

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
CENTRO DE RECREACIÓN Y ESTIMULACIÓN**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR (A)

**ALFARO ÑIQUEN KATIANA KRYSTEL DEL MILAGRO
SANDOVAL ABANTO JOSÉ RAÚL**

ASESOR (A)

Mgr. HUGO ANTONIO ROBLES VÍLCHEZ

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios, a nuestras familias y a un gran amigo Jesús Otoy Morales. A Dios, porque siempre está acompañándonos para un mejor discernimiento otorgándonos la fortaleza y voluntad que se requiere para continuar y lograr las metas propuestas. A nuestras familias, por su cuidado, ánimo y preocupación constante, buscando una educación de calidad para cada uno de nosotros y a nuestro gran amigo, que partió al lado de Dios y que siempre nos acompañará mejorando día a día.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecemos a Dios por estar con nosotros en cada momento y permitirnos culminar este valioso proyecto.

Especial agradecimiento al Lic. Pedro Jesús Cuyate Reque por su sincera amistad, por su gran ayuda, seguimiento, aportes y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; a nuestro asesor Mg. Hugo Robles Vilchez por sus sugerencias y a la Lic. Jessica Oliva por sus valiosos consejos y ayuda en la parte estadística.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por darnos la oportunidad de aprender con exigencia, esfuerzo y dedicación. Por permitir que en estos años de estudio y de vida haya integrado de manera satisfactoria todos los conocimientos que son fortalezas en nuestra profesión y por la calidad en formación humana y cristiana.

RESUMEN

La presente investigación busca evaluar la diversificación de servicios en la empresa Festival Arcoiris E.I.R.L. mediante un proyecto de inversión para la implementación de un centro de recreación y estimulación, esta empresa constituida en el 2012 cuenta ya con un posicionamiento de marca en la localidad de Chiclayo. Para cotejar qué tan viable puede llegar a ser la ampliación de esta empresa, se realizará un análisis global de los diferentes factores que intervienen como viabilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera. Así mismo, se empleará un tipo de investigación que según su nivel de abstracción será aplicada; además, el diseño de investigación será no experimental transaccional direccionado a la descripción simple; por lo cual se recurrirá a encuestas y juicio de expertos. Finalmente, el proyecto de inversión propuesto resultó positivo obteniendo un VANE de S/ 9,337.55 y un TIRE de 48% a diferencia de un VANF de S/ 15,671.47 y un TIRF de 65%.

Por ende, queda justificada la viabilidad del proyecto para su futura implementación del centro de recreación y estimulación.

Palabras clave: centro de recreación, diversificación, estimulación, proyecto de inversión.

Clasificaciones JEL: D25, L83.

ABSTRACT

The present investigation seeks to evaluate the diversification of services in the company Festival Arcoiris E.I.R.L. through an investment project for the implementation of a recreation and stimulation center, this company incorporated in 2012 already has a brand positioning in the town of Chiclayo. To check how viable the expansion of this company can be, a global analysis of the different factors that intervene as market, technical, administrative and financial viability will be carried out. Likewise, a type of research will be used that according to its level of abstraction will be applied; In addition, the research design will be non-experimental transactional addressed to the simple description; therefore, surveys and expert judgment will be used. Finally, the proposed investment project was positive, obtaining a NPV of S / 9,337.55 and a TIRE of 48%, unlike a VANF of S / 15,671.47 and a TIRF of 65%.

Therefore, the viability of the project for its future implementation of the recreation and stimulation center is justified.

Keywords: recreation center, diversification, stimulation, investment plan.

JEL classifications: D25, L83.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Bases teóricas.....	14
2.2.1 Diversificación.....	14
2.2.1.1 Estrategias de diversificación.....	17
2.2.1.2 Matriz Ansoff.....	17
2.2.1.3 Diversificación y agregación de valor.....	19
2.2.2 Proyecto de inversión.....	20
2.2.2.1 Conceptos introductorios.....	20
2.2.2.2 Viabilidad de mercado.....	20
2.2.2.3 Viabilidad técnica.....	22
2.2.2.4 Viabilidad organizacional.....	22
2.2.2.5 Viabilidad financiera.....	23
III. METODOLOGÍA.....	24
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	24
3.2 Diseño de investigación.....	24
3.3 Población, muestra y muestreo.....	24
3.4 Criterios de selección.....	24
3.5 Operacionalización de variables.....	25
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.7 Procedimientos.....	26
3.8 Plan de procesamientos y análisis de datos.....	26
3.9 Matriz de consistencia.....	27
3.10 Consideraciones éticas.....	29
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
4.2 Viabilidad de mercado.....	30
4.2.1 Resultado de la encuesta.....	30
4.2.2 Tipo de mercado.....	34
4.2.2.1 Mercado potencial.....	35

4.2.2.2	Mercado disponible	35
4.2.2.3	Mercado efectivo y objetivo	35
4.2.3	Proyección de la demanda.....	36
4.2.3.1	Proyección con tasa de crecimiento	36
4.2.3.2	Determinación de la demanda.....	37
4.2.4	FODA.....	38
4.2.5	Estrategias Comerciales	38
4.2.6	Diagrama de Porter	40
4.2.7	Modelo Canvas	41
4.3	Viabilidad técnica.....	42
4.3.1	Diseño de planta	42
4.3.2	Matriz de Localización.....	44
4.4	Viabilidad organizacional.....	45
4.4.1	Reestructuración legal.....	45
4.4.1.1	Modificación del estatuto y notario.....	45
4.4.1.2	Licencia de funcionamiento.....	45
4.4.1.3	Certificado de defensa civil	45
4.4.1.4	INDECOPI.....	46
4.4.2	Organigrama	46
4.4.3	Flujograma.....	49
4.4.4	Estrategias para el desarrollar y conservar al personal.	50
4.5	Viabilidad financiera	50
4.5.1	Inversión inicial	50
4.5.1.1	Inversión tangible	51
4.5.2	Costos.....	53
4.5.3	Estructura de costos	56
4.5.4	Inversión total.....	57
4.5.5	Costo oportunidad.....	59
4.5.6	Estado de resultados.....	60
4.5.7	Flujos de caja.....	61
4.5.8	Factibilidad del proyecto.....	63
4.5.9	Análisis de sensibilidad.....	65
4.5.9.1	Empírico	65
4.5.9.2	Tornado.....	66
4.5.9.3	Escenario.....	67
4.5.10	Punto de equilibrio	71
4.6	Discusión	72

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
VII. ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y muestra	24
Tabla 2 Operacionalización y dimensiones.....	25
Tabla 3 Matriz de consistencia.....	27
Tabla 4 Horario de trabajo – Modalidad de trabajo	30
Tabla 5 Cuidado del menor.....	30
Tabla 6 Grado de confiabilidad	31
Tabla 7 Número de madres de familia que llevaría a su hijo al centro de recreación y estimulación	31
Tabla 8 Frecuencia de ir al centro de recreación y estimulación.....	32
Tabla 9 Tiempo que estaría en el centro de recreación y estimulación	32
Tabla 10 Precio por hora que estaría dispuesto a pagar.....	33
Tabla 11 Lugar donde le gustaría se encuentre el centro de recreación y estimulación ..	34
Tabla 12 Conoce la empresa Festival Arcoíris	34
Tabla 13 Proyecciones con tasa de crecimiento.....	36
Tabla 14 Demanda proyectada	37
Tabla 15 Análisis FODA.....	38
Tabla 16 Modelo Canvas.....	41
Tabla 17 Matriz de Localización.....	44
Tabla 18 Inversión tangible de muebles, enseres y otros	51
Tabla 19 Inversión tangible inmueble.....	52
Tabla 20 Inversión intangible	52
Tabla 21 Servicios.....	53
Tabla 22 Artículos de oficina	53
Tabla 23 Artículos de limpieza.....	54
Tabla 24 Remuneraciones	55
Tabla 25 Estructura de costos	56
Tabla 26 Inversión total	57
Tabla 27 Cronograma de pagos del préstamo	57
Tabla 28 Resumen anual de pagos	59
Tabla 29 Costo de oportunidad.....	59
Tabla 30 Estado de resultados económico	60
Tabla 31 Estado de resultados financiero	61
Tabla 32 Flujo de caja económico.....	62
Tabla 33 Flujo de caja financiero	62
Tabla 34 Valoración con flujo de caja económico	63
Tabla 35 Valoración con flujo de caja financiero.....	64
Tabla 36 Flujo de caja financiero con sensibilidad	65
Tabla 37 Valoración con flujo de caja financiero con sensibilidad.....	66
Tabla 38 Variables sensibles con el software tornado	66
Tabla 39 Flujo de caja financiero incrementando 10% ventas y precio.....	67
Tabla 40 Valoración con flujo de caja financiero incrementando 10% ventas y precio ..	68
Tabla 41 Flujo de caja financiero disminuyendo 5% ventas y precio	69
Tabla 42 Valoración con flujo de caja financiero disminuyendo 5% ventas y precio	69
Tabla 43 Probabilidad de ocurrencia	70
Tabla 44 Punto de equilibrio	71
Tabla 45 Comprobación del punto de equilibrio.....	72
Tabla 46 Valoración del VAN cero	72

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Matriz Ansoff.....	18
<i>Figura 2</i> Orden de prioridad.....	32
<i>Figura 3</i> Áreas más preferidas para los niños	33
<i>Figura 4</i> Tipos de mercado.....	35
<i>Figura 5</i> Capacidad de niños por aula	36
<i>Figura 6</i> Diseño de planta.....	43
<i>Figura 7</i> Organigrama	46
<i>Figura 8</i> Flujograma de atención al cliente	49

I. INTRODUCCIÓN

En la década de los 60 del siglo XX hasta la actualidad, ha ocurrido un gran cambio en la concepción de estimulación temprana, pues dejó de ser un servicio exclusivo para niños con déficit en el coeficiente intelectual, para convertirla en un etapa completa del bienestar físico, mental y social. Actualmente la respuesta de los países ante sus esfuerzos mundiales por la protección de la niñez ha comenzado ya a dar frutos. Naciones como Cuba y Brasil han priorizado trabajar la estimulación en la educación desde temprana edad del menor, ya que la misma representa el reto del próximo milenio. Sin embargo, en nuestro país y sobre todo en la localidad chiclayana aún no se logra desarrollar en su totalidad la importancia de implementar establecimientos que brinden servicios de recreación y estimulación para niños, pese que se declaró que se implementarían estos centros en los distritos de nuestra localidad según la Agencia Peruana de Noticias “Andina del Perú para el mundo” y de brindar “Estimulación temprana para niños, en lo posible por cada distrito” para los futuros ciudadanos de acuerdo lo publicado en las Políticas de Estado y planes de Gobierno 2016.

Por ello, se considera como principal problema ¿Será viable la realización de un proyecto de inversión con la empresa Festival Arcoiris E.I.R.L, mediante la diversificación de servicios, para la implementación de un centro de recreación y estimulación? Así mismo, se plantea como objetivo general: Evaluar la viabilidad del proyecto de inversión con la empresa Festival Arcoiris E.I.R.L. mediante la diversificación de servicios para la implementación de un centro de recreación y estimulación. En consecuencia, se detalla como objetivos específicos: determinar la viabilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera.

Por ende, la presente investigación busca evaluar la viabilidad del proyecto de inversión con la empresa Festival Arcoiris E.I.R.L. mediante la diversificación de servicios para la implementación de un centro de recreación y estimulación. Nuestro objeto de estudio cuenta con cinco años en el mercado ofreciendo servicios de eventos infantiles a cargo de su fundadora; quien se encuentra en la incertidumbre de continuar en el servicio a largo plazo, dado que se proyecta ejercer su profesión académica. Por tal motivo, se propone dicho proyecto considerando su posicionamiento de marca, la creciente demanda del mercado, la posible ampliación de cartera, la diferenciación en el sector y la oportunidad de aplicar nuevas tendencias del mercado.

Así mismo, se empleará un tipo de investigación que según su nivel de abstracción será aplicada; además, el diseño de investigación será no experimental transaccional direccionado a la descripción simple; por lo cual se recurrirá a encuestas y juicio de expertos.

Por lo tanto, este proyecto se estructura considerando lo siguiente: marco teórico, que comprende el estudio de las variables; metodología, que consta del diseño, área, población, tipo de investigación, operacionalización, métodos y técnicas de la investigación. Finalmente, se presenta los resultados, la discusión de los mismos, las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Campana (2013), en su ideal de un espacio recreacional, mostró que la estrategia de diferenciación planteada para este proyecto, tiene una base sólida en una marca pensada para el tipo de servicio que se ofrecerá, atrayendo a clientes y usuarios; su plan se basó en la ventaja que brinda el C.C al promocionar los servicios que se ofrecen dentro de él, la afluencia de personas y sus esfuerzos de marketing que se trabajarán publicitando el servicio en colegios y empresas. Encaminará así el proyecto con personal adecuado para atender a los niños dentro la empresa. Por lo tanto, los autores realizaron esta investigación utilizando una nueva zona estratégica ubicada en el centro de Chiclayo, dando la facilidad a las personas que laboran en los lugares aledaños. Además, el servicio de centro recreacional y estimulación será complementado con el servicio pionero, ofreciendo a profesionales capacitados para una adecuada atención en estimulación, promoviendo el desarrollo de los niños.

Mauricio, Olivos y Reyes (2014), constataron que este tipo de proyecto es rentable, los datos obtenidos en VAN y TIR lo confirman, donde se corrobora también que el retorno de inversión es a corto plazo; el mercado de educación es uno de los de mayor crecimiento en el país y el perfil o estilo de vida de los consumidores es cambiante, por lo cual exige una adaptabilidad inmediata al cambio. Por otro lado es así como identificamos una diferencia entre su inversión y la que se propone, porque se contará con personal altamente calificado para brindar un servicio de calidad cubriendo con las expectativas de los clientes. Así mismo se contará con un área administrativa preparada en gestión y toma de decisiones que influirán en el desarrollo y crecimiento de la unidad de negocio, tanto en capital humano como capital de trabajo.

Moreno, Namisato y Velarde (2015), sostienen que la elaboración de un proyecto guardería es viable y sostenible en el tiempo; notaron que se debe incrementar las alianzas estratégicas con empresas de prestigio que comercialicen productos para niños; ya que existe una demanda no cubierta; generará ingresos adicionales y tanto los padres de familia se beneficiarían con este servicio. Ahora bien los autores realizaron este análisis determinando que Chiclayo también cuenta con un gran potencial de demanda respecto a la nueva unidad de negocio que se implementará. Además, que cuenta con una amplia

cartera de clientes que propiciará el desarrollo de este servicio yendo de la mano con el personal profesional y material de trabajo de primer nivel para cubrir las expectativas de los clientes y futuros beneficiarios.

Heredia (2016), sostiene que la pre factibilidad en este tipo empresas se rige en que existe en la ciudad de Chiclayo, una demanda de padres de familia dispuestos a contratar con un servicio como tal. El mismo supone una inversión total del proyecto de S/36154.05, distribuidos en 60% de inversión propia y 40% de financiamiento externo. Además, soporta un análisis de sensibilidad, alterando el precio de venta de los productos, con una reducción del 5% en ellos, mantenimiento una TIR igual al 23%. Así mismo, la propuesta de tesis, promueve el interés de los padres de familia en brindar a sus menores hijos momentos de recreación y aprendizaje infantil. Es por ende, que refleja la demanda presente en nuestra ciudad en cuanto a este rubro. Además, certifica que invertir en este sector, es una de las tendencias de crecimiento empresarial.

Beretta (2016), determinó que el entretenimiento ayuda a desarrollarse social y económicamente ya que genera plazas de trabajo, y una mayor atracción de turistas extranjeros a nuestro país y en especial a la provincia de Arequipa. Se demostró que en este lugar hay gran cantidad de competidores, los cuales tienen ambientes de entretenimiento; pero estos son dirigidos a una sola rama del proyecto, que a diferencia de ello se brindará será la convergencia del entretenimiento. Por otro lado la investigación desarrollo se diferenciará porque estará enfocada en la atracción de potenciales clientes para abarcar la oferta del servicio cumpliendo las expectativas de los mismos. Además, tendrá aporte social y económico debido a que generará puestos de trabajo y seremos un fuerte competidor en el mercado incentivando a través de la diversión y entretenimiento el desarrollo de las habilidades de los niños.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Diversificación

La diversificación es la entrada de la empresa en un sector distinto de aquel en el que esta opera habitualmente. En este sentido, Pitts y Hopkins (1982) definen la diversificación como el grado en el que las empresas se desenvuelven simultáneamente en diferentes negocios.

Por su parte, Ramanujam y Varadarajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección.

La diversificación según Ansoff (1998) implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir, simultáneamente, de sus mercados actuales y de los productos actuales.

Por último, Rumelt (1974) indica que la diversificación es la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que requieren o implican un apreciable incremento en la posible competencia directiva dentro de la empresa.

En el caso de la diversificación relacionada o concéntrica, siguiendo a Wheelen, Hunger y Oliva (2007), esta es útil cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. El éxito en la incorporación de un negocio relacionado depende de la posición de una empresa en su negocio principal. También es apropiada esta estrategia cuando la empresa posee una competencia distintiva y utiliza estas mismas fortalezas como un medio de diversificación. De este modo, intenta garantizar el encaje estratégico en una industria donde puede hacer un buen uso de su conocimiento sobre productos, sus capacidades de manufactura y sus destrezas de marketing que emplea de manera tan eficaz en la industria original. Los productos o procesos de la corporación se relacionan de alguna manera porque poseen un hilo común.

La diversificación relacionada es una oportunidad de convertir el “ajuste estratégico” (grado de relación o unidad entre negocios que participan en sectores industriales diferentes que eventualmente pudieran generar ventajas competitivas) de las relaciones entre las cadenas de valor de diferentes negocios en una ventaja competitiva. Mientras mayor es la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores son las oportunidades para transferir capacidades y/o utilizar una marca registrada común; es decir, mayor es la oportunidad de crear una ventaja competitiva (Thompson y Strickland, 2001).

