientes,

La Figura N° 02 muestra tres modelos de la manera en que se han implementado módulos empresas que adquirieron la franquicia en otros países., la franquicia no establece un formato definitivo, así que este se podría ajustar a las especificaciones que tenga cada mercado.

Figura Nº 02: Modelo de Módulo de ventas

b) Marketing Digital

Tabla Nº 08: Presupuesto de Marketing Digital

Diseño de Siti Web	● S/. 2,500.00 para el diseño de sitio We (compatibilidad con múltiples navegadores, catálog en línea, publicaciones dinámicas)
Alojamiento Web	● S/.2800.00 para el alojamiento y obtención d dominio
Producción d videos	● S/. 5,000.00 para el desarrollo de contenid audiovisual en el año. ● S/. 7,000.00 para la filmación y edición de lo videos en el año.
Search Engin Optimization	● S/. 300.00 soles al mes para mejorar la búsquedas del sitio Web en Google.
Total Presupuestado	***S/. 17,600.00 (~S/. 1466.66 mensuales)***

2.2.4. Seguimiento y Monitoreo

a) Metas

- Obtener afluencia de 100 personas a la semana probando nuestros productos, logrando 20% de ventas
- Obtener 10,000 visitas a nuestra web, 4,000 “Likes” en Facebook y 4,000 reproducciones totales en YouTube en un periodo de 1 año a partir del lanzamiento.
- Lograr que un 5% del total de las visitas a la página Web se conviertan en ventas en el primer año.

- Lograr que el 35% de nuestras ventas totales provengan de la campaña online en el primer año.

b) Indicadores de gestión

Indicador de Ventas Directas

$$KPI_{Ventas} = \frac{\text{Ventas Totales al mes}}{\text{\# de Visitas al mes}} \geq 20\%$$

Impacto de los contenidos Online

$$KPI_{Web} = \text{\# de Visitas Pagina Web} \geq 10{,}000 \text{ anual}$$

$$KPI_{Facebook} = \text{\# de Likes Facebook} \geq 4{,}000 \text{ anual}$$

$$KPI_{Youtube} = \text{\# de Reproducciones} \geq 4{,}000 \text{ anual}$$

Indicador de efectividad de ventas

$$KPI_{Ventas} = \frac{\text{\# de Ventas}}{\text{\# de Visitas Web}} \geq 5\%$$

Indicador de Ventas Online

$$KPI_{Online} = \frac{\text{\# de Ventas Online}}{\text{\# de Visitas Totales}} \geq 10\%$$

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS FINANCIERO

3.1. Análisis Financiero

3.1.1. Objetivos

El objetivo financiero de Canta Perú está centrado básicamente en obtener un máximo beneficio económico al menor costo, para obtener el 23.79% de rentabilidad exigido por el inversionista.

Para poder lograr el objetivo trazado por la empresa, se tendrá en cuenta los siguientes puntos:

- Salarios en un nivel promedio del mercado y acorde con el tamaño de la empresa.

- Precios por encima del promedio del mercado, en el segmento planteado para el desarrollo del presente plan de negocio.

- Desarrollo de sinergias en todas las áreas de la empresa, significando ahorro en tiempo, costos, recursos, etc.

3.1.2. Inversión

Como punto de partida para el desarrollo del presente plan se tomó como referencia las necesidades del mercado, basados en un sondeo realizado cuyo análisis se muestra en el Anexo 1B, siendo las preferencias de los consumidores la motivación para el desarrollo de un plan con un producto novedoso acorde a las exigencias de estos.

Por lo tanto a fin de poner en marcha el proyecto Canta Perú, se ha considerado una inversión inicial de S/. 90,768.00 el cual se detalla seguidamente.

Tabla N° 09: Inversión Inicial

Inversiones Inicial

Franquicia	12040
Computadora Personal (2)	4000
Computadora para Oficina	2520
Ploteadora	2982
Camara para computadora	126
Stomper para CD's	98
Letreros de Vinilo	558
Módulo de Ventas	7000
Escritorios (2)	960
Anaqueles de Almacén (6)	900
Sillas de oficina (2)	160
Archivador	300
Bancas para módulo (2)	172
Página Web y Dominio	2800
Inversion inicial	90768

La depreciación de activos se basa en criterios económicos, considerando el tiempo en que se hace uso de los bienes en una determinada actividad, y su utilización efectiva trae como consecuencia una reducción anual de una porción del valor de la propiedad y/o equipamiento.

Para este plan de negocios se ha empleado el método de depreciación lineal, para todos los activos adquiridos por la empresa. La vida útil de cada activo depende de su naturaleza, la cual determina el porcentaje anual a depreciar.

La Tabla N° 10 muestra la depreciación anual proyectada para los activos de "Canta Perú".

Tabla N° 10: Depreciación

Depreciacion Anual	Bienes		2015	2016	2017	2018	2019
25%	Computadora Pe	4000	1000	1000	1000	1000	0
25%	Computadora par	2520	630	630	630	630	0
25%	Ploteadora	2982	745.5	745.5	745.5	745.5	0
25%	Camara para con	126	31.5	31.5	31.5	31.5	0
25%	Stomper para CD	98	24.5	24.5	24.5	24.5	0
10%	Letreros de Vinilc	558	55.8	55.8	55.8	55.8	55.8
10%	Módulo de Venta	7000	700	700	700	700	700
10%	Escritorios (2)	960	96	96	96	96	96
10%	Anaqueles de Alr	900	90	90	90	90	90
10%	Sillas de oficina (	160	16	16	16	16	16
10%	Archivador	300	30	30	30	30	30
10%	Bancas para móc	172	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2
		19776					
25%	Computadora Pe	4000			1000	1000	1000
25%	Ploteadora	2982			745.5	745.5	745.5
25%	Camara para con	126			31.5	31.5	31.5
25%	Stomper para CD	98			24.5	24.5	24.5
10%	Letreros de Vinilc	558			55.8	55.8	55.8
10%	Módulo de Venta	7000			700	700	700
10%	Bancas para móc	172			17.2	17.2	17.2
		14936					
25%	Computadora Pe	4000				1000	1000
25%	Ploteadora	2982				745.5	745.5
25%	Camara para con	126				31.5	31.5
25%	Stomper para CD	98				24.5	24.5
10%	Letreros de Vinilc	558				55.8	55.8
10%	Módulo de Venta	7000				700	700
10%	Bancas para móc	172				17.2	17.2
	TOTAL		3436.5	3436.5	6011	8585.5	6154

3.1.3. Financiamiento

La estructura de financiamiento deberá estar compuesta por una inversión de S/. 60,000.00 por parte de los inversionistas mientras que S/. 75,000.00 deberán ser financiados por una entidad bancaria.