Para la visión de la empresa basada en el conocimiento, que se incluye dentro de las ideas de la Teoría de Recursos y Capacidades, la diversificación es considerada como un

comportamiento de la empresa tendente a extender los límites de sus competencias. Pennings et al. (1994) conceptúan la expansión de la empresa como una forma de aprendizaje organizativo (concepto que ha llegado a ser clave en la Dirección Estratégica), lo que supone que el conocimiento de la organización limita el alcance de sus acciones. Las organizaciones en general, y las turísticas en particular, acumulan experiencias, ajustan incrementalmente sus reacciones ante problemas similares mientras absorben feedback de las decisiones pasadas. La expansión de la empresa puede verse como una forma de reducir distancias entre los conocimientos que la empresa tiene y los conocimientos que aspira a tener. De esta forma una empresa diversificada podrá tener un mayor grado de conocimiento insertado en su organización, traducido en unas capacidades y recursos acumulados a lo largo de su proceso de diversificación, que serán más amplios que los de una empresa que se encuentre especializada.

Por otro lado, en la página de Emprendices.co (2010) refiere que la diversificación es como crear nuevas operaciones totalmente distintas de la que les dio origen, con productos y mercados distintos. El objetivo es desvincular una operación de la otra, de manera que la vulnerabilidad del negocio en su conjunto se reduzca, pues la afectación a un mercado en especial, o a una cadena de suministro de una de las operaciones, no necesariamente afectará a la otra de igual modo, permitiendo mantener cierta fortaleza. Esta es la estrategia más arriesgada y se recurre a ella cuando el mercado actual ya no admite crecimientos de mercado o de rentabilidad, ya sea porque la competencia es demasiado fuerte o porque el producto está en declive.

Otra forma de observar la diversificación de una compañía es conociendo el grado de integración o concentración de ella con respecto a la industria que pertenece. Se debe tener en cuenta no solo el “eslabón” siguiente en la cadena de valor, sino que hay que preocuparse si existe un consumidor y como es la demanda final del producto o servicio. Por tanto, para determinar si la empresa participa en más de un sector industrial, se deben analizar los negocios que posea y la relación existente entre ellos; además, se debe considerar si el negocio desarrolla actividades solo para la empresa o presta servicios a otras. Si el negocio o actividad desarrollada genera ingresos por sí misma, entonces podemos señalar que es un negocio diversificado, pues no estaría trabajando para el negocio principal de la compañía, no estaría “centrada” en apoyar las funciones y actividades principales de dicho negocio, sino que se dedicaría a una actividad no

relacionada directamente con el sector en el que la empresa tiene su negocio principal. (Medina, 2012).

2.2.1.1 Estrategias de diversificación

La estrategia de diversificación ayuda con el crecimiento de la empresa en el rubro que está laborando, es decir, a través de esta estrategia se pretende la ampliación de una empresa por medio del desarrollo de negocios en distintos rubros del mercado.

Así mismo las organizaciones que siguen o se rigen a una estrategia de diversificación tienen dos alternativas: que sea relacionada o no relacionada. La diversificación relacional, se realiza en un nuevo movimiento de negocios vinculado a la actividad de la organización, es decir aquella que va más allá de productos y mercados actuales, pero manteniéndose al alcance del mismo sector en el que opera.

En esta alternativa se disponen también de dos tipos de integración: Integración vertical e integración horizontal. La primera, asume responsabilidades en base a actividades que no pertenecen actualmente a los procesos de la empresa, esta puede ser progresiva o hacia adelante acercando la organización al cliente, y hacia atrás acercándose a los proveedores. La segunda, constituye el desarrollo de actividades que están relacionadas con lo que la empresa produce, es decir, a diferencia de la anterior aquí se suele integrar empresas del mismo giro, permitiendo a la compañía ingresar a nuevos mercados abriéndose paso por ella misma, de esta manera genera beneficios como la disminución y control de la competencia. (Jofré, 2002).

En cuanto a diversificación no relacional, genera resultados cuando las actividades de la empresa son altamente especializadas y tienen pocas operaciones fuera del negocio principal, es decir, consiste en el desarrollo del sector en mercados que aparentemente no guardan una clara relación con los actuales negocios. (Wheelen, Hunger y Oliva, 2007).

2.2.1.2 Matriz Ansoff

Estrategia de marketing creada por Igor Ansoff, publicada en su artículo “Estrategias para la diversificación” Business Review (1957). Esta matriz ayudará a determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, relacionando los productos en base a las tendencias ayudándose por cuatro cuadrantes de información; estrategia de penetración

de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.



Figura 1 Matriz Ansoff

Fuente: Roberto Espinosa. <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Tomando en cuenta la información hecha por Ortega (2015) respecto a la matriz Ansoff, podemos decir que:

Penetración de Mercado

Se refiere a los productos actuales que se brindarán actuando en los mercados usuales, es decir, consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestro nuevo producto o servicio en los mercados que operan actualmente.

La manera en que se realizará este tipo de acciones se enfoca en cuatro estrategias: incrementar el número de ventas hacia los clientes, captar clientes potenciales a través de publicidad, atraer clientes de la competencia y captación de no consumidores actuales.

Desarrollo de nuevos Mercados

Para este tipo de estrategia se plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con el producto actual, esto puede ejecutarse tanto “dentro” como “fuera” del mercado geográfico, en nuevos segmentos y/o canales de distribución.

La manera en que se realizará este tipo de acciones será a través de apertura de mercados geográficos adicionales, investigación, adaptación al cambio, políticas de distribución y posicionamiento.

Desarrollo de nuevos Productos

En esta estrategia implica el lanzamiento de nuevos productos para los mercados que opera actualmente, que están en continuo movimiento y cambios.

Se realizará a través de acciones como: ampliar la gama de productos, establecer mayores medidas competitivas.

Diversificación

En esta estrategia es necesario estudiar la oportunidad para desarrollar nuevos productos o servicios para un nuevo mercado. Es decir, implica entrar en mercados nuevos para la empresa. Existen dos tipos: diversificación horizontal, consiste en agregar nuevos productos o servicios a la línea o cartera de la empresa que tienen aproximadamente el mismo target, los cuales no están relacionados con los ya existentes, satisfacen otras necesidades; diversificación vertical, se enfoca cuando extiende el negocio en actividades mayoristas y fabricación, es decir cuando una empresa se integra “Hacia adelante”, el mayorista se integra con el minorista; “Hacia atrás” cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores.

El principal objetivo de la Matriz Ansoff, es ayudar a escoger la mejor opción de crecimiento a de una empresa a un menor riesgo.

2.2.1.3 Diversificación y agregación de valor

La Corporación Andina de Fomento en su libro de “Reflexiones para retomar el crecimiento” redacta que la diversificación no implica dejar de producir aquello que se viene haciendo ni mucho menos producir bienes o servicios nuevos. Sino más bien busca una alternativa centrándose en darle mayor valor agregado a lo que ya se ofrece. Muchas veces la diversificación no se logra por factores influyentes como la ubicación geográfica, la existencia de redes de producción, la posibilidad de fragmentar el proceso de producción, las economías de escala, estabilidad económica, instituciones. A pesar de esto, existen otros factores que aportan al desarrollo del grado de diversificación como el ambiente de negocios, la productividad laboral y la capacidad de innovación de la economía. También se dice que la diversificación necesita de una estrategia de innovación y generación de ideas.

2.2.2 Proyecto de inversión

2.2.2.1 Conceptos introductorios

Un plan de inversión o un proyecto de inversión, está formado por un conjunto de actividades relacionadas entre sí para lograr su desarrollo en un tiempo y a un costo predeterminado, estas actividades pueden resolver un problema social, cubrir una demanda insatisfecha o incluir en el perfeccionamiento para una nueva unidad de negocio en una empresa. (Medianero, D. 2016)

Para Weinberger (2009) “Estrictamente hablando de un plan de inversión debe mostrar la viabilidad, económica y social para una nueva unidad de negocio, sea para la una empresa en marcha o la creación de una nueva”.

Por lo general este tipo de empresas que se encuentran en un desarrollo progresivo, tienden a ir aumentando sus unidades de negocio con la finalidad de ser más rentables y abarcar más mercado. Para este punto las empresas deberán realizar un crecimiento progresivo y planificado, mostrar sus fortalezas tanto internas como externas, de ese modo identificar si está en la capacidad para poder ejecutar dicho plan de inversión.

La valoración de un proyecto de ampliación es relativamente evaluar un reemplazo con cambios en el nivel de operación de una empresa en marcha, es decir pueden ocasionar una sustitución de activos o agregar nuevos activos al proyecto. Una complejidad que surge en este tipo de proyectos, radica en medir el impacto que la nueva unidad de negocio tendrá en la empresa, para ello será necesario tener una claridad en cuanto a los costos y beneficios del proyecto. (Sapag, N. 2011)

2.2.2.2 Viabilidad de mercado

En el libro de Sapag (2011), se refiere al estudio de mercado con la perspectiva de asignar recursos a la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del entorno. Para ello, se debe investigar y analizar el mercado actual, teniendo en cuenta que cada vez son más exigentes y poder proyectar su comportamiento. En el mercado se realiza el intercambio de recursos de bienes y servicios, por ende es necesario conocer el comportamiento del consumidor, el comportamiento de la oferta y demanda, el mercado potencial y sus diferentes visiones estratégicas.

Según Sapag (2011), la búsqueda de satisfacción en base a un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, se conoce como demanda del mercado. En este punto los bienes y servicios que los productores libremente brindan para responder a esta demanda se denominan oferta del mercado. Mediante esto es donde se vinculan tanto la oferta y demanda, y se determina un equilibrio, representado por una relación entre un precio y una cantidad que motiva a los consumidores a adquirirla.

Por otro lado, según Baca (s.f) al hacer referencia sobre el comportamiento de mercado debemos centrarnos objetivamente en determinar la cantidad de bienes o servicios que el consumidor estaría dispuesto a adquirir, conocer los medios para brindar un buen servicio y sobre todo estudiar al competidor que es la principal fuente de información en beneficio al proyecto. Conocer sus precios, estrategias, unidades de negocio y la manera como se dirige y capta a su público.

Sapag (2011), concluye que para una investigación de mercado, constituye una fuente de información para evaluar la demanda como para proyectar los costos y definir precios en una empresa. Para una correcta formulación y preparación del proyecto, deben considerarse cuatro estudios. Estos son: para el del proveedor, competidor, mercado del distribuidor y el del consumidor. Los mismos proporcionarán una base de información útil para evaluar el proyecto.

En relación con estas aportaciones, dentro del comportamiento del mercado, encontramos también lo que respecta al comportamiento del consumidor, pues este es quien al final termina por adquirir el producto o servicio. Hoy las empresas han adaptado a toda la organización al servicio del cliente o consumidor con el fin de permanecer cerca de ellos, para realizar esa perspectiva se analiza a detalle al consumidor, en cuanto al por qué compran, por qué no lo hacen, gustos, preferencias, lugar donde consumen, cómo lo evalúan después de la compra, y cómo lo desechan.

Para Schiffman (2005): “La investigación acerca del consumidor describe el método y las técnicas que a menudo se utilizan para estudiar el comportamiento del consumidor”. Dentro de estos métodos aplicados para su estudio y análisis se toman en cuenta, las emociones, experiencias, sentimientos que pueda o no tener el cliente, las empresas muchas veces se pueden preguntar si lo que están ofreciendo al mercado, en realidad

genera un impacto en el consumidor, si realmente se está logrando que su comportamiento cambie del “solo ir a comprar un producto o servicio por la misma necesidad, sea el lugar cual fuere” o si realmente se está educando el comportamiento del consumidor, en adquirir un producto o servicio que pueda marcar algo en él, y para esto una herramienta fundamental en este tipo de estudio es el marketing que aportará valiosa información en cuando al público que adquiere un bien fijándose ya en una marca o en una empresa en específico.

Así mismo, otro punto muy importante en lo que respecta al estudio del comportamiento de mercado y comportamiento del consumidor, es que ahora en la actualidad las facilidades de tener a la mano los S.I y T.I, hacen que el consumidor tenga más poder y control que antes en cuanto a lo que escuchan o ven en el mercado, pero también esto genera poder en las empresas, pues reducen costos al recabar la información valiosa, en tiempo real, de forma más rápida, fácil y confiable desde los puntos electrónicos o las web en línea.

2.2.2.3 Viabilidad técnica

Según Sapag (2011), respecto al estudio técnico, busca determinar si es físicamente posible realizar el proyecto, fijar también las características de la composición óptima de los recursos que harán que el servicio se logre eficaz y eficientemente. Es decir, este estudio debe proveer información de las formas cómo realizar el proyecto y los procesos para originar un bien o servicio, para ello se deberán tomar en cuenta estimaciones de lo necesario para desarrollar el proyecto, como el capital de trabajo, recursos materiales y la mano de obra que va interactuar en él.

2.2.2.4 Viabilidad organizacional

Según Sapag (2011), define este punto, que para lograr el objetivo del negocio se debe plantear óptimamente la estructura organizacional y los planes de trabajo administrativo, y en función a estos cubrir los requerimientos de diferentes áreas como recursos humanos y el área financiera. Así mismo, este estudio va determinar cargos y delegación de actividades administrativas. Es decir, este estudio de viabilidad va establecer si existen capacidades gerenciales internas en la empresa para alcanzar la correcta implementación y eficiente gestión del negocio.

2.2.2.5 Viabilidad financiera

La última viabilidad de un plan de inversión es la parte financiera. En esta fase se ordena y analiza tanto los datos económicos como financieros que se llevarán a cabo en la ejecución. Es la parte fundamental porque de ella se evaluará la factibilidad de dicha inversión. Además, saber a qué fuentes de financiamiento se debe recurrir, ordenar ingresos y egresos y plantear un horizonte de la aplicación del proyecto.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y nivel de investigación

Enfoque: cuantitativo y cualitativo

Tipo: aplicada

Nivel: descriptivo simple

3.2 Diseño de investigación

La investigación se consideró no experimental porque se tomó solo una muestra antes de dar inicio al estudio, para luego analizar los datos y a la vez fue transaccional descriptivo simple, porque solo se realizó una sola vez.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población: número de madres de familia de 25 a 44 años de edad de la provincia de Chiclayo. Según el censo realizado por INEI en el año 2007 son un total de 117367.

Muestra: el número de madres de familia a evaluar será de 383. Resultado que cuenta con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 0.05.

Muestreo: aleatorio no probabilístico, por el hecho que se conoce la población.

Tabla 1

Población y muestra

Nivel de confianza	95%
Valor de Z	1.96
Proporción	0.5
Error	0.05
Tamaño de muestra	385
Población	117367
Tamaño de muestra	383

Fuente: Elaboración propia

3.4 Criterios de selección

Para la selección de nuestra muestra de estudio, se tuvo en cuenta criterios como: ser madres de familia con un rango de edad de 25 a 44 años, tener hijos menores y con un perfil socioeconómico A, B y C.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización y dimensiones

	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PROYECTO DE INVERSIÓN	Independiente	Viabilidad de mercado	Resultado de la encuesta
			Tipo de mercado
			Proyección de la demanda
			Demanda
			FODA
			Diagrama de Porter
			Modelo de Canvas
		Viabilidad técnica	Diseño de planta
			Matriz localización
		Viabilidad organizacional	Reestructuración legal
			Organigrama
			Flujograma
		Viabilidad financiera	Inversión inicial
			Costos
			Estructura de costos
Inversión total			
Costo de oportunidad			
Estado de resultados			
Flujos de caja			
Factibilidad del proyecto			
IMPLEMENTACIÓN	Dependiente		

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método que se utilizó en el desarrollo de esta investigación fue el empírico, debido a que el mismo tiene una interacción directa con el objeto de estudio a tratar con una de sus bases principales que es la observación. Según el Dr. Martínez, R. y la Lic. Rodríguez, E. en su Manual de Metodología de la investigación Científica, sustentan que el método empírico es el resultado fundamental de la práctica, los cuales posibilitan las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio. De manera, que permita conocer la realidad mediante una técnica de trabajo directa entre el objeto de estudio y los procesos que se van a desarrollar orientado a un objetivo determinado.

Una de las técnicas que se utilizó en el desarrollo de la investigación fue una encuesta, con el instrumento guía de encuesta, para evaluar la aceptación de una nueva unidad de negocio en la empresa Festival Arcoíris E.I.R.L. en la ciudad de Chiclayo. La encuesta se planteó con el fin de obtener información respecto a la variable independiente, proyecto de inversión. Las preguntas se enfocaron hacia los indicadores como el desarrollo de un

nuevo mercado, generación de ideas, oferta, demanda, localización y personal. También, se empleó la técnica de test, con el instrumento juicio de expertos.

3.7 Procedimientos

La muestra piloto, se ejecutó a 15 personas con características comunes a nuestra población, la cual demostró que se debería realizar modificaciones en el planteamiento de algunas preguntas. Debido que se presentaron dificultades al momento de responder por ser muy limitadas y no presentar respuestas flexibles, optando por no responder. También, fue notorio la confusión entre centro de recreación y estimulación con guardería, por lo cual se tomó un tiempo para poder explicar a la brevedad. El tiempo que tomó desarrollar el cuestionario es de tres minutos aproximadamente.

Una vez modificada la guía de encuesta se ejecutó en distintos lugares de Chiclayo como: C.C. Real Plaza, parque infantil, Expoferia Mi bebé – Jockey Plaza. Se optó ir a aquellos lugares por la concurrencia de madres de familia y porque contaban con los criterios de selección establecidos para nuestra muestra. El desarrollo se realizó, algunas veces, por las mismas madres de familia y otras veces fue dictando las respuestas y el encuestador llenando la guía. El tiempo de resolver la guía de encuesta fue de tres minutos aproximadamente.

3.8 Plan de procesamientos y análisis de datos

Inicialmente, para el análisis de la muestra piloto se empleó el programa SPSS. Posteriormente, para el procesamiento de las 383 encuestas ejecutadas se realizó la base de datos en el programa Microsoft Excel, el cual cuenta con diferentes funciones que facilitaron analizar los datos recogidos, aplicados mediante su respectivo instrumento. Los datos se organizaron según cada pregunta formulada y respuesta, para luego diseñar tablas dinámicas y gráficos que dieron respuesta a los objetivos planteados.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 3
Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	MÉTODO
General ¿Será viable la realización de un proyecto de inversión con la empresa Festival Arcoíris E.I.R.L, mediante la diversificación de servicios, para la implementación de un centro de recreación y estimulación?	General Evaluar la viabilidad del proyecto de inversión con la empresa Festival Arcoíris E.I.R.L. mediante la diversificación de servicios para la implementación de un centro de recreación y estimulación	Proyecto de inversión			Tipo y nivel de investigación Enfoque: cuantitativo, cualitativo Tipo: aplicada Nivel: descriptivo simple Diseño de la investigación La investigación se consideró no experimental porque se tomó solo una muestra antes de dar inicio al estudio, para luego analizar los datos y a la vez fue transaccional descriptivo simple, porque solo se
Específico ¿Hay mercado para realizar el proyecto de inversión de un centro de recreación y estimulación?	Específico Determinar la viabilidad de mercado		Viabilidad de mercado	Resultado de la encuesta, tipo de mercado, proyección de la demanda, demanda, FODA, diagrama de Porter, modelo canvas.	

¿Cuál será la viabilidad técnica?	Determinar la viabilidad técnica		Viabilidad técnica	Diseño de planta, matriz de localización.	<p>realizó una sola vez.</p> <p>Población: número de madres de familia de 25 a 44 años de edad de la provincia de Chiclayo. Según el censo realizado por INEI en el año 2007 son un total de 117367.</p> <p>Muestra: 383</p> <p>Muestreo: aleatorio no probabilístico, por el hecho que se conoce la población.</p>
¿Qué considerará la viabilidad organizacional?	Determinar la viabilidad organizacional		Viabilidad organizacional	Reestructuración legal, organigrama, flujograma.	
¿Cuál es la viabilidad financiera?	Determinar la viabilidad financiera		Viabilidad financiera	Inversión inicial, costos, estructura de costos, inversión total, costo de oportunidad, estado de resultados, flujos de caja, factibilidad del proyecto.	

Fuente: Elaboración propia

3.10 Consideraciones éticas

Los datos recopilados a través de la guía de encuesta fueron empleados únicamente para el desarrollo de esta investigación, por lo cual no serán sometidos para beneficios personales.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.2 Viabilidad de mercado

La viabilidad de mercado muestra los resultados obtenidos en la encuesta realizada, los cuales aportaron para determinar los mercados existentes y a la vez, proyectar la demanda con una posible ejecución de 5 años. Asimismo, demostró cómo el comportamiento de mercado permite el desarrollo de la empresa.

4.2.1 Resultado de la encuesta

Los resultados que se describen a continuación, fueron recopilados a través de una guía de encuesta aplicada a 383 madres de familia de 25 a 44 años de edad de la provincia de Chiclayo. Las cuales fueron ubicadas en los centros comerciales, parques, exteriores de jardines y otros.

Tabla 4
Horario de trabajo – Modalidad de trabajo

	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	NINGUNA DE LAS ANTERIORES	Total general
TIEMPO COMPLETO	82%	36%	0%	58%
MEDIO TIEMPO	18%	64%	0%	23%
NA	0%	0%	100%	18%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Según las madres encuestadas el 58% tiene un horario laboral de tiempo completo, el cual el 82% representa modalidad dependiente. Así refleja que estas se encuentran la mayor parte del día laborando, teniendo este panorama sería una opción atractiva optar por dejar a su menor hijo en el centro de recreación y estimulación.

Tabla 5
Cuidado del menor

Etiquetas de fila	Cuenta de N°2
FAMILIARES	44%
YO MISMA	27%
NIÑERA	19%
NIDO	8%
GUARDERÍA	2%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Las madres de familia consideran para el cuidado de sus menores hijos optar por la ayuda de sus familiares, reflejado con un 44%; quienes serían ellos los posibles responsables de llevar a los niños al centro de recreación y estimulación.

Tabla 6
Grado de confiabilidad

Etiquetas de fila	Cuenta de N°2
2	37%
3	30%
4	16%
1	14%
5	3%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

El grado de confianza que tienen las madres de familia para dejar a sus hijos bajo el cuidado de otras personas es mínimo. En la encuesta designamos una escala del 1 al 5, donde 1 era mínimo y 5 máximo. En este caso, siendo Festival Arcoíris una empresa constituida en el mercado, se debe seguir trabajando a la par con el reconocimiento de la misma y generar mayores grados de confiabilidad en la posible nueva unidad de negocio.

Tabla 7
Número de madres de familia que llevaría a su hijo al centro de recreación y estimulación

Etiquetas de fila	Cuenta de N°2
SI	86%
NO	14%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Según las madres encuestadas solo el 86% estarían dispuestas a llevar a sus menores hijos a un centro de recreación y estimulación.

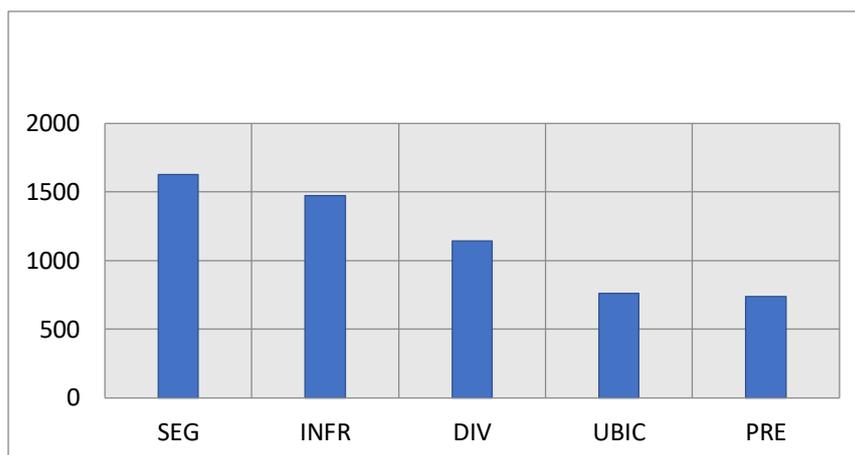


Figura 2 Orden de prioridad

Fuente: Elaboración propia

Según lo recolectado en las encuestas se debe considerar como mayor prioridad la seguridad en el centro de recreación y estimulación, pues es el factor más relevante en el momento de optar por el servicio, seguido de la infraestructura y equipamiento. Por lo cual, se tomará las medidas correspondientes para cumplir con las expectativas obtenidas.

Tabla 8

Frecuencia de ir al centro de recreación y estimulación

Etiquetas de fila	Cuenta de N°2
1 A 2 VECES POR SEMANA	67%
2 A 4 VECES POR SEMANA	31%
4 A 6 VECES POR SEMANA	2%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Para la frecuencia de ir al centro de recreación y estimulación, se determinó que el 67% de la muestra llevaría a su hijo de 1 a 2 veces por semana, el 31% de 2 a 4 veces por semana y el 2% de 4 a 6 veces por semana. Estos datos servirán para proyectar la demanda.

Tabla 9

Tiempo que estaría en el centro de recreación y estimulación

Etiquetas de fila	Cuenta de N°2
1 A 2 HORAS	70%
2 A 4 HORAS	28%
4 A 6 HORAS	2%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, el tiempo que los niños estarían ocupando el servicio servirá para proyectar la demanda. Se recopiló que el 70% estaría ocupando el servicio de 1 a 2 horas, el 28% de 2 a 4 y el 2% de 4 a 6 horas.

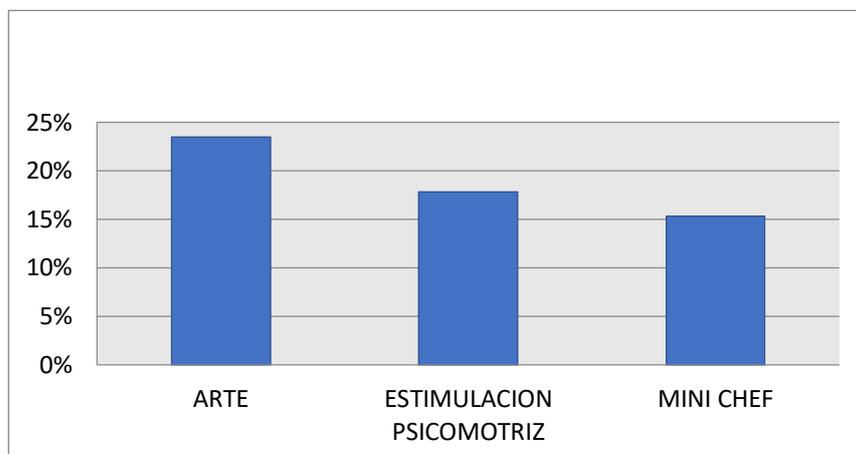


Figura 3 Áreas más preferidas para los niños

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta se plantearon 7 alternativas, de las cuales solo debían elegir 3 según lo que le gustaría que su hijo realice en el centro de recreación y estimulación. De esta manera, las áreas que obtuvieron más votos y se considerarán para implementarlas en cada aula son arte, estimulación psicomotriz y mini chef.

Tabla 10

Precio por hora que estaría dispuesto a pagar

Etiquetas de fila	Cuenta de N°2
10 A 15 SOLES	61%
5 A 10 SOLES	21%
15 A 20 SOLES	17%
20 A 25 SOLES	1%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al precio por hora que estaría dispuesta a pagar la madre de familia, se propusieron rangos de precios. Teniendo así que el 61% pagaría de 10 a 15 soles, el 21% de 5 a 10 soles, el 17% de 15 a 20 soles y el 1% de 20 a 25 soles.

Tabla 11***Lugar donde le gustaría se encuentre el centro de recreación y estimulación***

Etiquetas de fila	Cuenta de N°2
CENTRO DE CHICLAYO	66%
CENTRO COMERCIAL	27%
EN UNA URBANIZACION	8%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Se quiso también identificar en dónde les gustaría que se encuentre el centro de recreación y estimulación para mayor accesibilidad al servicio. Por lo cual, se obtuvo que el 66% de madres de familia preferiría que esté ubicado en el centro de Chiclayo.

Tabla 12***Conoce la empresa Festival Arcoíris***

Etiquetas de fila	Cuenta de N°2
SI	60%
NO	40%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Según las madres de familia encuestadas, el 60% conoce la empresa Festival Arcoíris. Es decir, esta marca tiene un mercado propio que es capaz de reconocer el servicio que ofrece actualmente de eventos infantiles, lo cual es un factor a favor de esta propuesta de proyecto ya que se contaría con una proporción de mercado que acredite el servicio y con clientes potenciales.

4.2.2 Tipo de mercado

El tipo de mercado fue definido para determinar las proyecciones de venta del servicio, logrando obtener la cantidad de mercado objetivo, el cual es la proporción más importante para el proyecto.

Para encontrar el mercado objetivo del proyecto, se empleó las estadísticas según el número de madres de familias de 25 a 44 años de la provincia de Chiclayo. A la vez considerando los datos obtenidos en la encuesta, es decir, contar con las madres de familia que optaron por llevar a su menor hijo a un centro de recreación y estimulación y que además son cuidados por ellas mismas, por sus familiares o niñeras.



Figura 4 Tipos de mercado
Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1 Mercado potencial

Responde al número de madres de familia de 25 a 44 años de edad en la provincia de Chiclayo, dato adquirido según censo realizado por INEI (2007), con un total de 117 367 madres.

4.2.2.2 Mercado disponible

Acoge a un porcentaje de nuestro mercado potencial, es decir, solo aquellas personas que desean adquirir el servicio, según datos recogidos por el instrumento aplicado el 86% de madres de familia están dispuestas a llevar a sus hijos al centro de recreación y estimulación, dando un total de 100 936 madres.

4.2.2.3 Mercado efectivo y objetivo

Son las madres que consideran para el cuidado de sus menores hijos el apoyo de sus familiares (44%), niñera (19%) y por ellas mismas (27%). Siendo así un total de 90 482 madres de familia que harían uso de un centro de recreación y estimulación para sus menores hijos, es decir, tenemos la posible demanda de 90 482 por atender al año.

4.2.3 Proyección de la demanda

4.2.3.1 Proyección con tasa de crecimiento

Esta proyección fue estimada en base a la tasa de crecimiento de natalidad Lambayeque (2015), dato sustentado según INEI correspondiente al 1.5%.

Por otro lado, se determinó la capacidad del centro de recreación y estimulación según las aulas divididas por edades de los niños, teniendo en cuenta los lineamientos dados por el Ministerio de Educación. De modo que la capacidad será de la siguiente manera:



Figura 5 Capacidad de niños por aula

Fuente: Elaboración propia

Por lo cual, se consideró como capacidad mínima 36 niños para aplicar la tasa de crecimiento de natalidad de 1.5% para los siguientes 5 años. De esta manera, se obtiene la proyección por año del proyecto, en relación al número de niños como se muestra a continuación:

Tabla 13
Proyecciones con tasa de crecimiento

Año	Fórmula	Proyección	Proyección
2018	$36*(1+0.015)^1$	36.54	37
2019	$36*(1+0.015)^2$	37.09	37
2020	$36*(1+0.015)^3$	37.64	38
2021	$36*(1+0.015)^4$	38.21	38
2022	$36*(1+0.015)^5$	38.78	39

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 Determinación de la demanda

Contando ya con las proyecciones anuales de niños por atender, luego se determinó la demanda por la cantidad de horas que los niños harían uso del servicio. Se emplearon los datos recopilados de la encuesta según la frecuencia y tiempo que optarían las madres en llevar a sus menores hijos al centro de recreación y estimulación, considerando una frecuencia de 2 a 4 veces por semana y tiempo de 2 a 4 horas por semana. Además, cabe detallar que el centro tendrá 8 horas de atención al público, por lo cual asumimos que serán 3 horas las más efectivas. De esta manera, se procedió a proyectar la demanda.

Tabla 14
Demanda proyectada

		Demanda en años proyectados									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		37		37		38		38		39	
Horas de servicio											
Diarios	3	111		111		114		114		117	
Semanal	4	444		444		456		456		468	
Mensual	4	1776		1776		1824		1824		1872	
Anual	12	21312		21312		21888		21888		22464	
Precio*hora	S/	13.00		S/ 13.00		S/ 13.00		S/ 13.00		S/ 13.00	
Total		S/277,056.00		S/277,056.00		S/284,544.00		S/284,544.00		S/292,032.00	

Fuente: Elaboración propia

Para hallar la demanda y horas de servicio de cada año, se procedió de la siguiente manera: en el escenario de horas diarias se multiplicó la demanda proyectada de niños por 3 (3 vendría hacer las horas efectivas del centro de recreación en un día); en el escenario de horas semanales se multiplicó las horas demandadas diarias por la frecuencia en que las madres encuestadas llevarían a su menor hijo al centro, la cual es de 4 veces por semana; en el escenario de horas mensuales se multiplicó las horas obtenidas semanalmente por 4 que son el número de semanas que tiene un mes; en el escenario de horas anuales se multiplicó las horas obtenidas mensualmente por 12 que son el número de meses que tiene un año. Además, se detalló el precio que se pagaría por hora del servicio, esto se decidió a raíz de la encuesta aplicada.

Entonces, se puede decir que se cuenta para el año 2018 y 2019 con una demanda de 21 312 horas de servicio por atender, las cuales reflejan un ingreso de S/277 056.00 respectivamente. Para el año 2020 una demanda de 21 888 horas de servicio por atender, las cuales reflejan un ingreso de S/284 544. Para el año 2021 y 2022 una demanda de 22 464 horas de servicio por atender, las cuales reflejan un ingreso de S/292 032.00 respectivamente.

4.2.4 FODA

Tabla 15
Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la marca Festival Arcoíris. 2. Infraestructura y diseño óptimo para los niños. 3. Equipos y recursos adecuados. 4. Servicio de alto nivel. 5. Atractivo lugar de trabajo. 6. Personal competente. 7. Ubicación estratégica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento. 2. Reacción a un nuevo estilo de trabajo. 3. Publicidad en medios de comunicación masiva.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas. 2. Convenios con proveedores. 3. Mercado disponible. 4. Capacidad económica. 5. Constante crecimiento en el rubro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia consolidada en el mercado. 2. Cambios en la economía. 3. Inseguridad ciudadana. 4. Aumento de precios.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Estrategias Comerciales

Este acápite es el conjunto de acciones desarrolladas para lograr un objetivo propuesto dando a conocer un nuevo producto o servicio, mismas que permitirán conquistar el mercado deseado. Estas estrategias pueden ser elaboradas y aplicadas a corto, mediano y largo plazo, según la estructura y vida de un proyecto o negocio. Para este proyecto de inversión se plantearon las siguientes estrategias:

Corto plazo

- Otorgar free pass gratis para la apertura del Centro de Recreación y Estimulación, para que el cliente use el servicio y genere vivencias con Festival Arcoíris.
- Ofrecer descuento en el servicio la primera semana de lanzamiento.
- Concursos y/o eventos semanales con temáticas para niños dando a conocer nuestra calidad de servicio, realizándolos dentro de nuestro local y en centro comercial Real Plaza, logrando más afluencia de posibles clientes
- Activaciones con nuestra marca “Festival Arcoíris” en el Centro comercial Real Plaza, con el fin que el mismo consumidor final llegue a nosotros.