La estructura de financiamiento se muestra en la Tabla N°11, considerando las condiciones impuestas por la entidad financiera "Mi Banco", dirigida hacia préstamos al

sector de la Microempresa. Para ello se ha empleado una tasa de interés efectiva anual de 28.59%.

Tabla N° 11: Estructura del préstamo

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Comisiones	T.Cuota
0						
1	75,000.00	8,522.81	21,442.50	29,965.31	120.00	**30,085.31**
2	66,477.19	10,959.48	19,005.83	29,965.31	120.00	**30,085.31**
3	55,517.71	14,092.80	15,872.51	29,965.31	120.00	**30,085.31**
4	41,424.91	18,121.93	11,843.38	29,965.31	120.00	**30,085.31**
5	23,302.99	23,302.99	6,662.32	29,965.31	120.00	**30,085.31**

3.1.4. Presupuesto Maestro

a) Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa el nivel de unidades necesarias para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa, permitiendo identificar el punto desde el cual la empresa empieza a obtener beneficios. La fórmula para determinar el punto de equilibrio y su desarrollo se presentan a continuación:

$$PE\ anual = \frac{Costos\ Fijos + Gastos\ Fijos}{Precio\ de\ Venta\ Unitario - Costos\ Variables\ Unitarios}$$

Tabla N° 12: Punto de equilibrio

Calculo del punto de equilibrio			
Costos fijos anuales		**Costos variables anuales**	
Gastos de Adm y Ventas	198,256.00	Flete	2,800.00
Otros Ingresos y Gastos	29,965.31	Valor FOB	47,334.00
		Seguro	1,301.69
Total C.Fijos anuales	**228,221.31**	**Total C.Var. anuales**	**50,134.00**
Precio Unitario Peluches	85.00	C.Var.Un. Peluches y Relojes	44.48
Precio Unitario Relojes	85.00		
Punto de Equilibrio	**5633 Unidades**		

Se ha determinado que el punto de equilibrio de la empresa “Canta Perú” es de 5633 unidades, considerando un 50% de peluches y 50% de relojes, ambos con el mismo precio de venta.

b) Presupuesto de Ingresos (Ventas)

Las ventas de peluches, CD´s, relojes musicales, tablas de crecimiento, videojuegos, todos estos, personalizados se realizan una vez puesto en marcha el proyecto. Los precios varían según el tipo de producto, tal como se puede visualizar en la Tabla N° 13, también se puede apreciar lo que se espera obtener de ingreso por ventas anuales.

A fin de realizar la proyección de ventas, se ha tomado en cuenta la continuidad de algunas variables como es el crecimiento del sector, a fin de realizar una proyección más real, cabe resaltar que el incremento de ventas durante los años 3 y 4 se debe en buena parte a la apertura de nuevos puntos de venta a razón de uno por año respectivamente, lo cual se podrá apreciar con mayor detalle en el estado de ganancias y pérdidas.

Tabla N° 13: Proyección de ventas anuales 2015

Pronostico de Unidades a Vender - Escenario Normal								
			Peluches	**Relojes**	**CD's**	**DVD's**	**Videojuego**	**Tablas**
Precio			85	85	56	70	70	42
Cantidad			50	40	90	50	55	50
Cantidad Agosto	20%		60	48	108	60	66	60
Cantidad Diciembre	32%		66	53	119	66	73	66
Crecimiento anual		16%						
Total Unidades		Año 1	626.00	501.00	1127.00	626.00	689.00	626.00
		Año 2	726.16	581.16	1307.32	726.16	799.24	726.16
		Año 3	1217.95	974.75	2192.69	1217.95	1340.52	1217.95
		Año 4	1788.42	1431.30	3219.72	1788.42	1968.40	1788.42
		Año 5	2074.56	1660.31	3734.88	2074.56	2283.35	2074.56
	Nuevo local		376	301	676	376	413	376
	166349.4		31926	25551	37867	26292	28938	15775

Pronostico de Ventas Año 2015 en Nuevos Soles - Escenario Normal							
		Peluches	**Relojes**	**CD's**	**DVD's**	**Videojuego**	**Tablas**
Ventas Mensuales (10 meses)		42,500	34,000	50,400	35,000	38,500	21,000
Ventas Agosto (var. Q 20%)		5,100	4,080	6,048	4,200	4,620	2,520
Ventas Diciembre (var. Q 32%)		5,610	4,488	6,653	4,620	5,082	2,772
Total Ventas por Producto		53,210	42,568	63,101	43,820	48,202	26,292
Total Ventas 2015	**277,193**						

c) Presupuesto de Egresos

Otro de los puntos que se debería tomar como un factor clave para el buen desempeño financiero de la empresa, es la elaboración y manejo de los egresos, es aquí donde se podrá planear el manejo de los recursos económicos de la empresa, verificar el correcto uso de los recursos operativos, desarrollar estrategias que impulsen a contribuir con el cumplimiento de las metas propuestas por el directorio.

La Tabla N° 14 muestra los egresos proyectados por los siguientes 5 años.

Tabla N° 14: Egresos

Año	1	2	3	4	5
Productos	91,865.00	109,182.82	183,125.94	268,899.97	311,923.96
Costos de Modul	14,936.00		14,936.00	14,936.00	
Planilla x modulo	35,700.00		35,700.00	71,400.00	
Gastos	26,664.00		53,328.00	79,992.00	
Importacion	16,786.00	23,931.00	45,252.00	69,704.00	79,531.00
Total	185,951.00	133,113.82	332,341.94	504,931.97	391,454.96

3.1.5. Estados Financieros

a) Estado de Pérdidas y Ganancias

En la Tabla N° 16, se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas para un periodo de 05 años, en el cual se puede observar la utilidad obtenida del desarrollo del proyecto, la cual es positiva a partir del tercer año de iniciado el proyecto.