Mediano Plazo

- Establecer un sistema de generación de data.
- Liderazgo de precios: Otorgar los precios más accesibles en relación a la competencia con un servicio de calidad y personalización creando un valor al servicio.
- Difundir nuestro servicio por redes sociales, para lograr un mayor alcance y posicionamiento a través de anuncios pagados.
- Establecer el marketing digital; contar con un community manager para el manejo de redes sociales, con el fin de generar un mayor alcance, una medición más óptima en cuanto a ventas a comparación de un marketing tradicional. Así mismo ejecutar nuestra web como SEO buscando el posicionamiento en buscadores online, obteniendo reducción de costos.

Largo Plazo

- Convenios con grandes empresas relacionadas con niños como; clínicas dentales, jardines privados, tiendas de artículos infantiles, y marcas de ropa, ofreciendo promociones con 10% de descuento en su compra.
- Promociones según la frecuencia de visitas y establecer un marketing de referidos
- Exclusividad para los padres: Fines de semana otorgar vales de valet parking, permitiendo generar en la mente del cliente un nivel de Status y exclusividad.
- Kermesse mensual para padres, logrando incentivar reuniones sociales, fortaleciendo la familiaridad entre los integrantes de Festival arcoíris.

4.2.6 Diagrama de Porter

Poder de negociación de los clientes

En la ciudad de Chiclayo se encuentran diversos establecimientos que brindan el servicio de centro de recreación o estimulación. Por lo tanto, el cliente tiene la completa potestad para elegir el servicio entre las variadas alternativas posibles, sumando que poseen exigencias cada vez más altas y asuman una reducción de precios.

Rivalidad entre las empresas

En el rubro que se trabajaría existen empresas consolidadas, como: Chiquimundo, La casa del árbol, Happykids, entre otros. Las cuales tienen el servicio de juegos para niños, no obstante cada una se identifica porque marca una experiencia en particular.

Amenaza de los nuevos entrantes

Este punto vendría hacer la posible entrada de nuevos establecimientos con recursos novedosos y sofisticados según la tendencia del momento. Si esto llegara a ocurrir con un nuevo competidor en Chiclayo, la empresa generaría valores agregados para diferenciarse y a la vez lograr sostenibilidad.

Poder de negociación de los proveedores

El proveedor que suministrará los equipos apropiados para implementar los ambientes será kiddy's house. Esta tienda se encuentra ubicada en la ciudad de Lima, pero existen posibles alternativas en Chiclayo que brindan los mismos productos. En este sentido, el poder de negociación del proveedor es bajo, debido que se puede acceder a los equipos por diferentes canales.

Amenaza de productos sustitutos

En la ciudad de Chiclayo existen posibles servicios sustitutos como los centros de juegos, estimulación y entretenimiento para los niños. También se considera como sustitutos los centros campestres (Las Pirkas, El Mirador, Aquapark, El Tambo, otros), academias deportivas o de baile.

4.2.7 Modelo Canvas

Tabla 16
Modelo Canvas

PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTO DE CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente oferta para cubrir el crecimiento de demanda en el sector. - Escasos lugares de entretenimiento para niños menores de 6 años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un centro de recreación y estimulación. 	<p>Relacionar entretenimiento y aprendizaje, desarrollando habilidades y destrezas en niños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio personalizado. - Shows infantiles. - Material educativo. - Desarrollo de habilidades mediante la recreación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes: Madres de familia entre las edades 25 – 44 años de edad. - Consumidor final: niños
	METRICA		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de visitas diarias. 		<ul style="list-style-type: none"> - Local comercial - Página web - Redes Sociales - Proveedores (juegos, vestuarios, materiales, implementos otros) 	
ESTRUCTURA DE COSTO		FLUJO DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de proveedores • Pago de servicios generales • Costo de paquetes y materiales • Pago a personal 		<ul style="list-style-type: none"> • 		

Fuente: Elaboración propia

4.3 Viabilidad técnica

En la viabilidad técnica se estudiaron los diferentes elementos y tamaños que deben considerarse para los ambientes y poder implementar el centro de recreación y estimulación; también se consideró realizar la matriz de localización.

4.3.1 Diseño de planta

Para el diseño de planta se tuvo en cuenta los lineamientos dados por la oficina de infraestructura educativa del Ministerio de Educación, el cual establece que cada niño debe contar de 1.5 a 2 m² para su desenvolvimiento. Por ende, el centro de recreación y estimulación contará con 3 aulas, las cuales estarán divididas según la edad de los niños: una para niños de 1 a 2 años, una para niños de 3 a 4 años y otra para niños de 5 a 6 años. Se consideró un área de aseo para el uso de los niños.

Asimismo, se contará con una oficina para el gerente administrador y otra para el área de recepción. También, se contará con 3 servicios higiénicos: uno para niñas, uno para niños y otro para administrativos. Se tendrá también un almacén y un espacio para sala de espera.

Para implementar el centro se considerará el alquiler de un ambiente en el centro de Chiclayo, según la preferencia de las madres encuestadas.

4.3.2 Matriz de Localización

Tabla 17
Matriz de Localización

Nº	Factores de Evaluación	Peso Ponderado	Centro Comercial		Centro de Chiclayo		Residencial	
			Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje	Evaluación	Puntaje
1	Fácil acceso al local	0.19	9	1.71	10	1.9	7	1.33
2	Costo de local	0.14	10	1.4	9	1.26	6	0.84
3	Seguridad	0.15	9	1.35	9	1.35	7	1.05
4	Área del local	0.14	5	0.7	8	1.12	7	0.98
5	Competencia	0.13	9	1.17	8	1.04	5	0.65
6	Ubicación estratégica	0.10	8	0.8	9	0.9	7	0.7
7	Mayor afluencia de personas	0.15	9	1.35	9	1.35	7	1.05
Total		1	8.48		8.92		6.6	

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla de matriz de localización, tiene el propósito de definir mejor la localización de la futura empresa, la cual se estableció mediante criterios y ponderaciones según el impacto positivo que desprenda cada una de las opciones que se plantearon. Según el resultado se observa que en la ubicación dada en el Centro de Chiclayo fue la de mayor impacto positivo, motivo por la cual fue la opción de elección.

4.4 Viabilidad organizacional

En esta viabilidad se detalla los procedimientos legales a realizar para la nueva actividad de la empresa Festival Arcoíris que ya está constituida, indicando el costo de cada uno. También, se estructura el organigrama y el flujograma de proceso para atención.

4.4.1 Reestructuración legal

4.4.1.1 Modificación del estatuto y notario

Como la empresa Festival Arcoíris está constituida y registrada, solo se debe recurrir al notario quien se encargará de hacer la modificación del estatuto, este proceso tendrá un costo de S/350.00. Una vez realizado la modificación, se debe recurrir a la SUNARP donde se pagará un monto de S/36.00 para su actualización en el sistema.

4.4.1.2 Licencia de funcionamiento

Para la licencia de funcionamiento se debe tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Certificado de medición pozo tierra
- Certificado de defensa civil
- Vigencia/carta poder con firma legalizada
- Ficha RUC

Estos datos fueron obtenidos en la Oficina de Gestión de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Chiclayo, ubicado en av. balta cuadra 9. Deberá pagarse un monto de S/383.80 una vez presentado los requisitos mencionados.

4.4.1.3. Certificado de defensa civil

Según el departamento de defensa civil ubicado en el cuarto piso de la biblioteca municipal de Chiclayo, se debe presentar protocolo de prueba de extintores, plana de ubicación, plano de arquitectura y distribución, plana de señalización y ruta de evacuación, plan de seguridad. Una vez presentado todo lo solicitado, un encargado de defensa civil hará la inspección en el local corroborando las medidas solicitadas. Todo lo que implica el certificado de defensa civil tiene un costo de S/1800.00.

4.4.1.4. INDECOPI

El registro de una marca, es la única forma de cuidar sus derechos sobre ella. La búsqueda de antecedentes en el sistema de INDECOPI tiene un costo de S/. 30.00; este sistema mostrará al usuario hasta 200 marcas como máximo por consulta, siendo las visualizadas aquellas que guarden mayor similitud fonética con la que es objeto de búsqueda. Si se comprueba que no existe algún nombre similar al que se desea patentar, se realiza un pago por un importe de S/. 550.00 para hacer los trámites y sea posible publicarlo en el Diario El Peruano, oficializando así el uso exclusivo de la marca para el representante legal de la misma.

4.4.2. Organigrama

Para la estructura organizacional de la empresa se propuso un organigrama sencillo, debido a que el servicio del centro no requiere mayor involucramiento de personas. Estaría conformado por un gerente administrador, un contador externo, una persona encargada de recepción, tres tutoras, tres auxiliares y un operario de limpieza.

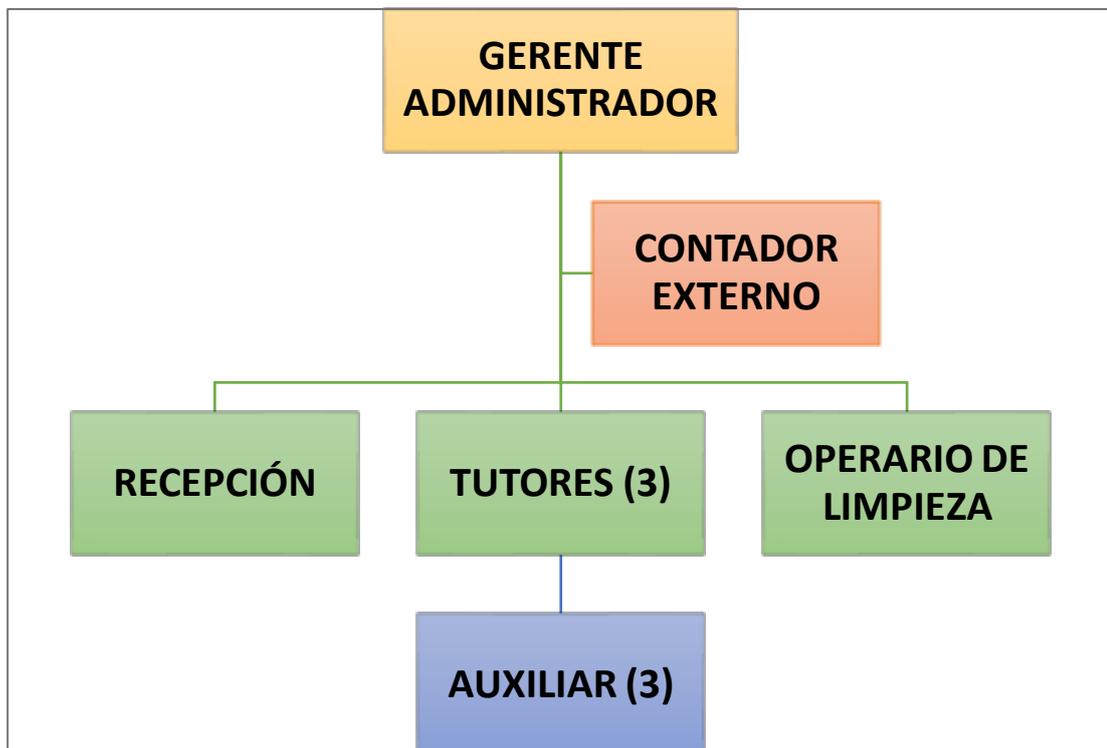


Figura 7 Organigrama
Fuente: Elaboración propia

A continuación se describirá cada una de las funciones según el cargo a desempeñar:

CARGO: Gerente administrador

Resumen general del cargo:

Profesional competente para liderar un equipo de trabajo relacionado con niños de 1 a 6 años. Tener la capacidad de innovar para la mejora de la empresa y por el desempeño de cada uno de los colaboradores.

Perfil:

Egresado en administración de empresas.

Experiencia laboral de 2 años, de preferencia en centros de entretenimiento, centros educativos para niños.

Residir en la ciudad de Chiclayo.

Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

Funciones:

Planificar y organizar las actividades a ejecutar.

Controlar y dirigir los procesos para realizar un agradable servicio.

Analizar reportes entregados por el contador.

Cumplir con los objetivos de la empresa.

Abastecer el establecimiento en coordinación con el asesor de ventas.

CARGO: Recepcionista

Resumen general del cargo:

Persona tolerante y con carisma para atender a los clientes. Tener proactividad e iniciativa para plantear mejoras en la empresa.

Perfil:

Últimos ciclos universitarios, estudios trancos, egresado en carreras afines.

Experiencia laboral de 6 meses, de preferencia en centros de entretenimiento, centros educativos para niños.

Capacidad trabajo en equipo, proactivo.

Funciones:

Atención al cliente

Manejar la base de datos de clientes

Recibir documentación

Realizar actividades según indicaciones del administrador

CARGO: Tutora

Resumen general del cargo:

Conocimiento de diferentes teorías pedagógicas que facilitaran la enseñanza al menor, potenciando su aprendizaje, habilidades, valores y actitudes. Conocer los procesos de crecimiento, desarrollo y madurez en la perspectiva del niño. Perfil empático, capaz de relacionarse y entender al menor, siendo responsable, comprometida, estabilidad emocional, logrando un cuadro de tranquilidad y respeto.

Perfil:

Licenciatura en Educación con especialidad en (educación inicial o pedagógica).
Indispensable.

Experiencia mínima 02 años.

Alto sentido de responsabilidad y compromiso.

Implementación de TICs en la planificación de ambientes y experiencias de aprendizaje.

Funciones:

Educador e investigador, creativo e innovador.

Alto sentido de responsabilidad y ética en la formación del menor.

Diseñar y evaluar actividades que faciliten las habilidades y enseñanza en el menor.

Programación educativa.

Evaluación del menor.

Sugerir y organizar actividades para recoger la iniciativa del menor.

CARGO: Auxiliar

Resumen general del cargo:

Amplia destreza, proactiva, orientadora, entusiasta, paciente, competente y responsable, para trabajar en el descubrimiento y mejoramiento de las habilidades y enseñanzas al niño. Capacidad de empatizar, contacto social y facilitar el trabajo de los educadores.

Perfil:

Egresado de educación inicial o psicología

Experiencia mínimo de 01 año.

Habilidad para trabajar con niños.

Funciones:

Cuidar e interactuar con los niños.

Apoyar en la realización de material didáctico, manualidades y ambientación de aula.

Colaborar con la educadora en mantener un ambiente organizado que favorezca el aprendizaje.

4.4.3. Flujograma

A través del flujograma se muestra el proceso de atención al cliente para el uso del servicio, el cual es importante para lograr un servicio óptimo y de buen gusto para el cliente.

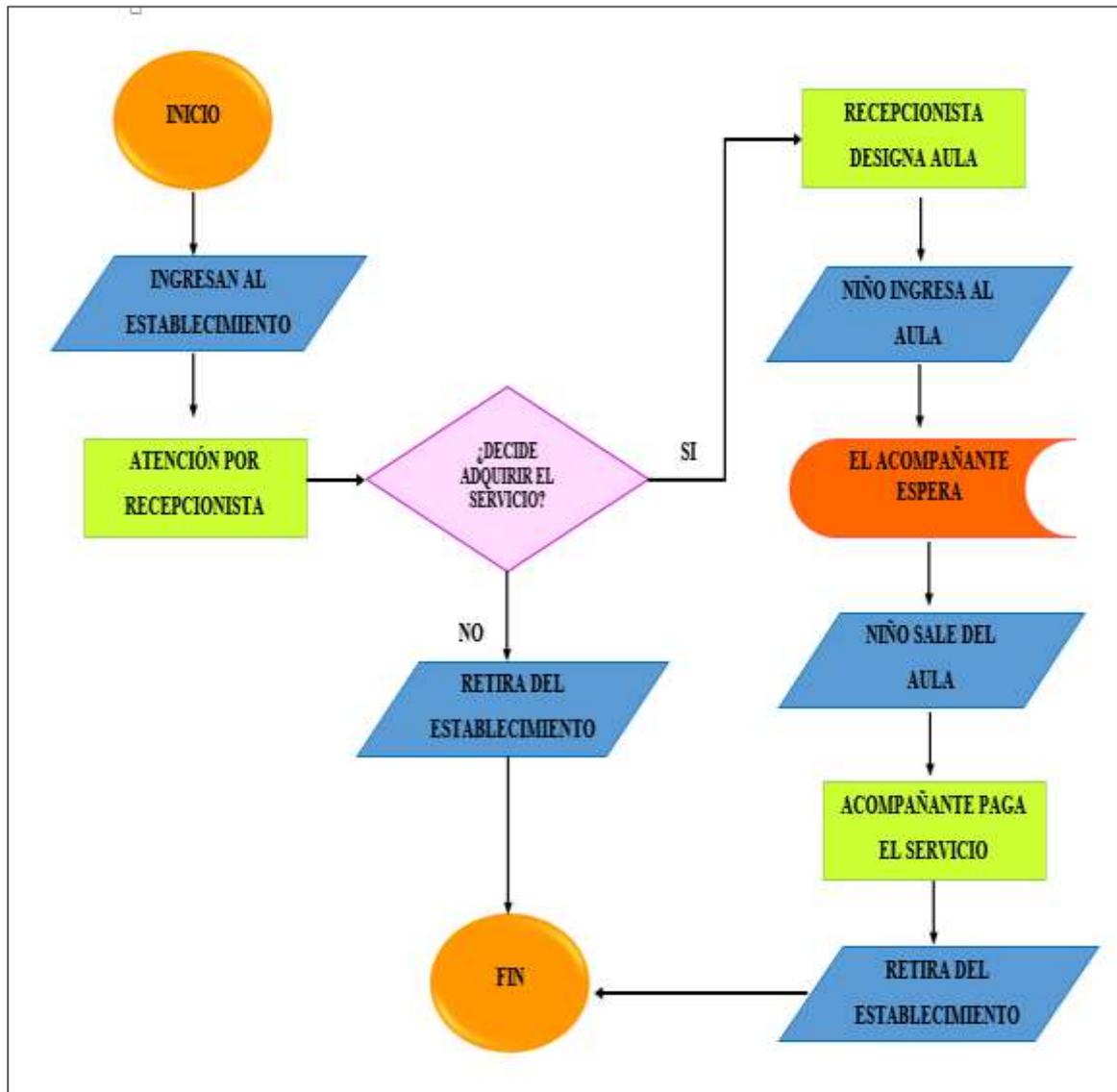


Figura 8 Flujograma de atención al cliente
Fuente: Elaboración propia

La descripción del flujograma sería de la siguiente manera:

Ingresan al establecimiento: el acompañante con el niño hace su ingreso al local.

Atención por recepcionista: una vez ya en el local, el acompañante será atendido por la recepcionista quien le informará del servicio que se ofrece. De este modo el acompañante podrá decidir si opta o no por adquirir el servicio. Si no decide adquirir el servicio, se retira del establecimiento y termina su visita en el local. Si por lo contrario, el acompañante opta por adquirir el servicio, la recepcionista le designará el aula según la edad del niño.

Niño ingresa al aula: el niño será recibido por la tutora o auxiliar de su aula para que dé inicio a su tiempo de juego. Mientras tanto el acompañante estará en la sala de espera.

Niño sale del aula: una vez terminado el tiempo solicitado para el juego, el niño deberá abandonar el aula. A la vez, el acompañante realizará el pago correspondiente por el servicio brindado. Finalmente, se retiran del establecimiento.

4.4.4. Estrategias para el desarrollar y conservar al personal.

- Garantía de estabilidad laboral.
- Comunicación organizacional.
- Brindar las herramientas necesarias para el desarrollo óptimo de su labor.
- Talleres motivacionales y generación de incentivos.
- Vincular a la familia en actividades ejecutadas por el centro.
- Contribuir al crecimiento y desarrollo de nuestro personal.
- Evaluación y seguimiento.

4.5. Viabilidad financiera

En este punto se reúne toda la investigación sobre el proyecto de inversión para determinar su viabilidad. Se comienza con la inversión inicial, luego los costos fijos, siguiendo con las proyecciones de venta y la estructura de costos, estados de resultados, costo oportunidad, flujo de caja económico y financiero en base a los próximos 5 años. Así se podrá concluir con la factibilidad del proyecto.

4.5.1. Inversión inicial

Comprende la inversión tangible e inversión intangible del proyecto. Como inversión tangible se consideró todos los muebles, enseres e inmuebles; como inversión intangible se tuvo en cuenta los procedimientos para modificar el estatuto con el notario y la

SUNARP, obtención de licencia de funcionamiento y certificado de defensa civil y el registro en INDECOPI.

4.5.1.1. Inversión tangible

Muebles, enseres y otros. Según este proyecto de inversión para implementar un centro de recreación y estimulación se detalló lo que se necesita por cada ambiente diseñado, tanto para las aulas, como las demás áreas del centro.

Tabla 18
Inversión tangible de muebles, enseres y otros

INVERSIÓN TANGIBLE					
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO		TOTAL	PROVEEDOR
Muebles, enseres y otros					
OFICINA ADMINISTRADOR					
Computadora	1	S/ 2,500.00	S/	2,500.00	Sodimac
Escritorio	1	S/ 329.90	S/	329.90	Sodimac
Silla de oficina	3	S/ 139.90	S/	419.70	Sodimac
Estante - librero	1	S/ 149.90	S/	149.90	Sodimac
Router internet	1	S/ 125.00	S/	125.00	Movistar
OFICINA DE RECEPCIÓN					
Computadora	1	S/ 2,500.00	S/	2,500.00	Sodimac
Escritorio	1	S/ 329.90	S/	329.90	Sodimac
Silla de oficina	1	S/ 139.90	S/	139.90	Sodimac
Impresora	1	S/ 149.90	S/	149.90	Sodimac
AULA DE 1-2 AÑOS					
Flexipiso	18	S/ 112.90	S/	2,032.20	BabyPlaza
Piscina pelotas	2	S/ 180.00	S/	360.00	Didácticos Genius
Rampas y escaleras	1	S/ 600.00	S/	600.00	Didácticos Genius
Aritos apilables	3	S/ 10.00	S/	30.00	Didácticos Genius
Túnel gusanito	1	S/ 220.00	S/	220.00	Didácticos Genius
Mesitas	2	S/ 159.90	S/	319.80	Sodimac
Mecedora Caballito	2	S/ 174.00	S/	348.00	Sodimac
Televisor 24"	1	S/ 199.00	S/	199.00	Sodimac
Estante escalera	1	S/ 199.90	S/	199.90	Sodimac
AULA DE 3-4 AÑOS					
Flexipiso	18	S/ 112.90	S/	2,032.20	BabyPlaza
Resbaladera + Columpio	1	S/ 579.00	S/	579.00	Sodimac
Cubo encajable	3	S/ 75.00	S/	225.00	Didácticos Genius
Laberinto tunel	1	S/ 850.00	S/	850.00	Didácticos Genius
Cocina	2	S/ 180.00	S/	360.00	Ripley
televisor 24"	1	S/ 199.00	S/	199.00	Sodimac

Mi primera casita	2	S/ 399.00	S/ 798.00	Ripley
Títeres de mano	10	S/ 10.00	S/ 100.00	Didácticos Genius
AULA DE 5-6 AÑOS				
Flexipiso	20	S/ 112.90	S/ 2,258.00	BabyPlaza
Cocina	2	S/ 180.00	S/ 360.00	Ripley
Mi primera casita	2	S/ 399.00	S/ 798.00	Ripley
Mesas	2	S/ 159.90	S/ 319.80	Sodimac
Títeres de mano	10	S/ 10.00	S/ 100.00	Didácticos Genius
TOTAL			S/ 19,732.10	

Fuente: Elaboración propia

Inmuebles: para el proyecto se consideró la remodelación del local de la empresa, el cual será alquilado.

Tabla 19
Inversión tangible inmueble

INVERSIÓN TANGIBLE				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO		TOTAL
Inmuebles				
Remodelación	1	S/ 800.00	S/ 800.00	
Alquiler	3	S/ 3,000.00	S/ 9,000.00	
TOTAL			S/ 9,800.00	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.3 Inversión intangible

Incluye el costo de los trámites legales para el proceso de iniciación del proyecto.

Tabla 20
Inversión intangible

INVERSIÓN INTANGIBLE				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO		TOTAL
Licencia de funcionamiento	1	S/ 383.80	S/ 383.80	
Certificación de defensa civil	1	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	
Modificación de estatuto	1	S/ 36.00	S/ 36.00	
Notario	1	S/ 350.00	S/ 350.00	
INDECOPI	1	S/ 580.00	S/ 580.00	
TOTAL			S/ 3,149.80	

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Costos

Este proyecto de inversión no contará con costos variables, debido que el servicio que se brindaría no lo requiere.

Los costos fijos del proyecto son los servicios generales para que se mantenga en actividad la empresa, también incluye las remuneraciones y artículos de oficina y limpieza.

Tabla 21

Servicios

SERVICIOS					
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total		
Agua	12	S/ 50.00	S/	600.00	
Luz	12	S/ 80.00	S/	960.00	
Internet y teléfono	12	S/ 150.00	S/	1,800.00	
Alquiler	9	S/ 3,000.00	S/	27,000.00	
TOTAL				S/ 30,360.00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Artículos de oficina

Artículos de oficina						
Concepto	Medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Proveedor	
Hojas	Millar	36	S/ 24.00	S/ 864.00	Tai Loy	
Cartuchos de tinta	Unidad	48	S/ 25.00	S/ 1,200.00	Tai Loy	
Archivadores	Unidad	36	S/ 3.50	S/ 126.00	Makro	
Lapicero	Unidad	36	S/ 2.00	S/ 72.00	Tai Loy	
Lapiz	Unidad	36	S/ 1.00	S/ 36.00	Tai Loy	
Borrador	Unidad	36	S/ 1.00	S/ 36.00	Tai Loy	
Corrector	Unidad	36	S/ 3.00	S/ 108.00	Tai Loy	
Resaltador	Unidad	36	S/ 3.00	S/ 108.00	Tai Loy	
Engrapador	unidad	36	S/ 10.00	S/ 360.00	Tai Loy	
Tijera	Unidad	36	S/ 4.00	S/ 144.00	Tai Loy	
TOTAL				S/ 3,054.00		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23
Artículos de limpieza

Artículos de limpieza						
Concepto	Medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Proveedor	
Escoba	Unidad	12	S/ 9.00	S/ 108.00	Promart	
Recogedor	Unidad	12	S/ 5.00	S/ 60.00	Promart	
Jabón de tocador	Unidad	36	S/ 8.00	S/ 288.00	Makro	
Detergente	Saco	12	S/ 60.00	S/ 720.00	Makro	
Lejía	Galonera	12	S/ 6.50	S/ 78.00	Makro	
Trapeadores	Paquete	36	S/ 3.00	S/ 108.00	Makro	
Ambientador	Galonera	12	S/ 5.20	S/ 62.40	Makro	
Paño absorbente x 12	Paquete	12	S/ 12.90	S/ 154.80	Makro	
Balde con escurridor mopa	Kit	12	S/ 15.90	S/ 190.80	Makro	
Basureros	Unidad	72	S/ 8.00	S/ 576.00	Makro	
Dispensador de papel	Unidad	12	S/ 38.00	S/ 456.00	Promart	
Papel toalla	Paquete	12	S/ 8.50	S/ 102.00	Promart	
Papel higiénico	Paquete	36	S/ 12.99	S/ 467.64	Promart	
TOTAL				S/ 3,371.64		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24
Remuneraciones

Personal	Cantidad	GRATIFICACIÓN		CTS		Asignación familiar	EsSalud (9%)	Sueldo Mensual	Total mensual	Total anual	Nro hijo
		1er pago	2do pago	1er pago	2do pago						
Gerente administrador	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/.1,250.00	S/.1,250.00	S/. 85.00	S/. 225.00	S/. 2,500.00	S/. 2,725.00	S/. 40,200.00	0
Recepcionista	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 85.00	S/. 90.00	S/. 1,000.00	S/. 1,090.00	S/. 16,080.00	0
Tutores	3	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 85.00	S/. 162.00	S/. 1,800.00	S/. 6,056.00	S/. 78,072.00	2
Auxiliares	3	S/. 1,300.00	S/. 1,300.00	S/. 650.00	S/. 650.00	S/. 85.00	S/. 117.00	S/. 1,300.00	S/. 4,336.00	S/. 55,932.00	1
Operario	1	S/. 930.00	S/. 930.00	S/. 465.00	S/. 465.00	S/. 85.00	S/. 83.70	S/. 930.00	S/. 1,098.70	S/. 15,974.40	1
TOTAL	9								/15,305.70	S/.206,258.40	4

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Estructura de costos

En esta etapa del proyecto se consideran todos los costos relacionados durante los 5 años de funcionamiento del centro de recreación y estimulación. Empezando por hallar el costo de producción del proyecto, donde se consideran los costos directos (no se cuenta con estos costos) y los costos indirectos que sería el pago de las tutoras y auxiliares. Asimismo, se calcularon los gastos administrativos conformados por las remuneraciones restantes, servicios, artículos de oficina y limpieza. Luego, se halló la depreciación donde se asignó un 10% para muebles, enseres y otros y un 4% para equipos de cómputo. Teniendo en cuenta que son 10 años el tiempo de vida de muebles, enseres y otros el monto tomado de vida útil por los 5 años restantes del proyecto resultó un total de S/. 7,068.70, monto que será utilizado en flujos de caja como “Valor Residual”. Finalmente se consideraron gastos financieros, considerando solo los intereses por el préstamo solicitado al banco.

Tabla 25
Estructura de costos

Estructura de costos con tasa de crecimiento					
	2018	2019	2020	2021	2022
	37	37	38	38	39
Costos Directos	S/. 0.00				
Tutores	S/. 78,072.00				
Auxiliares	S/.55,932.00	S/.55,932.00	S/.55,932.00	S/.55,932.00	S/.55,932.00
Costos Indirectos	S/.134,004.00	S/.134,004.00	S/.134,004.00	S/.134,004.00	S/.134,004.00
Costos de Prod.	S/.134,004.00	S/.134,004.00	S/.134,004.00	S/.134,004.00	S/.134,004.00
Gerente adm.	S/.40,200.00	S/.40,200.00	S/.40,200.00	S/.40,200.00	S/.40,200.00
Recepcionista	S/.16,080.00	S/.16,080.00	S/.16,080.00	S/.16,080.00	S/.16,080.00
Operario	S/.15,974.40	S/.15,974.40	S/.15,974.40	S/.15,974.40	S/.15,974.40
Gastos de oficina	S/.36,785.64	S/.45,785.64	S/.45,785.64	S/.45,785.64	S/.45,785.64
Gastos Adm	S/.109,040.04	S/.118,040.04	S/.118,040.04	S/.118,040.04	S/.118,040.04
Muebles enseres	S/.1,413.74	S/.1,413.74	S/.1,413.74	S/.1,413.74	S/.1,413.74
Equipos comp.	S/.1,318.73	S/.1,318.73	S/.1,318.73	S/.1,318.73	S/.1,318.73
Depreciación	S/.2,732.47	S/.2,732.47	S/.2,732.47	S/.2,732.47	S/.2,732.47
Gastos Fin.	S/.4,982.19	S/.4,982.19	S/.4,982.19	S/.4,982.19	S/.4,982.19
COSTO TOTAL	S/.250,758.69	S/.259,758.69	S/.259,758.69	S/.259,758.69	S/.259,758.69

Fuente: Elaboración propia

4.5.4. Inversión total

Para determinar la inversión total se realizó la sumatoria de la inversión tangible e intangible, donde se obtuvo como monto final un total de S/ 32 681.90. De esta manera, se asumió el 60% como inversión propia y el 40% como inversión financiada a través de un préstamo.

Tabla 26
Inversión total

INVERSIÓN TOTAL		
Inversión tangible		S/ 29,532.10
Inversión intangible		S/ 3,149.80
Total		S/ 32,681.90
Propia	60%	S/ 19,609.14
Banco	40%	S/ 13,072.76

Fuente: Elaboración propia

Con el monto de crédito final, se optó por trabajar con la Financiera Caja Raíz para solicitar el financiamiento, donde se asignó una T.E.A. del 33.22%, en base a la tasa anual se calculó la tasa de interés mensual de 2.419%, asumiendo una cuota fija mensual de S/. 415.18. El cronograma de pago se expresa en la siguiente tabla.

Tabla 27
Cronograma de pagos del préstamo

Periodos	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	S/.13,072.76	0	0	0
1	S/.13,072.76	S/.98.94	S/.316.24	S/.415.18
2	S/.12,973.82	S/.101.34	S/.313.84	S/.415.18
3	S/.12,872.48	S/.103.79	S/.311.39	S/.415.18
4	S/.12,768.69	S/.106.30	S/.308.88	S/.415.18
5	S/.12,662.39	S/.108.87	S/.306.31	S/.415.18
6	S/.12,553.52	S/.111.51	S/.303.68	S/.415.18
7	S/.12,442.01	S/.114.20	S/.300.98	S/.415.18
8	S/.12,327.81	S/.116.97	S/.298.22	S/.415.18
9	S/.12,210.84	S/.119.79	S/.295.39	S/.415.18
10	S/.12,091.05	S/.122.69	S/.292.49	S/.415.18
11	S/.11,968.35	S/.125.66	S/.289.52	S/.415.18
12	S/.11,842.69	S/.128.70	S/.286.48	S/.415.18
13	S/.11,713.99	S/.131.81	S/.283.37	S/.415.18
14	S/.11,582.18	S/.135.00	S/.280.18	S/.415.18
15	S/.11,447.18	S/.138.27	S/.276.91	S/.415.18
16	S/.11,308.91	S/.141.61	S/.273.57	S/.415.18

17	S/.11,167.30	S/.145.04	S/.270.14	S/.415.18
18	S/.11,022.26	S/.148.55	S/.266.64	S/.415.18
19	S/.10,873.71	S/.152.14	S/.263.04	S/.415.18
20	S/.10,721.57	S/.155.82	S/.259.36	S/.415.18
21	S/.10,565.75	S/.159.59	S/.255.59	S/.415.18
22	S/.10,406.16	S/.163.45	S/.251.73	S/.415.18
23	S/.10,242.70	S/.167.41	S/.247.78	S/.415.18
24	S/.10,075.30	S/.171.45	S/.243.73	S/.415.18
25	S/.9,903.84	S/.175.60	S/.239.58	S/.415.18
26	S/.9,728.24	S/.179.85	S/.235.33	S/.415.18
27	S/.9,548.39	S/.184.20	S/.230.98	S/.415.18
28	S/.9,364.19	S/.188.66	S/.226.53	S/.415.18
29	S/.9,175.53	S/.193.22	S/.221.96	S/.415.18
30	S/.8,982.31	S/.197.89	S/.217.29	S/.415.18
31	S/.8,784.42	S/.202.68	S/.212.50	S/.415.18
32	S/.8,581.74	S/.207.59	S/.207.60	S/.415.18
33	S/.8,374.15	S/.212.61	S/.202.58	S/.415.18
34	S/.8,161.54	S/.217.75	S/.197.43	S/.415.18
35	S/.7,943.79	S/.223.02	S/.192.17	S/.415.18
36	S/.7,720.78	S/.228.41	S/.186.77	S/.415.18
37	S/.7,492.36	S/.233.94	S/.181.24	S/.415.18
38	S/.7,258.43	S/.239.60	S/.175.59	S/.415.18
39	S/.7,018.83	S/.245.39	S/.169.79	S/.415.18
40	S/.6,773.44	S/.251.33	S/.163.85	S/.415.18
41	S/.6,522.11	S/.257.41	S/.157.77	S/.415.18
42	S/.6,264.70	S/.263.64	S/.151.55	S/.415.18
43	S/.6,001.06	S/.270.01	S/.145.17	S/.415.18
44	S/.5,731.05	S/.276.54	S/.138.64	S/.415.18
45	S/.5,454.51	S/.283.23	S/.131.95	S/.415.18
46	S/.5,171.27	S/.290.09	S/.125.10	S/.415.18
47	S/.4,881.19	S/.297.10	S/.118.08	S/.415.18
48	S/.4,584.08	S/.304.29	S/.110.89	S/.415.18
49	S/.4,279.79	S/.311.65	S/.103.53	S/.415.18
50	S/.3,968.14	S/.319.19	S/.95.99	S/.415.18
51	S/.3,648.95	S/.326.91	S/.88.27	S/.415.18
52	S/.3,322.04	S/.334.82	S/.80.36	S/.415.18
53	S/.2,987.22	S/.342.92	S/.72.26	S/.415.18
54	S/.2,644.30	S/.351.22	S/.63.97	S/.415.18
55	S/.2,293.08	S/.359.71	S/.55.47	S/.415.18
56	S/.1,933.37	S/.368.41	S/.46.77	S/.415.18
57	S/.1,564.96	S/.377.33	S/.37.86	S/.415.18
58	S/.1,187.63	S/.386.45	S/.28.73	S/.415.18
59	S/.801.18	S/.395.80	S/.19.38	S/.415.18
60	S/.405.38	S/.405.38	S/.9.81	S/.415.18

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el cronograma de pagos, se diseñó una tabla en donde se muestra los montos totales a pagar según los intereses y cuotas para cada año proyectado.