Tabla N° 15: Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganacias y Pérdidas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	277,193.00	321,543.88	539,340.30	791,984.15	918,701.61
Costo de Ventas	110,148.75	129,622.82	214,178.94	312,241.97	364,948.96
Margen Bruto	167,044.25	191,921.06	325,161.36	479,742.18	553,752.65
Gastos de Adm y Ventas	198,256.00	198,256.00	260,620.00	322,984.00	322,984.00
Utilidad Operativa	-31,211.75	-6,334.94	64,541.36	156,758.18	230,768.65
Otros Ingresos y Gastos	29,965.31	29,965.31	29,965.31	29,965.31	29,965.31
Utilidad Neta (antes imp)	-61,177.06	-36,300.25	34,576.05	126,792.87	200,803.34
Impuestos	-18,353.12	-10,890.07	10,372.81	38,037.86	60,241.00
Utilidad Neta	**-42,823.95**	**-25,410.17**	**24,203.23**	**88,755.01**	**140,562.34**
Crecimiento anual del sector	16%				

b) Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo permite a un usuario apreciar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y cuáles son las necesidades de liquidez que posee.

En la siguiente tabla, se presenta el Estado de Flujo de Efectivo de Canta Perú desde su conformación hasta el quinto año de funcionamiento.

Tabla N° 16: Flujo de Efectivo

Estado de Flujo de Efectivo						
	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Saldo Inicial	0	115,224.00	75,836.55	38,926.88	54,205.11	151,545.63
Utilidad Neta		-42,823.95	-25,410.17	24,203.23	88,755.01	140,562.34
Depreciación		3,436.50	3,436.50	6,011.00	8,585.50	6,154.00
Subtotal		-39,387.45	-21,973.67	30,214.23	97,340.51	146,716.34
Actividades de Inversión						
Activo Fijo	19,776.00		14,936.00	14,936.00		
Total Activades de Inversión	19,776.00		14,936.00	14,936.00		
Actividades de Financiamiento						
Pasivo No Corriente	75,000.00					
Patrimonio	60,000.00					
Total Activades de Financiamie	135,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo Final	115,224.00	75,836.55	38,926.88	54,205.11	151,545.63	298,261.97

3.1.6. Costo Promedio Ponderado del Capital WACC

El Costo promedio ponderado del capital, mayormente conocido por sus siglas en inglés como el WACC (Weighted Average Cost of Capital), el cual permite obtener un promedio ponderado de los costos del patrimonio y los costos de la deuda. Se busca descontar el flujo futuro de fondo libre esperado al valor actual para ser distribuido a los inversores, utilizando la tasa obtenida de la relación deuda patrimonio hallada en el WACC.[32]

El primer componente a ser usado como herramienta para evaluar el patrimonio es el CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Aswath Damodaran, nos dice al respecto:

> "El costo de capital y del patrimonio de una empresa representa lo que la empresa necesita obtener colectivamente en todas sus inversiones, con la finalidad de elegir buenas inversiones. El coste del patrimonio es la tasa que los accionistas requieren por el capital invertido en la empresa. Los modelo de riesgo y retornos requieren de tasas libres de riesgo y un premio por el riesgo, como el caso del CAPM." (Damodaran 2003)[33].

$$Ke = rf + (rm - rf) * \beta + PRP$$

A partir de la formula anterior, y reemplazando cada variable con los valores, mostrados en la Tabla Nº 15, se obtiene una tasa de costo de oportunidad para los accionistas (Ke) de 21.64%, donde Rf representa la tasa de un instrumento financiero libre de riesgo (T-bonds a 10 años), Rm-Rf representa a la prima por asumir el riesgo de mercado, donde Rm es la tasa de rentabilidad promedio del mercado empleando el índice de S&P 500, β es la medida de sensibilidad del riesgo del mercado, para la cual se consideró el riesgo del mercado del entretenimiento para países emergentes en Latinoamérica, publicado por el profesor Damodaran, finalmente PRP (Prima de Riesgo País), obtenida de Bloomberg.

[32] Cfr. Chu 2011: 335
[33] Chu 2011: 332

Tabla Nº 17: Costo Promedio Ponderado del Capital

Determinacion del Costo promedio ponderado del Capital - WACC			
Impuesto t	30.00%		
Kd	28.59%		
Kdat	**20.01%**	Wd	55.56%
Rm	19.85%		
Rf Rentabilidad libre de riesgo	2.64%		
(Rm-Rf) Prima de riesgo de mercado	17.21%		
Beta	1.07		
PRP	2.74%	We	44.44%
Ke	23.79%		
E	60000		
D	75000		
WACC	**21.69%**		

$$\boldsymbol{WACC = Wd * Kd\,(1 - t) + We * Ke}$$

Donde, Wd representa el peso de la deuda con respecto al total de préstamo más capital, y We representa la proporción del capital respecto de ese mismo total. Kd representa la tasa exigida por la entidad financiera. “t” representa el impuesto a las utilidades (30%).

En el siguiente punto se utilizará esta tasa para determinar el flujo de caja del accionista.

3.1.7. Flujo de Caja

El flujo de caja permite determinar la rentabilidad del proyecto analizando la recuperación del capital y la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto.

Es el dinero que queda disponible en la empresa luego de haber cubierto las necesidades de reinversión en activos fijos y necesidades operativas de fondos. Adicionalmente a lo anterior, el flujo de caja libre para los accionistas incluye los abonos por las cargas financieras y la devolución del principal de la deuda.

A continuación se presenta el flujo de caja y sus resultados se detallaran en el punto 3.1.8. Indicadores de gestión.

Tabla N° 18: Flujo de Caja Libre

Flujo de Caja Libre y de Accionistas - Escenario Normal						
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
EBITDA (Ut Op + Dep + Amort)		**-19,252.44**	**8,061.04**	**84,645.16**	**183,465.61**	**260,225.64**
Financiación						
Flujo del préstamo	75,000.00	-8,522.81	-10,959.48	-14,092.80	-18,121.93	-23,302.99
Intereses		-21,442.50	-19,005.83	-15,872.51	-11,843.38	-6,662.32
EBIT		**-31,211.75**	**-6,334.94**	**64,541.36**	**156,758.18**	**230,768.65**
(-) Menos impuestos		9,363.53	1,900.48	-19,362.41	-47,027.46	-69,230.60
NOPAT		**-40,575.28**	**-8,235.42**	**83,903.77**	**203,785.64**	**299,999.25**
(+) Depreciación		3,436.50	3,436.50	6,011.00	8,585.50	6,154.00
(-) Inversión	-60,000.00			-14,936.00	-14,936.00	
(-) Cambio Capital de Trabajo	-30,000.00	-11,578.95	-6,652.63	-32,669.46	-37,896.58	-19,007.62
FLUJO DE CAJA LIBRE	**-90,000.00**	-70,565.96	-15,886.01	87,488.25	269,269.29	448,683.69
TIR	**48.36%**					
VAN	180,719.62					
(-) Interés		-21,442.50	-19,005.83	-15,872.51	-11,843.38	-6,662.32
(-) Principal	75,000.00	-8,522.81	-10,959.48	-14,092.80	-18,121.93	-23,302.99
FLUJO DE CAJA ACCIONISTAS	**-15,000.00**	-100,531.27	-45,851.32	57,522.95	239,303.98	418,718.38
TIR	57.25%					
VAN	196,250.77		**23.79%**			

3.1.8. Indicadores de Rentabilidad

VAN (Valor Actual Neto), es el que determina si el plan de negocio tiene beneficios económicos, para lo cual, basta con tener un resultado mayor a cero, luego de haber realizado el descuento con el WACC, donde se obtiene dos VAN, uno como resultado del flujo de la operación, y el segundo como resultado del flujo de los aportes de los accionistas. De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla Nº 16, el VAN obtenido del flujo de caja libre es de S/. 180,719.62 en 5 años; y para el flujo de los accionistas es de S/. 196,250.77 en el mismo periodo.

TIR (Tasa Interna de Retorno), mide la rentabilidad de una decisión de inversión e implica obtener como resultado una tasa que vuelva el VAN a cero. Como resultado del análisis de rentabilidad, se obtuvo una TIR para la operación de 48.36%, y para el inversionista una TIR de 57.25%, luego de cubrir préstamo y capital en esta última. Cabe resaltar que ambas tasas son superiores al WACC determinado, por lo que se justifica la inversión en este proyecto.

PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión) es un indicador que permite determinar a partir de qué año se logra obtener utilidades. Para hallarlo, se cuentan los años que deben transcurrir para que los flujos de caja igualen a la inversión. En la Tabla Nº 17 se presenta como se ha determinado el PRI y que se ha encontrado que este periodo es de 3 años y 4 meses.

Tabla N° 19: Periodo de Recuperación de la Inversión PRI

Periodo de Recuperación de la Inversión						
	0	1	2	3	4	5
Flujos de Caja Libre	-90,000.00	-70,565.96	-15,886.01	87,488.25	269,269.29	448,683.69
Utilidad (Perdida) Acumulada	-90,000.00	-160,565.96	-176,451.97	-88,963.72	88,963.72	
				Años	**3**	
				Meses	**4**	

CONCLUSIONES

1. El crecimiento económico del Perú experimentado en los últimos años y el incremento del consumo por parte de la población han abierto nuevas oportunidades de negocios. Es así que Canta Perú ha identificado un nicho de mercado en el segmento de juguetes para niños, ofreciendo productos educativos y personalizados, características valoradas por el mercado peruano. Cabe mencionar que la tendencia al consumo de productos personalizados viene siendo aprovechada por diferentes industrias y Canta Perú, no siendo ajena a esta tendencia, considera después del estudio realizado que existe una necesidad de mercado que puede ser cubierta con los productos de la Franquicia "Sing Your Name".

2. El atractivo principal de Canta Perú y que provee mayor valor a los consumidores es la posibilidad de personalizar el producto de su elección de manera inmediata, gracias al software proporcionado por la franquicia "Sing Your Name", el mismo que otorga a Canta Perú exclusividad y ventaja frente a terceros que pretendieran replicar el modelo de negocio.

3. Al tratarse de una microempresa, será posible lograr mayor sinergia entre las áreas al reducirse la burocracia, y así permitir a la dirección de la empresa involucrarse directamente en obtener un mayor desarrollo de las capacidades del personal en la búsqueda de un mejor servicio para los clientes.

4. Las redes sociales han logrado un gran desarrollo debido a la globalización y a los avances en las tecnologías de la comunicación, trayendo como consecuencia nuevas formas de consumo y cambios en los estilos de vida, que hacen posible llegar a más personas a menores costos a través de herramientas del marketing digital, ideales para pequeñas empresas con presupuestos reducidos. Entre las principales herramientas podemos encontrar la web 2.0 y las redes sociales las cuales complementan al marketing tradicional.

5. Por medio de herramientas financieras, como el WACC y el CAPM, se ha logrado determinar un nivel adecuado de la relación deuda y patrimonio para el financiamiento de este plan de negocios. Se ha obtenido que el costo promedio ponderado del capital alcanza un 23.79%, el mismo que se utilizó para hallar el flujo de caja libre y del accionista que arrojaron como resultado tasas internas de retorno superiores a lo requerido. El periodo de recuperación de la inversión PRI de 3 años y 4 meses para este plan implica que los accionistas no deben invertir en este proyecto en caso requieran utilidades de manera inmediata por ser un negocio con una "maduración" de mediano plazo.

6. El Valor Actual Neto obtenido del flujo de caja libre para un periodo de 5 años es de S/. 180,719.62 y S/. 196,250.77 para el flujo de los accionistas. Estos datos demuestran que a la culminación del periodo proyectado, los accionistas habrán triplicado su inversión inicial, pudiendo incluso generar ingresos superiores en años posteriores.

ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta para Investigación de Mercado

ANEXO 1A: SONDEO

Si tuvieras que obsequiar un juguete a un niño de tu familia entre 0 a 5 años:

1.- ¿Qué atributos valorarías más en el producto?

A. Personalizado

B. Educativo

C. Personajes conocidos (Dibujos, películas, animes etc.)

D. Sencillo

2.- ¿En dónde preferirías comprarlo?

A. Supermercado C. Tienda especializada

B. Centro comercial B. Internet

3.- Si pudieras personalizar el juguete a regalar, ¿en cuánto valorarías el que el producto diga el nombre del niño (canciones, videojuegos, etc.)?. Entiéndase 1 como “No lo valoro” y 4 como “Lo valoro muchísimo”.

A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

4.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un producto con estas características?

A. S/.40 – 65

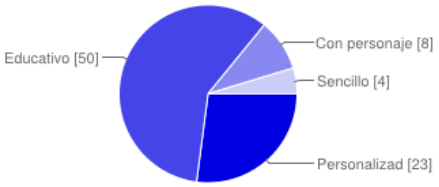
B. S/.66 - 85

C. S/.86 -115

D. S/. 116 a más.

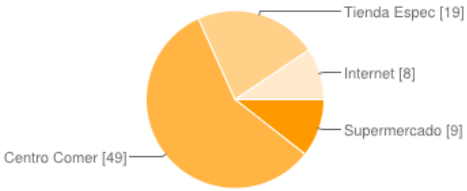
ANEXO 1B: SONDEO

¿Qué atributos valorarías más en un juguete?