Tabla 28
Resumen anual de pagos

Año	Interés	Cuota
1	S/.3,623.42	S/.4,982.19
2	S/.3,172.04	S/.4,982.19
3	S/.2,570.71	S/.4,982.19
4	S/.1,769.62	S/.4,982.19
5	S/.702.40	S/.4,982.19
Total	S/.11,838.19	S/.24,910.95

Fuente: Elaboración propia

4.5.5. Costo oportunidad

El costo de oportunidad se analiza tanto para el monto designado para aporte propio como para el aporte financiado. A cada uno de los aportes se le designa un costo de oportunidad, para el aporte propio será de 34% dado que como accionistas hay más riesgo se asumió 1% más que el COK otorgador por la financiera, el cual será el 33% (T.E.A 33.22%).

Tabla 29
Costo de oportunidad

Inversores	Aportación	COK	I.R.	Ponderación
Propia	60%	34%	1	20%
Banco	40%	33%	0.72	10%
WACC				30%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla mostrada, la ponderación se obtuvo de multiplicar el aporte por el COK designado y por el Impuesto a la Renta para cada uno de los inversores. Después, se halló el WACC el cual es la suma de los ponderados. Este porcentaje del WACC servirá para determinar el VAN y TIR financiero. Mientras que el COK nos permitirá evaluar el VAN y TIR económico.

4.5.6. Estado de resultados

Para elaborar el estado de resultados se empleó el precio de venta establecido y las proyecciones de venta para los 5 años del proyecto. Es decir, considerando los ingresos totales para luego ser restados con los costos de ventas obteniendo así la utilidad bruta, para ser restados por el consolidado de gastos administrativos, teniendo la utilidad operativa. Seguido de la depreciación y gastos financieros y por último el impuesto a la renta, donde finalmente se logra obtener la utilidad neta. La utilidad neta fue positiva en todos los años proyectados, lo que refleja que los ingresos brutos son suficientes para cubrir los costos de ventas, gastos administrativos, depreciación anual, impuesto a la renta y gastos financieros de la empresa.

Se realizó el análisis tanto económico como financiero y se estructuró un estado de resultados para cada escenario.

Tabla 30
Estado de resultados económico

Estado de Ganancias y Pérdidas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas de servicio	S/277,056.00	S/277,056.00	S/284,544.00	S/284,544.00	S/292,032.00
Total Ing. Brutos	S/277,056.00	S/277,056.00	S/284,544.00	S/284,544.00	S/292,032.00
Costo de Ventas	S/134,004.00	S/134,004.00	S/134,004.00	S/134,004.00	S/134,004.00
Utilidad Bruta	S/143,052.00	S/143,052.00	S/150,540.00	S/150,540.00	S/158,028.00
Gastos Adm.	S/109,040.04	S/118,040.04	S/118,040.04	S/118,040.04	S/118,040.04
U. Operativa	S/ 34,011.96	S/ 25,011.96	S/ 32,499.96	S/ 32,499.96	S/ 39,987.96
Depreciación	S/ 2,732.47				
G. Financieros	S/ -				
U. antes del I.R.	S/ 31,279.50	S/ 22,279.50	S/ 29,767.50	S/ 29,767.50	S/ 37,255.50
Imp Renta (28%)	S/ 8,758.26	S/ 6,238.26	S/ 8,334.90	S/ 8,334.90	S/ 10,431.54
Utilidad Neta	S/ 22,521.24	S/ 16,041.24	S/ 21,432.60	S/ 21,432.60	S/ 26,823.96

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31
Estado de resultados financiero

Estado de Ganancias y Pérdidas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas de servicio	S/277,056.00	S/277,056.00	S/284,544.00	S/284,544.00	S/292,032.00
Total Ingresos Brutos	S/277,056.00	S/277,056.00	S/284,544.00	S/284,544.00	S/292,032.00
Costo de Ventas	S/134,004.00	S/134,004.00	S/34,004.00	S/134,004.00	S/134,004.00
Utilidad Bruta	S/143,052.00	S/143,052.00	S/150,540.00	S/150,540.00	S/158,028.00
Gastos					
Administrativos	S/109,040.04	S/118,040.04	S/118,040.04	S/118,040.04	S/118,040.04
Utilidad Operativa	S/ 34,011.96	S/ 25,011.96	S/ 32,499.96	S/ 32,499.96	S/ 39,987.96
Depreciación	S/ 2,732.47				
Gastos Financieros	S/ 3,623.42	S/ 3,172.04	S/ 2,570.71	S/ 1,769.62	S/ 702.40
Utilidad antes del I.R.	S/ 27,656.07	S/ 19,107.45	S/ 27,196.79	S/ 27,997.88	S/ 36,553.10
Impuesto a la Renta (28%)	S/ 7,743.70	S/ 5,350.09	S/ 7,615.10	S/ 7,839.41	S/ 10,234.87
Utilidad Neta	S/ 19,912.37	S/ 13,757.37	S/ 19,581.69	S/ 20,158.47	S/ 26,318.23

Fuente: Elaboración propia

4.5.7. Flujos de caja

A continuación se mostrará el flujo de caja económico y el flujo de caja financiero. Para ambos se utilizaron los datos del estado de resultados e inversiones, además se adicionó el valor residual tomado de los 5 años de vida restantes de los muebles, enseres y equipo de cómputo. También se detalla los impuestos y el IGV. En el caso del flujo de caja financiero se menciona el valor solicitado para el préstamo y la cuota a pagar.

Tabla 32**Flujo de caja económico**

Flujo de Caja Económico						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 277,056.00	S/ 277,056.00	S/ 284,544.00	S/ 284,544.00	S/ 292,032.00
Valor Residual						S/ 7,068.70
Inversión (-)	S/ 32,681.90					
Gastos de Producción (-)		S/ -				
Gastos Operativos (-)		S/ 243,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04
Impuestos (-)		S/ 8,758.26	S/ 6,238.26	S/ 8,334.90	S/ 8,334.90	S/ 10,431.54
I.G.V.		S/ 5,882.74				
Flujo de Caja Económico	S/ -32,681.90	S/ 19,370.96	S/ 12,890.96	S/ 18,282.32	S/ 18,282.32	S/ 30,742.38

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33**Flujo de caja financiero**

Flujo de Caja Financiero						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 277,056.00	S/ 277,056.00	S/ 284,544.00	S/ 284,544.00	S/ 292,032.00
Valor Residual						S/ 7,068.70
Inversión (-)	S/ -32,681.90					
Gastos de Producción (-)		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos Operativos (-)		S/ 243,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04
Impuestos (-)		S/ 7,743.70	S/ 5,350.09	S/ 7,615.10	S/ 7,839.41	S/ 10,234.87
I.G.V.		S/ 5,882.74	S/ 5,882.74	S/ 5,882.74	S/ 5,882.74	S/ 5,882.74
Préstamo (+)	S/ 13,072.76					
Cuota (-)		S/ 4,982.19	S/ 4,982.19	S/ 4,982.19	S/ 4,982.19	S/ 4,982.19
Flujo de Caja Financiero	S/ -19,609.14	S/ 15,403.33	S/ 8,796.94	S/ 14,019.93	S/ 13,795.62	S/ 25,956.86

Fuente: Elaboración propia

4.5.8. Factibilidad del proyecto

Una vez determinados los flujos de caja económico y financiero con resultados favorables en los 5 años del proyecto, se continuó con el análisis para determinar la rentabilidad del proyecto, de esta manera se optó por aplicar el método DCF - “Discounted Cash Flow”, técnica para valorizar proyectos. Para lograr ejecutarlo, se tomaron datos proyectados en los flujos de caja, seguidamente actualizarlos y llevarlos a un valor presente, determinando así el V.A.N., teniendo en cuenta la tasa correspondiente al coste promedio del capital (WACC) y en el supuesto de no contar con financiamiento, el costo de capital debe corresponder a la tasa de costo de oportunidad de los dueños del proyecto. (Kaplan & Ruback, 1995)

Valoración del proyecto con el flujo de caja económico

Tabla 34

Valoración con flujo de caja económico

Indicador	Valor
COK	34%
ACTUALIZAMOS	S/.42,019.45
VAN	S/.9,337.55
TIR	48%
RBC	1.29

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, primero se trajeron al presente los resultados del flujo de caja económico, utilizando para este cálculo la tasa del COK igual al 34%, logrando así obtener una actualización de S/.42,019.45 del cual se disminuyó la inversión total que figura en el año 0 del flujo de caja, obteniendo como Valor Actual Neto un total de S/9,337.55. Este indicador resultó positivo lo cual refleja que se logró la recuperación de la inversión del proyecto, además de las utilidades demostrando la viabilidad del mismo.

Por otro lado, se calculó la Tasa Interna de Retorno, el cual es un importante indicador para la valoración del proyecto. Este indicador refleja la tasa interna de rendimiento del proyecto, calculada con los resultados del flujo de caja. En este flujo de caja económico corresponde al 48%, es decir, que si se halla la actualización con esta tasa, el VAN se habría reducido a cero, logrando solo recuperar la inversión inicial pero sin generar utilidad alguna. Pero eso no sucedió ya que existe una distancia de 14% entre el COK y

la TIR, siendo este un indicador positivo y demostrando una vez más la viabilidad del proyecto.

Por último, otro indicador de viabilidad es la Relación Beneficio Costo (RBC), que se halló dividiendo el VAN con el resultado del flujo de caja del año 0, obteniendo así una RCB igual a 1.29, es decir, que por cada S/.1.00 invertido en el proyecto retorna S/1.29.

Valoración del proyecto con el flujo de caja financiero

Tabla 35

Valoración con flujo de caja financiero

Indicador	Valor
WACC	30%
ACTUALIZAMOS	S/.35,280.61
VAN	S/.15,671.47
TIR	65%
RBC	1.80

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, primero se trajeron al presente los resultados del flujo de caja financiero, utilizando para este cálculo la tasa del WACC igual al 30%, logrando así obtener una actualización de S/.35,280.61 del cual se disminuyó el resultado que figura en el año 0 del flujo de caja, obteniendo como Valor Actual Neto un total de S/15,671.47. Este indicador resultó positivo lo cual refleja que se logró la recuperación de la inversión del proyecto, además de las utilidades demostrando la viabilidad del mismo.

Por otro lado, se calculó la Tasa Interna de Retorno, el cual es un importante indicador para la valoración del proyecto. Este indicador refleja la tasa interna de rendimiento del proyecto, calculada con los resultados del flujo de caja. En este flujo de caja financiero corresponde al 65%, es decir, que si se halla la actualización con esta tasa, el VAN se habría reducido a cero, logrando solo recuperar la inversión inicial pero sin generar utilidad alguna. Pero eso no sucedió ya que existe una distancia de 35% entre el WACC y la TIR, siendo este un indicador positivo y demostrando una vez más la viabilidad del proyecto.

Por último, otro indicador de viabilidad es la Relación Beneficio Costo (RBC), que se halló dividiendo el VAN con el resultado del flujo de caja del año 0, obteniendo así una RCB igual a 1.80, es decir, que por cada S/1.00 invertido en el proyecto retorna S/1.80.

Luego de haber analizado ambos flujos de caja, se concluyó que en todos los indicadores de rentabilidad el proyecto es positivo y viable para ponerse en marcha, tanto en un escenario con inversión propia e inversión financiada por terceros.

4.5.9. Análisis de sensibilidad

4.5.9.1. Empírico

Con respecto a este acápite se analizó la sensibilidad del precio, para saber cuánto podría bajar el precio de venta por ahora, donde se obtuvo como resultado que la sensibilidad mínima de esta variable podría ser de S/12.60, obteniendo un VAN de S/489.76 y TIR 31%.

Tabla 36

Flujo de caja financiero con sensibilidad

Flujo de Caja Financiero						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 268,531.20	S/ 268,531.20	S/ 275,788.80	S/ 275,788.80	S/ 283,046.40
Valor Residual						S/ 7,068.70
Inversión (-)	S/ -32,681.90					
Gastos de Producción (-)		S/ -				
Gastos Operativos(-)		S/ 243,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04
Impuestos (-)		S/ 5,356.76	S/ 2,963.14	S/ 5,163.64	S/ 5,387.95	S/ 7,718.90
I.G.V.		S/ 5,882.74				
Préstamo (+)	S/ 13,072.76					
Cuota (-)		S/ 4,982.19				
F. Caja Financiero	S/ -19,609.14	S/ 9,265.47	S/ 2,659.09	S/ 7,716.18	S/ 7,491.88	S/ 19,487.23

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37**Valoración con flujo de caja financiero con sensibilidad**

Indicador	Valor
WACC	30%
ACTUALIZAMOS	S/.20,098.90
VAN	S/.489.76
TIR	31%
RBC	1.02

Fuente: Elaboración propia

Si el precio baja en S/12.50 el VAN se hace negativo.

4.5.9.2. Tornado

Además, para evidenciar y comprobar el mínimo margen que existe en la disminución del precio, se empleó el software tornado. El cual se programó en la herramienta Excel. De esta forma, se puede mostrar que existe gran sensibilidad con la variable precio. Asimismo, con las proyecciones y el sueldo mensual de las tutoras.

Tabla 38**Variables sensibles con el software tornado**

Precedent Cell	Base Value: 12091,8636548534			Input Changes		
	Output Downside	Output Upside	Effective Range	Input Downside	Input Upside	Base Case Value
Proyecciones!(C35)	-37248.666	61432.394	98681.06	S/ 11.70	S/ 14.30	S/ 13.00
Proyecciones!(F9)	-3256.63	27440.357	30696.99	33.3	40.7	37
Costos fijos!(J8)	25433.254	-1249.5266	26682.78	S/. 1,620.00	S/. 1,980.00	S/. 1,800.00
Proyecciones!(F10)	282.36498	23901.362	23619.00	33.3	40.7	37

Fuente: Elaboración propia

4.5.9.3. Escenario

Para realizar este análisis se tendrá en cuenta tres escenarios: optimista, base y pesimista. Los cuáles serán designados con una probabilidad de ocurrencia según nuestra capacidad del establecimiento. Los indicadores a analizar serán el VAN, TIR y RBC. Considerando lo mencionado, las variables afectadas por el incremento y disminución del 10% será ventas y precio.

Tabla 39

Flujo de caja financiero incrementando 10% ventas y precio

Flujo de Caja Financiero						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 337,708.80	S/ 345,945.60	S/ 345,945.60	S/ 354,182.40	S/ 362,419.20
Valor Residual						S/ 7,068.70
Inversión (-)	S/ -32,681.90					
Gastos de Producción (-)		S/ -				
Gastos Operativos (-)		S/ 243,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04
Impuestos (-)		S/ 24,726.48	S/ 24,639.18	S/ 24,807.55	S/ 27,338.16	S/ 29,943.28
I.G.V.		S/ 5,882.74				
Préstamo (+)	S/ 13,072.76					
Cuota (-)		S/ 4,982.19				
Flujo de Caja Financiero	S/ -19,609.14	S/ 59,073.34	S/ 58,397.45	S/ 58,229.08	S/ 63,935.27	S/ 76,635.65

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40**Valoración con flujo de caja financiero incrementando 10% ventas y precio**

Indicador	Valor
WACC	30%
ACTUALIZAMOS	S/.149,622.54
VAN	S/.130,013.40
TIR	301%
RBC	7.63

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, se obtiene la valoración de cada uno de los indicadores después de realizar el incremento del 10% tanto en las variables ventas y precio. Para la variable ventas, se tomó la base proyectada de niños teniendo en cuenta la capacidad del establecimiento, es decir, de 36 niños base se incrementó a 40. De esta manera, se procedió con la variable precio de S/13.00 se incrementó en S/14.30. Por lo cual, se obtuvo un VANF de S/.149,622.54 lo cual refleja que se lograría la recuperación de la inversión del proyecto, además de las utilidades demostrando la viabilidad del mismo.

Por otro lado, se calculó la Tasa Interna de Retorno 301%, es decir, que si se halla la actualización con esta tasa, el VAN se habría reducido a cero, logrando solo recuperar la inversión inicial pero sin generar utilidad alguna. Pero eso no sucedió ya que existe una distancia de 271% entre el WACC y la TIR, siendo este un indicador positivo y demostrando una vez más la viabilidad del proyecto.