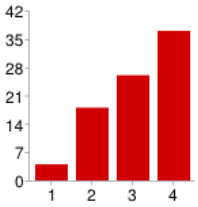
Personalizado	23	27%
Educativo	50	59%
Con personajes conocidos (caricaturas, películas, etc)	8	9%
Sencillo	4	5%

¿En qué lugares preferirías adquirirlo?



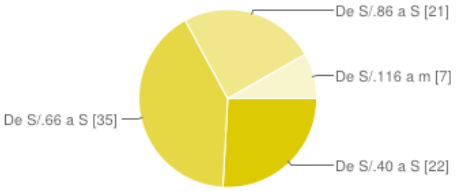
Supermercado	9	11%
Centro Comercial	49	58%
Tienda Especializada	19	22%
Internet	8	9%

¿Si pudieses personalizar el juguete, en cuánto valorarías que diga el nombre del niño(a) en una canción, videojuego, cuento, etc.?



1	4	5%
2	18	21%
3	26	31%
4	37	44%

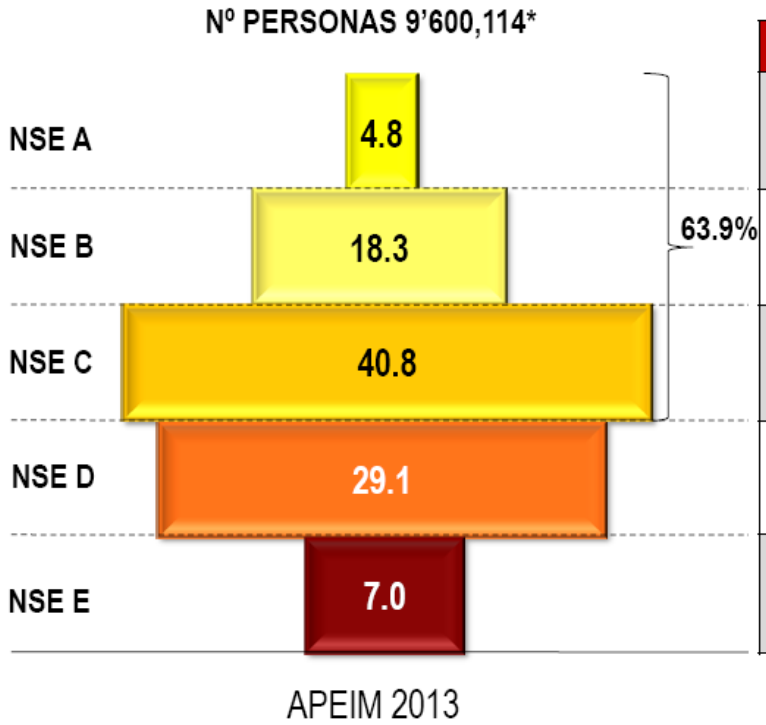
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un producto con las características mencionadas en la pregunta anterior?



De S/.40 a S/.65	22	26%
De S/.66 a S/.85	35	41%
De S/.86 a S/.115	21	25%
De S/.116 a mas	7	8%

ANEXO 2A: Distribución de personas según NSE – Lima Metropolitana

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE – LIMA METROPOLITANA



NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	1.4	4.8
	A2	3.4	
B	B1	6.5	18.3
	B2	11.8	
C	C1	25.4	40.8
	C2	15.4	
D	D	29.1	29.1
E	E	7.0	7.0

APEIM 2013: Data ENAHO 2012
* Proyecciones INEI

ANEXO 2B: Distribución de personas según NSE – Lima Metropolitana

Apeim

DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA APEIM – LIMA METROPOLITANA

(%) HORIZONTALES

Zona		Niveles Socioeconómicos				
	TOTAL	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total	100	5.2	18.5	38.4	30.3	7.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0.8	9.4	42.9	38.3	8.6
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.5	24.6	44.5	24.4	4.0
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.2	14.7	38.0	37.7	8.3
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	1.5	15.4	44.8	31.5	6.9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	14.1	37.8	37.8	8.3
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.8	43.8	26.9	12.5	2.0
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.4	35.9	21.2	5.9	1.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.4	18.2	36.2	35.0	8.2
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	6.7	39.0	42.1	12.2
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.3	15.3	40.5	29.3	13.6
Otros	100	5.0	10.0	70.1	10.0	5.0

APEIM 2013: Data ENAHO 2012

ANEXO 2C: Distribución de personas según NSE – Lima Metropolitana

Apeim

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

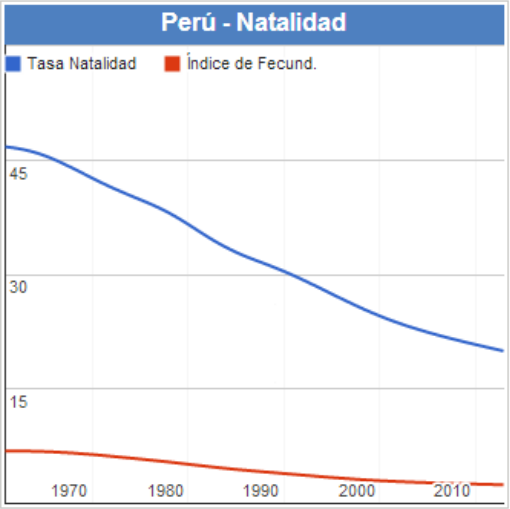
PERÚ URBANO – HOGARES – INGRESOS Y GASTO

PROMEDIOS	Total Perú Urbano						
	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – **gasto promedio**	S/. 548	S/. 803	S/. 639	S/. 674	S/. 590	S/. 467	S/. 357
Grupo 2 : Vestido y Calzado – **gasto promedio**	S/. 86	S/. 162	S/. 97	S/. 106	S/. 84	S/. 65	S/. 47
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – **gasto promedio**	S/. 152	S/. 318	S/. 176	S/. 193	S/. 153	S/. 109	S/. 63
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – **gasto promedio**	S/. 83	S/. 234	S/. 77	S/. 86	S/. 64	S/. 48	S/. 39
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – **gasto promedio**	S/. 118	S/. 251	S/. 136	S/. 150	S/. 116	S/. 81	S/. 50
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – **gasto promedio**	S/. 152	S/. 430	S/. 163	S/. 183	S/. 134	S/. 81	S/. 47
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – **gasto promedio**	S/. 167	S/. 460	S/. 193	S/. 222	S/. 151	S/. 84	S/. 49
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – **gasto promedio**	S/. 87	S/. 169	S/. 97	S/. 106	S/. 86	S/. 64	S/. 47
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	**S/. 2,288**	**S/. 4,436**	**S/. 2,615**	**S/. 2,834**	**S/. 2,305**	**S/. 1,696**	**S/. 1,177**
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	**S/. 2,855**	**S/. 6,123**	**S/. 3,263**	**S/. 3,530**	**S/. 2,885**	**S/. 1,983**	**S/. 1,252**

* Ingreso estimado en base al gasto - INEI

ANEXO 3: Índice de Natalidad Perú

Perú - Natalidad		
Fecha	Tasa Natalidad	Índice de Fecund.
2012	19,98‰	2,45
2011	20,26‰	2,48
2010	20,55‰	2,51
2009	20,84‰	2,55
2008	21,14‰	2,58
2007	21,45‰	2,61
2006	21,77‰	2,65
2005	22,11‰	2,69
2004	22,46‰	2,73
2003	22,84‰	2,77
2002	23,23‰	2,82
2001	23,66‰	2,87
2000	24,11‰	2,93
1999	24,61‰	2,99
1998	25,13‰	3,06
1997	25,69‰	3,14
1996	26,28‰	3,23
1995	26,88‰	3,32
1994	27,50‰	3,41
1993	28,12‰	3,51
1992	28,73‰	3,62
1991	29,33‰	3,72
1990	29,91‰	3,83



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INEI)

Elaboración: DatosMacro.com

ANEXO 4A: Factores utilizados para el Diagnostico Externo

MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO EXTERNO (MADE)

E. Especifico: **Enfoque Sistemico** *Indicador de Diagnostico Externo:* **0.44** **100.00%**

Organización: **Canta Perú - S.R.L.** LAS 4 P'S MKT EVAL. FACTORES *Tot. Factores :* **18**

n	Tipo_Entorn	Variable	Factor	PO	PE	PA	PR	MN	N	0	P	MP	W	Valor	Total
1	E. General	Económico	Crecimiento económico proyectado del país para el 2014 de un 5.2%	X	X	X					X		6.54%	1	0.0654
2	E. General	Social	Tasa de desempleo proyectada de un 7% para	X	X				X				0.65%	-1	-0.0065
3	E. General	Económico	Baja en el Tipo de Cambio (S/. por US$)		X						X		4.58%	1	0.0458
4	E. General	Económico	Baja precio del petróleo a nivel mundial		X						X		1.31%	1	0.0131
5	E. General	Político	Reducción de la confianza en el Gobierno	X		X			X				0.65%	-1	-0.0065
6	E. General	Económico	Expectativas de 2.7% de Inflación para 2014		X						X		3.92%	1	0.0392
7	E. General	Demográfico	Reducción de la tasa de natalidad en los	X		X			X				3.27%	-1	-0.0327
8	E. General	Jurídico	Altos costos de transacción para la puesta en		X	X			X				5.23%	-1	-0.0523
9	E. General	Competencia	Deficiencia en Infraestructura		X	X			X				3.27%	-1	-0.0327
10	E. Especifico	Económico	Crecimiento del sector juguetes en un 16.12%	X	X	X	X				X		9.15%	1	0.0915
11	E. Especifico	Clientes	Crecimiento en la confianza para compras Online	X	X	X	X				X		7.84%	1	0.0784
12	E. Especifico	Competencia	Ingreso al mercado de marcas reconocidas		X	X	X		X				6.54%	-1	-0.0654
13	E. Especifico	Competencia	Apertura de centros comerciales			X	X				X		5.88%	1	0.0588
14	E. General	Económico	TLC con los EEUU (desgravación de SPN)		X						X		6.54%	1	0.0654
15	E. Especifico	Clientes	Tendencia a consumo de productos personalizados	X								X	10.46%	2	0.2092
16	E. General	Económico	Incremento en el poder adquisitivo en los NSE B y C		X							X	9.80%	2	0.1961
17	E. General	Tecnológico	Problemas de piratería para la protección del software/Propiedad Intelectual	X				X					8.50%	-2	-0.1699
18	E. Especifico	Proveedores	Larga lista de espera en la obtención y apertura de tiendas o stands en Centros Comerciales			X			X				5.88%	-1	-0.0588

ANEXO 4B: Priorización de Factores utilizados para el Diagnostico Externo

PRIORIZACIÓN DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Suma Total: 153 | 100.00% (Datos de Verificación: deben ser iguales) 153

n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Crecimiento económico proyectado del país para el 2014 de un 5.2%	10	6.54%		1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
2	Tasa de desempleo proyectada de un 7% para el 2014	1	0.65%	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Baja en el Tipo de Cambio (S/. por US$)	7	4.58%	0	1		1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
4	Baja precio del petróleo a nivel mundial	2	1.31%	0	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Reducción de la confianza en el Gobierno	1	0.65%	0	0	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Expectativas de 2.7% de Inflación para 2014	6	3.92%	0	1	1	1	1		1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Reducción de la tasa de natalidad en	5	3.27%	1	1	1	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Altos costos de transacción para la	8	5.23%	1	1	0	1	1	1	1		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
9	Deficiencia en Infraestructura	5	3.27%	0	1	0	1	1	0	1	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0
10	Crecimiento del sector juguetes en un 16.12% promedio entre el 2010 y el 2013	14	9.15%	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	0	0	0	1
11	Crecimiento en la confianza para compras Online	12	7.84%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		1	1	0	0	0	0	1
12	Ingreso al mercado de marcas reconocidas	10	6.54%	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0		1	1	0	1	1	1
13	Apertura de centros comerciales	9	5.88%	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0		1	0	0	0	0
14	TLC con los EEUU (desgravación de SPN)	10	6.54%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0		0	0	0	0
15	Tendencia a consumo de productos personalizados	16	10.46%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		0	1	1
16	Incremento en el poder adquisitivo en	15	9.80%	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1		1	1
17	Problemas de piratería para la	13	8.50%	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0		1
18	Larga lista de espera en la obtención y apertura de tiendas o stands en	9	5.88%	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	

ANEXO 5A: Factores utilizados para el Diagnostico Interno

MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO (MADI)

Teoría: **Recuros Y Capacidades** *Indicador de Diag. Interno:* **0.44** **100.00%**

Organización: **Canta Perú S.R.L.** *Tot. Factores :* **15**

n	Categoria	Factor	LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES					W	Valor	Total
			PO	PE	PA	PR	MN	N	0	P	MP			
1	Capacidades	Productos personalizables dentro de una gama de opciones	x			X					X	9.26%	2	0.1852
2	Recursos	Software especializado - Burn on demand	x								X	10.19%	2	0.2037
3	Capacidades	Respaldo de productos ya probados en otros mercados	x			X				X		4.63%	1	0.0463
4	Capacidades	Dirección de la empresa comprometida con el proyecto	X							X		4.63%	1	0.0463
5	Capacidades	Rapidez de servicio y respuesta	X			X				X		1.85%	1	0.0185
6	Carencias	Falta de liquidez	X	X	X	X		X				12.96%	-1	-0.1296
7	Recursos	Empresa recien inicia operaciones en Perú	X		X	X		X				0.93%	-1	-0.0093
8	Incapacidades	Empresa con dependencia tecnológica de software	X					X				11.11%	-1	-0.1111
9	Incapacidades	Marca desconocida en el país	X		X	X		X				2.78%	-1	-0.0278
10	Capacidades	Productos con estándares de calidad aprobados para ser usados	X			X				X		7.41%	1	0.0741
11	Capacidades	Exhibición y venta en puntos estratégicos			X	X				X		5.56%	1	0.0556
12	Incapacidades	Altos costos en beneficios laborales		X				X				1.85%	-1	-0.0185
13	Recursos	Proyecto funciona con un número reducido de trabajadores		X						X		3.70%	1	0.0370
14	Carencias	Necesidad de inversión de terceros	X	X	X	X		X				11.11%	-1	-0.1111
15	Capacidades	El producto puede ser adaptable a varios segmentos	X			X					X	9.26%	2	0.1852

ANEXO 5B: Priorización de Factores utilizados para el Diagnostico Interno

PRIORIZACIÓN DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Suma Total: 108 | 100.00% (Datos de Verificación: deben ser iguales) 105

n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Productos personalizables dentro de una gama de opciones	10	9.26%		0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	
2	Software especializado - Burn on demand	11	10.19%	1		1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	
3	Respaldo de productos ya probados en otros mercados	5	4.63%	0	0		1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	
4	Dirección de la empresa comprometida con el proyecto	5	4.63%	0	0	0		1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	
5	Rapidez de servicio y respuesta	2	1.85%	0	0	1	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
6	Falta de liquidez	14	12.96%	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7	Empresa recien inicia operaciones en	1	0.93%	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	
8	Empresa con dependencia	12	11.11%	1	1	1	1	1	0	1		1	1	1	1	1	0	1	
9	Marca desconocida en el país	3	2.78%	0	0	0	1	1	0	1	0		0	0	0	0	0	0	
10	Productos con estándares de calidad aprobados para ser usados por niños	8	7.41%	0	0	1	1	1	0	1	0	1		1	1	1	0	0	
11	Exhibición y venta en puntos estratégicos	6	5.56%	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0		1	1	0	0	
12	Altos costos en beneficios laborales	2	1.85%	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0		0	0	0	
13	Proyecto funciona con un número reducido de trabajadores	4	3.70%	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1		0	0	
14	Necesidad de inversión de terceros	12	11.11%	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		0	
15	El producto puede ser adaptable a varios segmentos	10	9.26%	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1		

ANEXO 6: Población de niños de 0 a 5 años en la Provincia y Distritos de Lima 2014

POBLACIÓN ESTIMADA POR GRUPOS DE EDADES,SEGÚN PROVINCIA / DISTRITO
DEPARTAMENTO DE LIMA - AÑO 2014

PROVINCIA / DISTRITO		TOTAL HABITANTES	MENORES A 1 AÑO	1 AÑO	2 AÑOS	3 AÑOS	4 AÑOS	5 AÑOS	MERCADO POTENCIAL
LIMA	2014	9,689,011	158,167	159,044	159,498	159,616	159,484	159,192	955,001
LIMA	2013	8,755,262	140,597	141,966	142,741	143,024	142,930	142,577	853,029
LIMA		276,857	3,561	3,636	3,690	3,718	3,727	3,734	
ANCON		42,157	790	769	758	756	762	774	
ATE		611,081	11,117	11,239	11,295	11,296	11,254	11,179	
BARRANCO		30,641	328	328	329	331	333	337	
BREÑA		77,116	969	964	960	955	952	949	
CARABAYLLO		290,311	5,440	5,505	5,555	5,592	5,618	5,633	
CHACLACAYO		43,355	662	657	653	652	653	654	
CHORRILLOS		322,066	4,908	5,068	5,181	5,253	5,290	5,302	
CIENEGUILLA		43,975	891	830	783	747	722	707	
COMAS		522,760	8,664	8,630	8,607	8,594	8,591	8,597	
EL AGUSTINO		190,961	3,303	3,331	3,342	3,339	3,324	3,303	
INDEPENDENCIA		216,764	3,427	3,483	3,525	3,555	3,574	3,585	
JESUS MARIA		71,514	625	666	693	709	716	717	
LA MOLINA		166,912	1,715	1,897	2,033	2,126	2,185	2,216	
LA VICTORIA		175,372	2,550	2,555	2,547	2,530	2,507	2,480	
LINCE		51,144	470	492	506	516	522	524	
LOS OLIVOS		365,921	5,916	5,859	5,793	5,724	5,657	5,594	
LURIGANCHO		212,987	3,874	3,851	3,836	3,829	3,829	3,834	
LURIN		82,319	1,659	1,644	1,629	1,615	1,601	1,588	
MAGDALENA DEL MAR		54,566	557	588	609	622	629	629	
MAGDALENA VIEJA		76,437	756	778	793	802	806	808	
MIRAFLORES		82,805	668	684	692	694	693	688	
PACHACAMAC		120,015	2,522	2,537	2,546	2,549	2,546	2,541	
PUCUSANA		16,120	354	348	344	340	337	334	
PUENTE PIEDRA		336,774	6,790	6,725	6,666	6,613	6,568	6,530	
PUNTA HERMOSA		7,381	136	130	126	122	120	118	
PUNTA NEGRA		7,568	112	121	127	132	136	138	
RIMAC		167,286	2,391	2,389	2,390	2,394	2,400	2,410	
SAN BARTOLO		7,463	106	111	115	118	119	121	
SAN BORJA		111,808	1,019	1,120	1,188	1,228	1,243	1,242	
SAN ISIDRO		55,006	435	459	477	488	495	497	
SAN JUAN DE LURIGANCHO		1,069,566	19,524	19,290	19,059	18,839	18,638	18,461	
SAN JUAN DE MIRAFLORES		400,630	6,333	6,415	6,473	6,514	6,539	6,555	
SAN LUIS		57,530	761	798	821	833	835	828	
SAN MARTIN DE PORRES		686,703	10,629	10,748	10,828	10,876	10,900	10,906	
SAN MIGUEL		135,366	1,510	1,578	1,624	1,651	1,664	1,666	
SANTA ANITA		223,447	4,059	4,066	4,038	3,983	3,907	3,817	
SANTA MARIA DEL MAR		1,467	22	22	23	23	24	24	
SANTA ROSA		17,563	301	313	323	331	337	341	
SANTIAGO DE SURCO		338,509	3,631	3,936	4,158	4,309	4,400	4,443	
SURQUILLO		91,686	1,097	1,144	1,174	1,190	1,193	1,189	
VILLA EL SALVADOR		454,114	8,231	8,341	8,421	8,474	8,505	8,516	
VILLA MARIA DEL TRIUNFO		441,239	7,784	7,921	8,011	8,062	8,079	8,068	

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
ELABORACION: Ministerio de Salud - Oficina General de Estadística e Informática

El presente cuadro muestra el potencial de mercado y la sostenibilidad para el desarrollo del plan de negocio. Para la Zona 6, conformada por los distritos de Jesús María, Lince, Magdalena y San Miguel, la población relevante de niños entre 0 a 5 años asciende a 25,226, representando un 2.64% del total en ese rango de edad en Lima Metropolitana y provincias aledañas.

BIBLIOGRAFÍA

ANDINA AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS

2010 Mercado de juguetes en Perú mueve hasta US$ 80 millones anuales, según Mattel (consulta: 19 de junio)

(http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mercado-juguetes-peru-mueve-hasta-80-millones-anuales-segun-mattel-301909.aspx)

2013 Perú avanza en el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas. (consulta: 12 de junio)

(http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-avanza-el-indice-desarrollo-humano-las-naciones-unidas-451077.aspx)

ANSOFF, Igor

1998 La matriz de opciones de crecimiento, p. 55-56

En: Estrategias de Crecimiento. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APEIM

2014 Fórmula Apeim – NSE PERÚ 2013 (consulta: 5 de junio)

(http://apeim.com.pe/niveles.php)

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2014 Cuadros Anuales Históricos (consulta: 03 de julio)

(http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html)

BBVA RESEARCH

2014 Situación Perú. Unidad Perú. (consulta: 20 de mayo)

(https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/presentacion-situacion-peru-primer-trimestre-2014/)

CENTRUM

2007 El mercado de juguetes 2007. Situación actual y tendencias.

(http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/informes_pdf/Juguetes_CEEM.pdf)

CHU, Manuel

2011 Finanzas aplicadas: teoría y práctica. 2da edición. Lima: Plus Advisory Asesoría Financiera.

DANIELS, John; RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel

2010 Negocios Internacionales: ambientes y operaciones. 12ma edición. Madrid: McGraw Hill.

DIARIO LA PRIMERA

2011 Los padres gastan S/. 300 en juguetes. (consulta: 12 de junio)

(http://www.diariolaprimeraperu.com/online/negocios/los-padres-gastan-s-300-en-juguetes_100492.html)

DIARIO LA REPÚBLICA

2014 Los peruanos gastarán US$ 100 en compras por Internet este año. (consulta: 19 de junio)

(http://www.larepublica.pe/27-04-2014/los-peruanos-gastaran-us-100-en-compras-por-internet-este-ano)

DIEZ VEGA, Susana

2014 La Personalización dentro de las estrategias de Marketing. En: PuroMarketing. (consulta: 19 de junio)

(http://www.puromarketing.com/44/19240/personalizacion-dentro-estrategia-marketing.html)

E-CONOMIC

2014 Definición de franquicia. (consulta: 24 de junio)

(http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-franquicia)

EUROMONITOR INTERNATIONAL

2014 New 2013 Toys and Games Data Published (consulta: 12 de junio)

(http://blog.euromonitor.com/2014/06/new-2013-toys-and-games-data-published.html)

2014 Global Toys Sales Record Accelerating Growth (consulta: 12 de junio)

(http://blog.euromonitor.com/2014/06/global-toys-sales-record-accelerating-growth.html)

FERNANDEZ ROBIN, Cristóbal y AQUEVEQUE, Claudio

2001 Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas, pp. 4 (consulta: 21 de junio) En: Revista Colombiana de Marketing, vol. 2. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

(www.redalyc.org/pdf/109/10900204.pdf)

GIL, Diego

2014 Sing Your Name. Correo electrónico personal. 2014

(diego@singyourname.com)

GUIA INFANTIL

2009 Juguetes para cada edad del niño. (consulta: 21 de junio)

(http://www.guiainfantil.com/236/juguetes-para-cada-edad-del-nino.html)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA PERÚ

2013 11 de julio, Día mundial de la población. (consulta 5 de junio)

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf)

2014 Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. (consulta: 5 de junio)

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-empleo-mar-abr-mayo-2014.pdf)

INSIGHTER DEL PERÚ

2012 Perfil de un consumidor innovador. (consulta: 12 de junio)

(http://insighterdelperu.blogspot.com/2012/10/perfil-de-un-consumidor-innovador.html)

KOTLER, Phillip y KELLER, Kevin Lane

2006 Dirección de Marketing. 12ma edición. Madrid: McGraw-Hill.

MANAGERS MAGAZINE

2010 La Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group. (consulta: 19 de junio)

(http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/)

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD - GOBIERNO DE ESPAÑA

2009 Informe del Sector Juguetes. (consulta: 12 de junio)

(http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sectorial/industriales/PDF/informes/SECTORJUGUETES2009.pdf)

MINISTERIO DE SALUD PERÚ

2014 Población estimada por grupos de edades, según Provincia/Distrito. Departamento de Lima - Año 2014. (consulta: 5 de junio)

(http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?15)

PERÚRETAIL

2012 Cencosud Perú estima un crecimiento de 20% en ventas de juguetes.

(http://www.peru-retail.com/noticias/cencosud-peru-estima-un-crecimiento-de-20-en-ventas-de-juguetes.html)

PORTER, Michael

2009 Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Pirámide.

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

2014 Regímenes Definitivos. (consulta: 26 de junio)

(http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informgest/sgdespa.htm#REGIMENES_DEFINITIVOS)

2014 Consulta por partida arancelaria. (consulta: 26 de junio)

(http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2)