Por último, otro indicador de viabilidad es la Relación Beneficio Costo (RBC), que se halló dividiendo el VAN con el resultado del flujo de caja del año 0, obteniendo así una RCB igual a 7.36, es decir, que por cada S/.1.00 invertido en el proyecto retorna S/7.63.

Tabla 41**Flujo de caja financiero disminuyendo 5% ventas y precio**

	Flujo de Caja Financiero					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 256,089.60	S/ 263,203.20	S/ 263,203.20	S/ 270,316.80	S/ 270,316.80
Valor Residual						S/ 7,068.70
Inversión (-)	S/ -32,681.90					
Gastos de Producción (-)		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos Operativos (-)		S/ 243,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04	S/ 252,044.04
Impuestos (-)		S/ 1,873.11	S/ 1,471.30	S/ 1,639.68	S/ 3,855.79	S/ 4,154.61
I.G.V.		S/ 5,882.74	S/ 5,882.74	S/ 5,882.74	S/ 5,882.74	S/ 5,882.74
Préstamo (+)	S/ 13,072.76					
Cuota (-)		S/ 4,982.19	S/ 4,982.19	S/ 4,982.19	S/ 4,982.19	S/ 4,982.19
Flujo de Caja Financiero	S/ -19,609.14	S/ 307.52	S/ -1,177.07	S/ -1,345.45	S/ 3,552.04	S/ 10,321.92

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42**Valoración con flujo de caja financiero disminuyendo 5% ventas y precio**

Indicador	Valor
WACC	30%
ACTUALIZAMOS	S/.2,955.31
VAN	-S/.16,653.83
TIR	-10%
RBC	0.15

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, se obtiene la valoración de cada uno de los indicadores después de realizar la disminución del 5% tanto en las variables ventas y precio. Para la variable ventas, considerando la base proyectada de niños se disminuyó a 35. De esta manera, se procedió

con la variable precio de S/13.00 se disminuyó en S/12.35. Por lo cual, se obtuvo un VANF de -S/.16,653.83 lo cual refleja que no se lograría la recuperación de la inversión del proyecto.

Por otro lado, se calculó la Tasa Interna de Retorno -10%, es decir no se recuperaría la inversión inicial ni generaría utilidad alguna, siendo este un indicador negativo demostrando la no viabilidad del proyecto.

Tabla 43
Probabilidad de ocurrencia

	Escenario base	Escenario optimista	Escenario pesimista	
Probabilidad de ocurrencia	85%	10%	5%	Valor esperado ponderado
VAN	S/ 15,671.47	S/ 130,013.40	S/ -16,653.83	S/ 25,489.39
TIR	65%	301%	-10%	85%
RBC	S/ 1.80	S/ 7.63	S/ 0.15	S/ 2.30

Fuente: Elaboración propia

La tabla 43 indica las probabilidades de ocurrencia para cada escenario. Donde el escenario base representa el 85%, escenario optimista 10% y escenario pesimista 5%; los valores esperados ponderados son los siguientes: VAN de S/ 25,489.39, TIR de 85% y con una relación beneficio costo de S/2.30.

4.5.10. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio sirve para saber qué cantidad se debe vender para cubrir con los costos. Es decir, aquel nivel de producción en donde la empresa no gana, ni pierde, su utilidad se convierte en cero.

Tabla 44

Punto de equilibrio

Variable	Monto
Precio de venta	S/ 13.00
Mano de obra directa	S/ 134,004.00
Gastos administrativos	S/ 109,040.04
Gastos financieros	S/ 4,982.19

Fuente: Elaboración propia

Donde la mano de obra comprende: sueldo anual de tutores y auxiliares, gastos administrativos: sueldo anual de gerente administrador, recepcionista, operario y gastos de oficina, gastos financieros: cuota anual de la inversión propuesta por la caja Raíz. De este modo, se efectuó el cálculo:

$$\begin{aligned} \text{Ingreso} &= \text{Mano de obra directa} + \text{Gasto administrativo} + \text{Gasto financiero} \\ \text{PV (X)} &= \text{Mano de obra directa} + \text{Gasto administrativo} + \text{Gasto financiero} \\ 13 (X) &= 134\,004.00 + 109\,040.04 + 4\,982.19 \\ 13 (X) &= 248\,026.23 \\ X &= 248\,026.23 / 13 \\ X &= 19\,079 \end{aligned}$$

Figura 9 Cálculo del punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

Entonces, para lograr alcanzar a cubrir los costos totales y obtener una utilidad igual a cero, se debe realizar 19 079 horas de servicio al año, lo cual equivale a S/248 026.23. Asimismo, se puede observar en la siguiente comprobación:

Tabla 45
Comprobación del punto de equilibrio

Comprobación	
Variable	Monto
Ventas	S/ 248,026.23
Costo de ventas	S/ 134,004.00
Utilidad bruta	S/ 114,022.23
Gastos administrativos	S/ 109,040.04
Utilidad operativa	S/ 4,982.19
Gastos financieros	S/ 4,982.19
Utilidad neta	S/ 0.00

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se desarrolló el punto de equilibrio desde el punto de vista rentable del VAN. El cual permite saber cuánto debe de ser el precio mínimo que se debe de cobrar por hora, para que el proyecto en sus 5 horizontes tenga un VAN de cero. Para esto se aplicó una herramienta de Excel en barra de menú, opción datos, análisis y sí, buscar objetivo, definir la celda del VAN con valor cero para cambiar la celda del precio. De esta manera, se obtuvo que el precio inicial de S/13.00 pueda disminuir hasta S/12.59. La disminución del precio es irrelevante, debido que esta variable es muy sensible, como se detalló anteriormente. Pero, aun así el precio que se ha estipulado va acorde al mercado y por debajo de este mismo.

Tabla 46
Valoración del VAN cero

Indicador	Valor
WACC	30%
ACTUALIZAMOS	S/.19,609.14
VAN	S/.0.00
TIR	30%
RBC	1.00

Fuente: Elaboración propia

4.6. Discusión

De acuerdo al primer objetivo propuesto a determinar la viabilidad de mercado en la provincia de Chiclayo, el autor Sapag en el año 2011 menciona que este tipo de estudio se realiza con la perspectiva de otorgar recursos tanto de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. Para ello, se debe analizar el mercado actual, teniendo en cuenta que los clientes son cada vez más minuciosos y tienen mayor poder de decisión, donde su comportamiento puede variar, es por ello que es primordial poder conocer la

conducta de la oferta y demanda. En tal sentido, se creyó conveniente realizar una encuesta donde se pudo demostrar que existe una proporción del mercado disponible para el servicio propuesto. Contrastando que cada año aumenta cierto porcentaje la natalidad en niños. Así mismo, los autores Mauricio, Olivos y Reyes (2014) y Beretta (2016) señalan que los sectores, tanto de educación y entretenimiento, están en un constante crecimiento y adaptables al cambio. Por ende, se estableció las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para reconocer el entorno. De esa manera, se armó el modelo Canvas para una mejora de posicionamiento y diferenciación con el mercado.

Por otro lado, se planteó determinar la viabilidad técnica del proyecto, donde Sapag (2011) argumenta que este objetivo busca prescribir si es posible efectuar el proyecto, concretar la optimización de recursos para hacerlo eficaz y estimaciones necesarias para poder desarrollarlo. En tal sentido, se analizaron diferentes ambientes para poder implementar el centro de recreación, llegando así a construir una matriz de localización, la misma dada con el propósito de definir el punto de la futura empresa y posteriormente, trabajar un diseño de planta el cual se rige a las normas legales del Ministerio de Educación, donde se establece una medida señalada para las diferentes edades de los niños entre 1 a 6 años. Al concluir con el análisis y construcción de matrices, la realidad refleja que la aplicación de este tipo de investigación y más aún la implementación de ellas, es benéfico para la sociedad, debido a que la tasa de natalidad se ve en aumento en un 1.5% según INEI. El estado no vela actualmente por la educación y el desarrollo del niño como debería ser, las empresas privadas tratan de contribuir en ello, pero pese a dificultades económicas no todos acceden a este tipo de servicio, con esta propuesta pensada en diferentes sectores, aportará una pequeña solución al gran problema que emerge en la sociedad.

Con respecto al objetivo número tres, determinar la viabilidad organizacional, según Sapag (2011), define esta viabilidad que para lograr el objetivo del negocio se debe plantear óptimamente la estructura organizacional y los planes de trabajo administrativo, y en función a estos cubrir los requerimientos de diferentes áreas como recursos humanos y el área financiera. En tal sentido, se averiguó los trámites para la reestructuración legal y así pueda brindar el nuevo servicio la empresa Festival Arcoíris E.I.R.L. También, se diseñó el organigrama contando con nueve personas calificadas

para laborar en el centro de recreación y estimulación, a la vez se indicó las funciones a realizar. Además, se perfiló el flujograma de procesos para la atención del servicio.

En cuanto al objetivo número cuatro, determinar la viabilidad financiera, tenemos que Mauricio, Olivos y Reyes (2014) y Moreno, Namisato y Velarde (2015) acreditan que este tipo de proyecto es viable y sostenible en el tiempo. Lo cual se confirma en base a sus indicadores financieros y económicos, aportando además que el retorno de la inversión es a corto plazo. De ese mismo modo, en esta última fase de las viabilidades se obtuvo un VAN de S/15,671.47 y un TIR de 65%, dando por rentable el proyecto.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el análisis de la investigación, se determinaron las cuatro viabilidades de un proyecto de inversión concluyendo que:

- En la viabilidad de mercado se demuestra que existe un mercado potencial rentable en la localidad chiclayana, esto a su vez sirvió para poder proyectar la demanda en el horizonte del proyecto. Para ello se recopiló datos del INEI, para luego aplicar una encuesta, que permitió definir el mercado potencial de madres de familia de 25 a 44 años que asciende a una población de 117,367 de las cuales el 86% desea el servicio. Sin embargo, el mercado objetivo de aquel porcentaje que apunta el proyecto asciende a una población de 90,842 madres de familia.
- Así mismo se estipuló la capacidad del centro de recreación y estimulación, contando con un aula para niños de 1 a 2 años, otra de 3 a 4 años y por último una de 5 a 6 años. Se obtuvo como escenario óptimo una capacidad total de 45 niños. Para ello se analizaron las medidas del área correspondiente, ambientes implementados y equipados acorde a la norma establecida por el Ministerio de Educación donde dicta que cada niño debe contar con un espacio de 1.5 a 2 m².
- Al analizar y determinar la posible ubicación del centro de recreación y estimulación con la ayuda de la matriz de localización, muestra que estaría ubicada el centro de Chiclayo por la facilidad de acceso, afluencia de personas, seguridad y lugar competitivo en el mercado.
- Se debe modificar el estatuto, el cual será ejecutado por un notario para luego poder actualizar el sistema en la SUNARP.
- La empresa deberá contar con un gerente administrador, un contador externo, una persona en recepción, tres tutoras, tres auxiliares y un operario de limpieza para lograr un mejor desempeño en las labores del centro de recreación y estimulación.
- Al implementar el centro de recreación y estimulación se genera un monto de inversión total de S/. 32,681.90 nuevos soles. De los cuales será financiado el 40%

por la caja Raíz con una TEA del 32.22%, donde el plazo a pagar será de 5 años con una cuota fija de S/. 415.18 y el 60% de la inversión será capital propio.

- El proyecto generará un VAN económico de S/. 9,337.55, con una TIR de 34% y una relación de beneficio costo de 1.29. A su vez, generará un VAN financiero de S/. 15,671.47, con una TIR de 65% y una relación de beneficio costo de 1.80.
- Tiene variables con un alto grado de sensibilidad. La más sensible, según el software tornado, es la variable precio. También, se menciona a las variables de proyección de demanda y sueldo de las tutoras. Por lo cual, el precio mínimo al que puede disminuir la hora del servicio es de S/. 12.59. Sin embargo, se confirma que el precio propuesto de S/. 13.00 está acorde a la competencia.
- Para alcanzar el punto de equilibrio, es necesario alcanzar a cubrir los costos totales y obtener una utilidad igual a cero, para ello se debe realizar 19 079 horas de servicio al año, lo cual equivale a S/ 248 026.23. Por lo tanto, según a la proyección estimada, si se podría cumplir con las cantidades calculadas.

Por otro lado, se plantea como recomendaciones:

- Promover espacios publicitarios con estrategias de marketing, para incrementar la cartera de clientes y lograr el reconocimiento de este nuevo servicio en la empresa Festival Arcoiris E.I.R.L.
- Estar en una constante búsqueda de alianzas estratégicas.
- Cumplir con los pagos financieros en la fecha pactada, así mejorará su historial crediticio para un próximo financiamiento.
- Velar en brindar una excelente calidad de servicio para los niños, con infraestructura, seguridad, normatividad y profesionalismo. Cubriendo en su totalidad la expectativa del padre o madre de familia que confíe a su menor hijo a un centro de recreación y estimulación.
- Que los gobiernos locales y regionales deberían invertir en este tipo de proyectos, apostando por el aprendizaje de los niños a una edad temprana de manera lúdica.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez F, Álvarez B. (2009). *Estimulación temprana (7 ed.)*. Colombia: Ediciones Folio S.A.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia planeación & estrategia*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=8Flzg6f8dOsC&lpg=PA39&ots=g6hx-KZEEF&dq=Amaya%20J.%20\(2005\).%20%E2%80%9CGerencia%20planeaci%C3%B3n%20%26%20estrategia&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=8Flzg6f8dOsC&lpg=PA39&ots=g6hx-KZEEF&dq=Amaya%20J.%20(2005).%20%E2%80%9CGerencia%20planeaci%C3%B3n%20%26%20estrategia&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Addison Wesley Longman.
- Arriaga, P. y Valdez, M. (2016). *Políticas de Estado y Planes de Gobierno*. Recuperado de http://acuertonacional.pe/wp-content/uploads/2016/03/Políticas-de-Estado-y-Planes-de-Gobierno-2016_2021.pdf
- Beretta (2016). *Estudio de factibilidad para la implementación de un centro de esparcimiento y recreación en la región metropolitana de la ciudad de Arequipa, 2016* (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Campana (2013). *Proyecto de inversión para instalar un espacio recreacional para niños de 1 a 5 años en el centro comercial Real Plaza de Chiclayo* (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Cavalle, C., Nueno, P., Argandoña, A. (1997). *La gestión de empresas hoy*. España: Ediciones Folio S.A.
- Corporación Andina de Fomento. (2004). *Reflexiones para retomar el crecimiento: inserción internacional, transformación productiva e inclusión social*. Venezuela.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología científica (1 ed.)*. Argentina: Editorial Brujas.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=qTBg-oZ6WcYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Heredia (2016). *Proyecto de inversión a nivel de prefactibilidad para una empresa de artículos decorativos personalizados y catering temático para eventos infantiles – Chiclayo 2016* (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Jofré, E. (2002). *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio*. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>

- Mauricio, Olivos & Reyes (2014). *Plan de negocio para la implementación de un nido – guardería con el servicio de monitoreo en tiempo real por internet* (Tesis de Postgrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Medianero, D., Maúrtua, M. (2016). *Diseño de proyectos sociales (1ed.)*. Perú: Empresa Editora Marco EIRL.
- Medina, A., Constanzo, A. y Sandoval, R. (2012). *Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. Contaduría y administración*, 57(4), 55-77. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000400004&lng=es&tlng=es.
- Moreno, Namisato & Velarde (2015). *Plan piloto para una guardería dentro del banco abc: inversión o gasto* (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Pennings, J., Barkema, H. y Douma, S. (1994): «*Organizational learning and diversification*», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, pp. 608-640.
- Pitts, R. y Hopkins, H. (1982). *Firm diversity: Conceptualization and measurement*, *Academy of Management Review* Vol. 7, N°4, pp. 620-629.
- Proyecto de inversion*. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/castillo_f_fi/capitulo2.pdf
- Ramanujam, V. y Varadarajan, P. (1989). “*Research on corporate diversification: A synthesis*”, *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.6, pp. 523-551.
- Rodríguez, Ernesto (2005). *Metodología de la investigación “La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito”*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sapag N. (2011). *Proyecto de inversión: Formulación y evaluación (2 ed)*. Chile: Pearson Educación.
- Sin autor. (s.f). *Estrategias de crecimiento empresarial*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/estrategias-de-crecimiento-empresarial/>
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Van Horne, J., Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educacion.

- Van, J. y Wachowicz, J. (2010). *“Fundamentos de administración financiera”*. México: Pearson Educación.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (1 ed)*. Estados Unidos: Nathan Associates Inc.
- Wiki EOI. (2012). *Estrategias de diversificación en proyectos de negocio*. Recuperado de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategias_de_diversificaci%C3%B3n_en_Proyectos_de_negocio.
- Wheelen, T., J. Hunger e I. Oliva (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

VII. ANEXOS

Anexo N° 01 Encuesta

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUÍA DE ENCUESTA

Objetivo:

Estimado reciba nuestro más grato y cordial saludo, la presente encuesta tiene por objetivo recolectar información relevante sobre la diversificación de servicios en la empresa Festival Arcoiris en la ciudad de Chiclayo. Para el desarrollo de la misma le pedimos su completa sinceridad en las respuestas. Gracias.

1. Edad: _____
2. ¿Qué tipo de trabajo tiene actualmente?
 - a) Dependiente
 - b) Independiente
 - c) Ninguna de las anteriores
3. ¿En qué horario trabaja?
 - a) Tiempo completo
 - b) Medio tiempo
 - c) Ninguna de las anteriores
4. ¿Cuántos hijos tiene y cuál es su edad?

5. ¿Quién se encarga del cuidado de sus hijos?
 - a) Familiares
 - b) Niñera
 - c) Nido: _____
 - d) Guardería: _____
 - e) Yo mismo
6. En una escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 máximo, ¿cuál es el grado de confianza que tiene al dejar a su menor hijo bajo el cuidado de otras personas?

1	2	3	4	5

7. ¿Si se apertura un centro de recreación y estimulación, llevaría a su menor hijo?
- Sí
 - No
8. ¿Qué consideraría para elegir ese servicio? Califique del 1 (más importante) al 5 (menos importante).
- Infraestructura y equipamiento
 - Diversidad de juegos
 - Seguridad y profesionalismo
 - Precio y calidad
 - Ubicación estratégica
9. ¿Con que frecuencia lleva usted a su menor hijo al centro de recreación y estimulación?
- 1 – 2 veces por semana
 - 2 – 4 veces por semana
 - 4– 6 veces por semana
10. ¿Cuántas horas haría uso del servicio?
- 1 – 2 horas
 - 2 – 4 horas
 - 4 – 6 horas
11. Seleccione tres áreas de juegos más importantes que le gustaría realizar a su hijo.
- Mini chef
 - Arte
 - Doctor
 - Cuentos
 - Títeres
 - Bodeguita
 - Estimulación psicomotriz
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora del servicio?
- S/5.00 – S/10.00
 - S/10.00 – S/15.00
 - S/15.0 – S/20.00
 - S/20.00 – S/25.00
13. Donde le gustaría que este ubicado el centro de recreación y estimulación.
- Centro de Chiclayo

b) En un centro comercial

c) En una urbanización

14. ¿Conoce usted la empresa Festival Arcoíris?

c) Sí

d) No

Anexo N° 02 Constancia de validación de juicios de expertos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Pedro Cuyate Reque, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciados en Administración de Empresas, titulado "PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE RECREACIÓN Y ESTIMULACIÓN EN LA EMPRESA FESTIVAL ARCOIRIS E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2017", elaborado por los Bach. ALFARO ÑIQUEN KATIANA y SANDOVAL ABANTO RAÚL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 23 de setiembre de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Pedro Cuyate Reque

Cargo Actual: Decano USAT. Director académico.

Anexo N° 03 Constancia de validación de juicios de expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Econ. Castro Vergara Daniel**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciados en Administración de Empresas**, titulado **“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE RECREACIÓN Y ESTIMULACIÓN EN LA EMPRESA FESTIVAL ARCOIRIS E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2017”**, elaborado por los Bach. **ALFARO ÑIQUEN KATIANA** y **SANDOVAL ABANTO RAÚL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de setiembre de 2017.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Econ. Castro Vergara Daniel

Cargo Actual: Doante a tiempo completo de la FCE de la USAT

Anexo N° 04 Constancia de validación de juicios de expertos

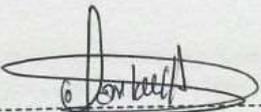


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Martel Acosta Rafael**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciados en Administración de Empresas**, titulado **“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE RECREACIÓN Y ESTIMULACIÓN EN LA EMPRESA FESTIVAL ARCOIRIS E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2017”**, elaborado por los Bach. **ALFARO ÑIQUEN KATIANA** y **SANDOVAL ABANTO RAÚL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de setiembre de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Martel Acosta Rafael

Cargo Actual: COORDINADOR INVESTIGACIÓN ADM. HOT. y SST.

Anexo N° 05 Rubrica para evaluación de expertos

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	Edad		✓		Podría ser DNI
2	¿Qué tipo de trabajo tiene actualmente? Dependiente Independiente Ama de casa	✓			
3	¿En qué horario labora? Completo Medio tiempo		✓		
4	¿Conoce usted la empresa Festiva Arcoiris? a) Sí b) No	✓			
5	¿Si esta empresa apertura un centro de recreación y estimulación, llevaría a su menor hijo? a) Sí b) No	✓			si no conoce la empresa, la preg. no sería igual.
6	¿Cuántos hijos tiene y cuál es su edad? N° de hijos ____ 3 4 5 6	✓			
7	¿Quién se encarga del cuidado de sus hijos? Familiares Niñera Nido-Guardería	✓			
8	En una escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 máximo, ¿cuál es el grado de confianza que tiene al dejar a su menor hijo bajo el cuidado de otras personas?	✓			
9	¿Qué consideraría para elegir este servicio? De prioridad, de mayor a menor importancia. Infraestructura y equipamiento Diversidad de juegos Seguridad y profesionalismo Precio y calidad Ubicación estratégica Otro: _____	✓			
10	¿Con que frecuencia llevaría usted a su menor hijo al centro de recreación y estimulación? Semanal Quincenal Mensual Otros: _____		✓		Podría plantearse de manera alterna

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
11	Priorice de mayor a menor importancia a cada área de juego que le gustaría que su hijo realice. Mini chef Arte Doctor Cuentos Títeres Bodeguita Estimulación psicomotriz	✓			
12	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora del servicio? Entre 10 y 15 soles por hora Entre 15 y 20 soles por hora Entre 20 y 25 soles por hora	✓			
13	¿Dónde le gustaría que este ubicado el centro de recreación y estimulación? Centro de Chiclayo En un centro comercial En una urbanización Otros:	✓			

Nombre: Econ. Castro Vergara Daniel

Firma: 

DNI: 43654962

Anexo N° 06 Rubrica para evaluación de expertos



4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	Edad				
2	¿Qué tipo de trabajo tiene actualmente? a) Dependiente b) Independiente c) Ama de casa		✓		
3	¿En qué horario labora? a) Completo b) Medio tiempo		✓		
4	¿Conoce usted la empresa Festiva Arcoiris? a) Sí b) No		✓		
5	¿Si esta empresa apertura un centro de recreación y estimulación, llevaría a su menor hijo? a) Sí b) No	✓			
6	¿Cuántos hijos tiene y cuál es su edad? N° de hijos ___ a) 3 b) 4 c) 5 d) 6	✓			
7	¿Quién se encarga del cuidado de sus hijos? a) Familiares b) Niñera c) Nido-Guardería → <i>América</i>		✓		
8	En una escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 máximo, ¿cuál es el grado de confianza que tiene al dejar a su menor hijo bajo el cuidado de otras personas?		✓		
9	¿Qué consideraría para elegir este servicio? De prioridad, de mayor a menor importancia. a) Infraestructura y equipamiento b) Diversidad de juegos c) Seguridad y profesionalismo d) Precio y calidad e) Ubicación estratégica f) Otro: _____	✓			
10	¿Con qué frecuencia llevaría usted a su menor hijo al centro de recreación y estimulación? a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Otros: _____	✓			<i>Atender con respecto a los...</i>
11	Priorice de mayor a menor importancia a cada área de juego que le gustaría que su hijo realice. a) Mini chef b) Arte c) Doctor d) Cuentos e) Titeres		✓		

		Esencial	importante, aunque no indispensable	innecesario	Observación
	f) Bodeguita g) Estimulación psicomotriz				
12	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora del servicio? a) Entre 10 y 15 soles por hora b) Entre 15 y 20 soles por hora c) Entre 20 y 25 soles por hora	↙			
13	¿Dónde le gustaría que este ubicado el centro de recreación y estimulación? a) Centro de Chiclayo b) En un centro comercial c) En una urbanización d) Otros: _____		↙		

Nombre: Pedro Cayoté Rojas

Firma: 

DNI: 45145191

Anexo N° 07 Rubrica para evaluación de experto



4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

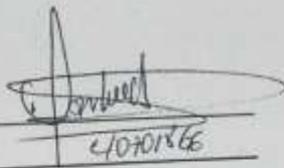
	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1 Edad				
2 ¿Qué tipo de trabajo tiene actualmente? Dependiente Independiente Ama de casa	/			
3 ¿En qué horario labora? Completo Medio tiempo	/			
4 ¿Conoce usted la empresa Festiva Arcorita? a) Sí b) No	✓			es mejor para como producto final.
5 ¿Si esta empresa apertura un centro de recreación y estimulación, llevaría a su menor hijo? a) Sí b) No	/			
6 ¿Cuántos hijos tiene y cuál es su edad? N° de hijos ____ 3 4 5 6	/			
7 ¿Quién se encarga del cuidado de sus hijos? Familiares Niñera Nido-Guardería	/			
8 En una escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 máximo, ¿cuál es el grado de confianza que tiene al dejar a su menor hijo bajo el cuidado de otras personas?	/			
9 ¿Qué consideraría para elegir este servicio? De prioridad, de mayor a menor importancia. Infraestructura y equipamiento Diversidad de juegos Seguridad y profesionalismo Precio y calidad Ubicación estratégica Otro: _____	/			
10 ¿Con que frecuencia llevaría usted a su menor hijo al centro de recreación y estimulación? Semanal Quincenal Mensual Otros: _____	/			

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
11	Priorice de mayor a menor importancia a cada área de juego que le gustaría que su hijo realice. Mini chef Arte Doctor Cuentos Tileres Bodeguita Estimulación psicomotriz	/			
12	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora del servicio? Entre 10 y 15 soles por hora Entre 15 y 20 soles por hora Entre 20 y 25 soles por hora	/			
13	¿Dónde le gustaría que este ubicado el centro de recreación y estimulación? Centro de Chiclayo En un centro comercial En una urbanización Otros:	/			

Nombre: Mg. Martel Acosta Rafael

Firma: _____

DNI: _____



410701266

Anexo N° 08 Consolidado de validación de jueces

		Esencial	Útil	Innecesario
1	Edad	2	1	0
2	¿Qué tipo de trabajo tiene actualmente?	2	1	0
3	¿En qué horario labora?	1	2	0
4	¿Conoce usted la empresa Festival Arcoiris?	2	1	0
5	¿Si esta empresa apertura un centro de recreación y estimulación, llevaría a su menor hijo?	3	0	0
6	¿Cuántos hijos tiene y cuál es su edad?	3	0	0
7	¿Quién se encarga del cuidado de sus hijos?	2	1	0
8	En una escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 máximo, ¿cuál es el grado de confianza que tiene al dejar a su menor hijo bajo el cuidado de otras personas?	2	1	0
9	¿Qué consideraría para elegir ese servicio? De prioridad de mayor a menor importancia.	3	0	0
10	¿Con que frecuencia llevaría usted a su menor hijo al centro de recreación y estimulación?	2	1	0
11	Priorice de mayor a menor importancia a cada área de juego que le gustaría que su hijo realice.	2	1	0
12	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora del servicio?	3	0	0
13	Donde le gustaría que este ubicado el centro de recreación y estimulación.	2	1	0

NUMERO DE PANELISTAS

3

CVI= 74.4%

CVR ACEPTABLE

SUGERENCIA

0.66666667	SI	TODO OK
0.66666667	SI	TODO OK
0.33333333	NO	REDISEÑAR LA PREGUNTA O ELIMINARLA.
0.66666667	SI	TODO OK
1	SI	TODO OK
1	SI	TODO OK
0.66666667	SI	TODO OK
0.66666667	SI	TODO OK
1	SI	TODO OK
0.66666667	SI	TODO OK
0.66666667	SI	TODO OK
1	SI	TODO OK
0.66666667	SI	TODO OK

CVI= 77.8%

Anexo N° 09 Vista de datos SPSS – Muestra piloto

*BASE DE DATOS MUESTRA PILOTO.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 25 de 25 variables

	EDAD	TRABAJO	HORARIO	HUJOS	EDADHIJO1	EDADHIJO2	CUIDADOHUOS	ITEM5.2	CONFIANZA	IMP SERVICIO1	IMP SERVICIO2	IMP SERVICIO3
1	32	INDEPENDIENTE	MEDIO TIEMPO	2	2	5	GUARDERÍA	SEMILLITA...	4	SEGURIDAD Y P...	INFRAESTRUCTU...	DIVERSIDAD DE...
2	42	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	8	.	FAMILIARES		5	SEGURIDAD Y P...	UBICACIÓN ESTR...	INFRAESTRUCT...
3	28	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	2	.	NIDO	SANTO TO...	5	SEGURIDAD Y P...	UBICACIÓN ESTR...	DIVERSIDAD DE...
4	25	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	2	.	FAMILIARES		3	SEGURIDAD Y P...	INFRAESTRUCTU...	DIVERSIDAD DE...
5	34	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	10	.	FAMILIARES		4	INFRAESTRUCTU...	SEGURIDAD Y P...	DIVERSIDAD DE...
6	38	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	2	.	GUARDERÍA	CHIQUITIN...	5	INFRAESTRUCTU...	SEGURIDAD Y P...	UBICACIÓN EST...
7	40	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	6	.	NIÑERA		3	SEGURIDAD Y P...	INFRAESTRUCTU...	UBICACIÓN EST...
8	29	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	6	.	FAMILIARES		2	SEGURIDAD Y P...	PRECIO Y CALIDAD	INFRAESTRUCT...
9	32	INDEPENDIENTE	MEDIO TIEMPO	1	1	.	FAMILIARES		5	INFRAESTRUCTU...		
10	42	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	2	2	3	NIÑERA		3	SEGURIDAD Y P...		
11	37	INDEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	6	.	FAMILIARES		2	INFRAESTRUCTU...	SEGURIDAD Y P...	
12	31	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	2	6	1	FAMILIARES		4	SEGURIDAD Y P...	INFRAESTRUCTU...	DIVERSIDAD DE...
13	41	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	2	4	5	GUARDERÍA	CHIQUITIN...	4	INFRAESTRUCTU...	SEGURIDAD Y P...	
14	34	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	2	.	FAMILIARES		3	INFRAESTRUCTU...	SEGURIDAD Y P...	UBICACIÓN EST...
15	29	INDEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	2	.	FAMILIARES		2	INFRAESTRUCTU...	SEGURIDAD Y P...	
16	29	DEPENDIENTE	TIEMPO COM...	1	2	.	FAMILIARES		1	INFRAESTRUCTU...		
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON

Anexo N° 10 Vista de variables SPSS – Muestra pilo

*BASE DE DATOS MUESTRA PILOTO.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decim...	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	EDAD	Numérico	8	0	EDAD	Ninguno	9	8	Derecha	Escala	Entrada
2	TRABAJO	Numérico	8	0	QUE TIPO DE TRABAJO TIENE ACTUALMENTE	{1, DEPEN...	9	12	Derecha	Nominal	Entrada
3	HORARIO	Numérico	8	0	EN QUE HORARIO TRABAJA	{1, TIEMPO...	9	10	Derecha	Nominal	Entrada
4	HIJOS	Numérico	8	0	NUM DE HIJOS	Ninguno	9	8	Derecha	Escala	Entrada
5	EDADHIJO1	Numérico	8	0	EDAD HIJO 1	Ninguno	9	10	Derecha	Escala	Entrada
6	EDADHIJO2	Numérico	8	0	EDAD HIJO 2	Ninguno	9	10	Derecha	Escala	Entrada
7	CUIDADOHIJOS	Numérico	8	0	QUIEN SE ENCARGA DEL CIUDADO DE SUS HIJOS	{1, FAMILIA...	9	13	Derecha	Nominal	Entrada
8	ITEM5.2	Cadena	100	0	ESPECIFICAR	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	CONFIANZA	Numérico	8	0	GRADO DE CONFIANZA	Ninguno	9	10	Derecha	Escala	Entrada
10	IMPSEVICIO1	Numérico	8	0	PRIORIDAD 1	{1, INFRAE...	9	13	Derecha	Nominal	Entrada
11	IMPSEVICIO2	Numérico	8	0	PRIORIDAD 2	{1, INFRAE...	9	13	Derecha	Nominal	Entrada
12	IMPSEVICIO3	Numérico	8	0	PRIORIDAD 3	{1, INFRAE...	9	12	Derecha	Nominal	Entrada
13	IMPSEVICIO4	Numérico	8	0	PRIORIDAD 4	{1, INFRAE...	9	12	Derecha	Nominal	Entrada
14	IMPRSEVICI...	Numérico	8	0	PRIORIDAD 5	{1, INFRAE...	9	13	Derecha	Nominal	Entrada
15	OTRO	Numérico	8	0	PRIORIDAD 6	{1, INFRAE...	9	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	ESPECIFICAR	Cadena	100	0	ESPECIFICAR	Ninguno	Ninguno	13	Derecha	Nominal	Entrada
17	APERTURA	Numérico	8	0	SI SE APERTURA UN CENTRO DE RECREACION Y ESTIMUL...	{1, SI}...	9	10	Derecha	Nominal	Entrada
18	FRECUENCIA	Numérico	8	0	CON QUE FRECUENCIA LLEVA USTED A SU MEJOR HIJO AL...	{1, 1 A 2 V...	9	11	Derecha	Nominal	Entrada
19	HORASSERV	Numérico	8	0	CUANTAS HORAS HARIA USO DEL SERVICIO	{1, 1 A 2 H...	9	11	Derecha	Nominal	Entrada
20	PAGARXSERV	Numérico	8	0	CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR HORA DEL SE...	{1, 5 A 10 S...	9	12	Derecha	Nominal	Entrada
21	AREAMASIMP1	Numérico	8	0	SELECCIONE TRES AREAS DE JUEGOS MAS IMPORTANTES 1	{1, MINI CH...	9	13	Derecha	Nominal	Entrada
22	AREAMASIMP2	Numérico	8	0	SELECCIONE TRES AREAS DE JUEGOS MAS IMPORTANTES 2	{1, MINI CH...	9	13	Derecha	Nominal	Entrada
23	AREAMASIMP3	Numérico	8	0	SELECCIONE TRES AREAS DE JUEGOS MAS IMPORTANTES 3	{1, MINI CH...	9	13	Derecha	Nominal	Entrada
24	UBICACION	Numérico	8	0	DONDE LE GUSTARIA QUE ESTE UBICADO EL CENTRO DE ...	{1, CENTR...	9	11	Derecha	Nominal	Entrada
25	CONOCESA	Numérico	8	0	CONOCE USTED LA EMPRESA FESTIVAL ABOGADO...	{1, SI}	9	11	Derecha	Nominal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON