

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE CAMPAMENTOS PARA EL BINOMIO PADRE – HIJO(A)**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración  
y Dirección de Negocios

**Mirtha Carolina Huerta Díaz**

**Código 19910401**

**Karen Nathaly Urquiza Baldárrago**

**Código 20082575**

**Asesor**

**Edmundo Casavilca Maldonado**

Lima – Perú

Julio de 2019



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE  
CAMPAMENTOS PARA EL BINOMIO  
PADRE E HIJO(A)**

**BUSINESS PLAN FOR THE  
IMPLEMENTATION OF A CAMPAIGN  
SERVICE FOR PARENT AND CHILD  
BINOMIO**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b> .....	<b>3</b>
1.1 Presentación de la Empresa .....	3
1.2 Marco teórico y Mercado.....	4
1.3 Motivación del proyecto .....	5
1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema - solución .....	6
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad .....	7
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta .....	9
1.7 Estrategia inicial y Objetivos de alcance .....	10
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social .....	10
<b>CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN</b>	<b>12</b>
2.1 Diseño y metodología de la investigación .....	12
2.2 Validación de hipótesis .....	13
2.3 Validación de la solución .....	13
2.4 Muestreo poblacional .....	14
2.5 Análisis de tendencias y patrones .....	15
2.6 CANVAS del modelo de negocio .....	17
<b>CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>19</b>
3.1 Visión .....	19
3.2 Misión .....	19
3.3 Valores y Ética.....	19
3.4 Cultura Organizacional.....	19
3.5 Objetivos Estratégicos .....	20

3.6	Análisis Externo.....	21
3.7	Análisis interno .....	22
3.8	Análisis sectorial e identificación de riesgo y amenazas. Análisis FODA.....	23
3.9	Estrategia de éxito (FODA cruzado). .....	24
	<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>26</b>
4.1	Planeamiento de objetivos generales de marketing .....	26
4.2	Estrategias de marketing.....	26
4.2.1	Segmentación y Perfil del cliente.....	26
4.2.2	Posicionamiento y ventaja competitiva.....	27
4.3	Mercado objetivo .....	28
4.3.1	Tendencia de mercado .....	28
4.3.2	Tamaño de mercado .....	28
4.3.3	Mercado objetivo .....	29
4.3.4	Identificación de agentes.....	29
4.3.5	Potencial del crecimiento del mercado .....	30
4.3.6	Rivalidad competidora y Potencial de ventas .....	30
4.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	30
4.4.1	Política de gestión del cliente.....	30
4.4.2	Estrategia de producto.....	31
4.4.3	Estrategia de precios: análisis de costos y precios .....	32
4.4.4	Política comercial.....	32
4.4.5	Estrategia comunicacional y canal.....	32
4.4.6	Estrategia de distribución.....	33
4.5	Plan de ventas y Proyección de la demanda. ....	33
	<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>35</b>
5.1	Políticas Operacionales.....	35
5.1.1	Calidad .....	35

5.1.2	Procesos .....	35
5.1.3	Planificación.....	35
5.1.4	Inventarios.....	36
5.2	Equipos, actividades y procesos .....	36
5.2.1	Diseño y capacidad de instalaciones .....	36
5.2.2	Equipos de trabajo y apoyos .....	36
5.2.3	Gestión de proveedores, compras y stock.....	37
5.2.4	Tercerización o integración de procesos .....	37
5.2.5	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor .....	37
5.2.6	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.....	38
5.2.7	Políticas de transformación de la actividad.....	39
5.2.8	Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT.....	41
5.2.9	Balance Scorecard: control de gestión por indicadores .....	41
<b>CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS</b>		
<b>HUMANOS.....</b>		
6.1	Objetivos Organizacionales .....	43
6.1.1	Naturaleza de la organización .....	43
6.1.2	Organigrama.....	43
6.1.3	Diseño estructural por proyectos.....	43
6.2	Diseño de Puestos y Responsabilidades .....	44
6.3	Políticas Organizacionales .....	45
6.4	Gestión del Talento.....	46
6.4.1	Selección y contratación .....	46
6.4.2	Remuneración y desempeño .....	46
6.4.3	Empowerment y reconocimiento .....	47
6.4.4	Capacitación, motivación y desarrollo.....	48
6.5	Estructura de gastos de RRHH .....	48

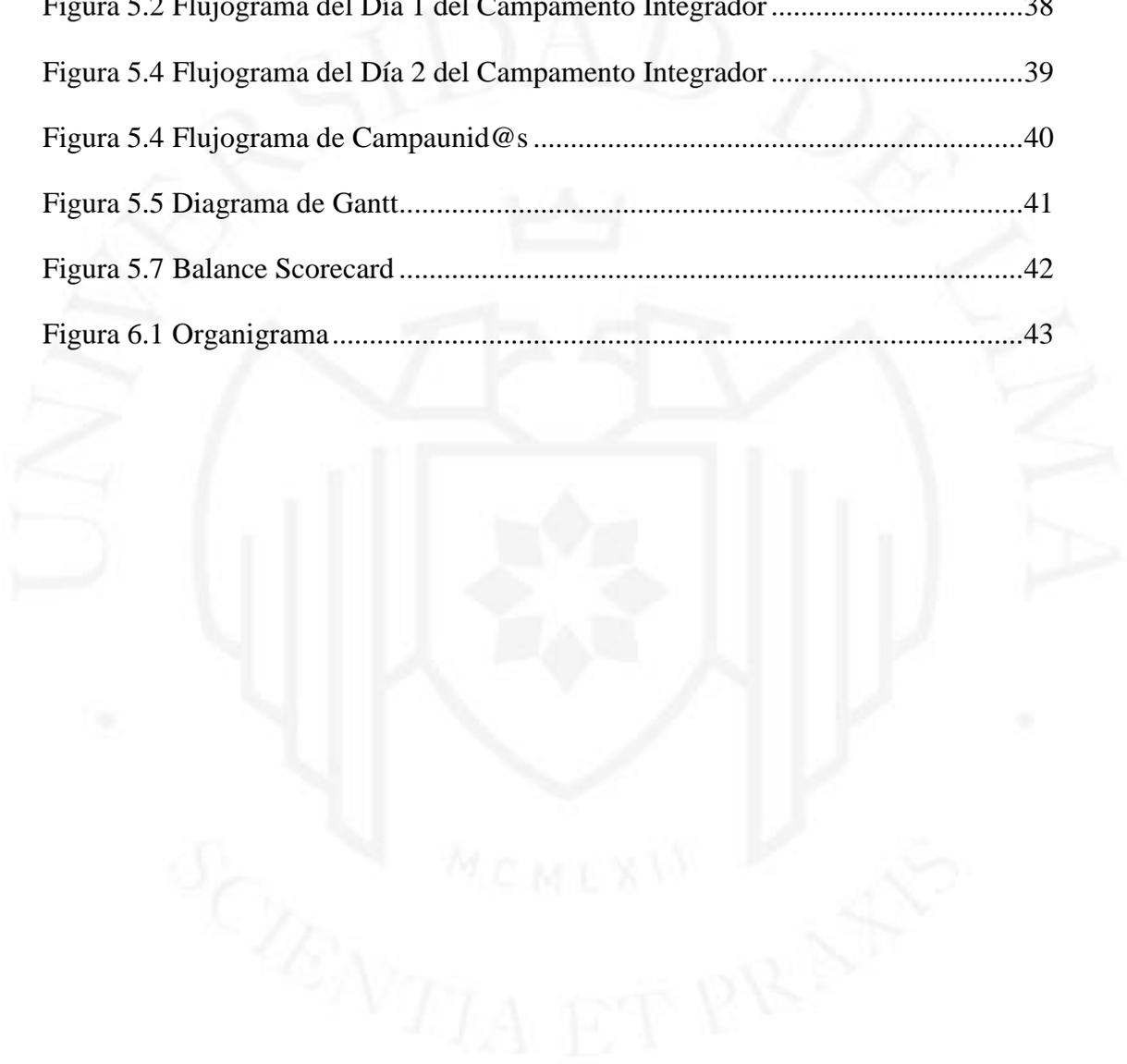
<b>CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO .....</b>	<b>50</b>
7.1 Supuestos .....	50
7.2 Plan de inversiones .....	50
7.3 Activos y depreciación .....	51
7.4 Capital de trabajo .....	51
7.5 Fuentes de financiamiento y amortización .....	52
7.6 Balances previsionales (Balance General).....	53
7.7 Cuentas de explotación previsionales (GGPP) .....	54
7.8 Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash Flow) .....	54
7.9 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera .....	55
7.10Políticas de aplicación de resultados .....	55
7.11Tasa de descuento del accionista .....	55
7.12Indicadores de rentabilidad representativos.....	56
7.13Análisis de riesgo y costo de oportunidad .....	57
7.14Análisis por escenarios y gráficas.....	57
7.15Principales riesgos del proyecto .....	58
7.16Plan de contingencia y disolución .....	59
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1	Objetivos estratégicos.....	20
Tabla 3.2	Análisis FODA .....	24
Tabla 4.1	Plan de acción para mantener ventaja competitiva.....	28
Tabla 4.2	Precios y características de posibles competidores de Campaunid@s.....	30
Tabla 4.3	Proyección de la demanda objetivo .....	34
Tabla 6.1	Remuneración del coordinador de operaciones.....	47
Tabla 6.2	Remuneración por recibos por honorarios.....	47
Tabla 6.3	Remuneraciones Personal Administrativo (S/.).....	48
Tabla 7.1	Inversión total para el proyecto .....	51
Tabla 7.2	Cálculo del Capital de Trabajo 2020 .....	51
Tabla 7.3	Cálculo de la tasa de interés – MICROGLOBAL .....	52
Tabla 7.4	Estructura de Financiamiento .....	53
Tabla 7.5	Módulo de Servicio a la Deuda .....	53
Tabla 7.6	Estado de Ganancias y Pérdidas .....	54
Tabla 7.7	Proyección de ventas .....	55
Tabla 7.8	Flujo de caja financiero (S/.) .....	55
Tabla 7.9	Tasa de descuento del accionista.....	56
Tabla 7.10	Indicadores de Rentabilidad .....	56
Tabla 7.11	Costo de Oportunidad.....	57
Tabla 7.12	Análisis de sensibilidad económico – variable precio.....	58
Tabla 7.13	Análisis de sensibilidad financiero – variable precio .....	58
Tabla 7.14	Riesgos del proyecto.....	58
Tabla 7.15	Acciones de contingencia ante riesgos del proyecto .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Gasto mensual promedio del hogar (%) .....	4
Figura 5.1 Cadena de Valor .....	38
Figura 5.2 Flujograma del Día 1 del Campamento Integrador .....	38
Figura 5.4 Flujograma del Día 2 del Campamento Integrador .....	39
Figura 5.4 Flujograma de Campaunid@s .....	40
Figura 5.5 Diagrama de Gantt.....	41
Figura 5.7 Balance Scorecard .....	42
Figura 6.1 Organigrama.....	43



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Análisis de Pestel .....	65
Anexo 2: Foda Cruzado .....	68
Anexo 3: Focus Group .....	70
Anexo 4: Encuesta .....	72
Anexo 5: Entrevistas a colegios .....	77
Anexo 6: Perfiles de puestos.....	80
Anexo 7: Salarios MOD y MOI.....	86
Anexo 8: Módulo de ingresos .....	88
Anexo 9: Módulo de costos del servicio.....	88
Anexo 10: Módulo de gastos administrativos.....	89
Anexo 11: Módulo de inversión en tangibles .....	89
Anexo 12: Depreciación y amortización .....	89
Anexo 13: Balance General .....	90
Anexo 14: Flujo de caja .....	91
Anexo 15: Análisis de viabilidad y rentabilidad.....	92
Anexo 16: Indicadores .....	93
Anexo 17: Gráficas de sensibilidad .....	94

## RESUMEN

Campaunid@s es un proyecto inmerso en el sector de entretenimiento, enfocado no solo a entretener sino también en cubrir la necesidad de muchos padres de familia, de tener más tiempo de “calidad” con sus hijos, para mejorar la comunicación y el desarrollo de habilidades como: liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, entre otros; donde el juego será el medio de comunicación efectiva.

El proyecto, consiste en la realización de campamentos integradores entre madre + hija(o) o padre + hijo(a), de los segmentos A y B con hijos que tiene entre 7 y 10 años de edad.

Para validarla la idea, se realizaron focus group, encuestas virtuales y entrevistas a directores de colegios, para identificar y evaluar alternativas de diseño del servicio y plantear estrategias de mercado.

Campaunid@s, se enfocará inicialmente en capturar el 2% de participación del mercado efectivo, en los distritos de la Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores (Zona 7), realizar un convenio con un colegio en el primer año, e incrementar a un colegio por año. El objetivo comercial es realizar 36 campamentos el primer año, a través de venta directa y on line. La comunicación se realizará mediante correos electrónicos, por fan page y visitas a los colegios. Se estima un crecimiento promedio de ventas de aproximadamente 30 % anual.

El proyecto requerirá de una inversión de 57 089,20 soles, con un 60% de capital propio y un 40% a través de un préstamo. En relación al resultado, el proyecto es rentable arrojando un VAN de 84 464.01, un TIR de 35% y un tiempo de recuperación de 4 años.

**Palabras clave:** Entretenimiento, comunicación, habilidades, participación de mercado.

## ABSTRACT

Campaunid@s is a project immersed in the entertainment sector, focused not only on entertaining but also to cover the need of many parents, to spend more "quality" time with their children, to improve their communication and to develop skills, such as leadership, responsibility, teamwork, among others; where the game will be effective means of communication.

The project involves the realization of integrative camps between mother and daughter or father and son, of segments A and B with children between 7 and 10 years of age.

To validate the idea, focus groups, virtual surveys and interviews with school principals were conducted to identify and evaluate service design alternatives and develop market strategies.

Campaunid@s, will initially focus on capturing 2% effective market share, in districts such as La Molina, Santiago de Surco, San Isidro, San Borja and Miraflores and getting an agreement with a school during the first year, increasing one school per year. The commercial objective is to make 36 camps in the first year, through direct and online sales. The communication will be done through email, by fan page and visits to schools. An average sales growth of approximately 30% per year is estimated.

The project will require an investment of 57,089.20 soles, with 60% equity and 40% through a loan. In relation to the result, the project is profitable, with a VAN of 84,464.01, a TIR of 35% and a recovery time of 4 years.

**Keywords:** Entertainment, communication, skills, market share.

# **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

En el siguiente capítulo se analizará todos los aspectos generales del plan de negocios.

## **1.1 Presentación de la Empresa**

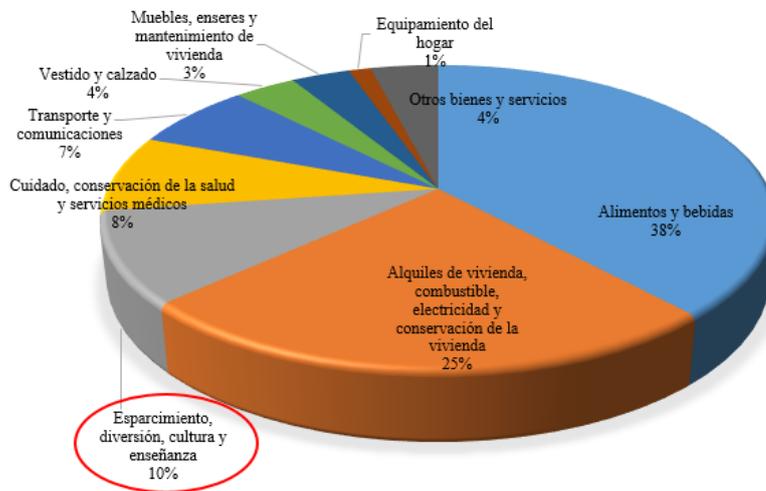
El proyecto Campaunid@s, se encuentra dentro del sector entretenimiento y específicamente para niños; éste sector ha crecido en los últimos años, tal y como muestra el informe de la empresa Perú Retail (Perú Retail, 2015), donde indica que en el 2015, se presentó un crecimiento del 10% con respecto al año anterior.

Cuando hablamos de la industria del entretenimiento podemos involucrar muchas actividades, donde siempre hay una disposición de gasto para diversión en todos los niveles. De acuerdo al informe IGM Perfiles Socioeconómicos (Ipsos Apoyo, 2018) el gasto mensual en entretenimiento del consumidor peruano representa el 10% de sus ingresos que en promedio es S/332,0.

Como se puede observar en la figura 1.1, el rubro entretenimiento es el tercer rubro más importante en el que la población invierte un porcentaje de su ingreso; esto se debe a que entretenerse y buscar desconectarse de la realidad por un momento, es parte de la vida misma, tanto como respirar, comer o dormir. Cabe resaltar, que así la población se encuentre en crisis económica, no van a dejar de lado las actividades que les producen diversión, es por esta razón que la oferta de recreación, ocio y entretenimiento es muy fuerte, diversa y dirigida a todos los segmentos del mercado, sostiene Tito Aguilar, consultor en la industria de entretenimiento para diversos sectores tales como cine, medios de comunicación y otros, al portal Conexión Esan.

Figura 1.1

Gasto mensual promedio del hogar (%)



Fuente: Ipsos Apoyo (2018). Perfiles Socioeconómicos.

## 1.2 Marco teórico y Mercado

Shapiro (2015), en su libro “La inteligencia emocional en los niños”, menciona que la tarea de los adultos, orientada a volver más inteligentes a nuestros niños ha obtenido resultados sin precedentes, donde se observa que el Coeficiente Intelectual (CI) en ellos ha aumentado veinte puntos desde que fue medido por primera vez a principios del siglo XXI; sin embargo, mientras que cada generación de niños parece volverse más inteligente, sus capacidades emocionales y sociales parecen estar disminuyendo vertiginosamente.

Muchos profesionales en ciencias sociales creen que los problemas de los niños pueden explicarse por los cambios complejos que se han producido en los últimos cuarenta años, como el aumento de los divorcios, la influencia penetrante y negativa de los medios de comunicación, la falta de respeto a las autoridades y el tiempo cada vez más reducido que los padres les dedican a sus hijos, surgiendo la pregunta ¿Que pueden hacer los padres para criar a niños felices, saludables y productivos? (Lawrence Shapiro, 2015, p. 36)

“Esto nos lleva a descubrir un *insight* muy fuerte en la dinámica del comportamiento del ser humano: No todo puede ser trabajo, debe existir tiempo para

desconectarse, relajarse y luego continuar con las labores del día a día”, afirma Perú - Retail. (Perú Retail, 2018).

En el Perú, de acuerdo al perfil laboral (Ipsos Apoyo, 2018), ocho de cada diez jefes de familia trabajan en promedio 8.8 horas diarias. Nueve de cada diez son padres de familia y tienen en promedio 3 hijos; cada año más mujeres cumplen el rol de jefe de hogar.

Asimismo, según el perfil familiar (Ipsos Apoyo, 2015), casi todos los padres trabajan fuera de casa (98%). Cuando salen a laborar, acostumbran a dejar a sus hijos al cuidado de la abuela (31%) o de los hermanos mayores (22%). En su mayoría los niños acostumbran a jugar con aparatos electrónicos (72%), mayormente en la tablet o computadora/laptop, ya que consideran a estos equipos como el medio perfecto para no sentirse solos; no obstante, hay que tener en cuenta que los niños necesitan interactuar con sus padres, lo cual hoy en día es una situación que está disminuyendo. Otro criterio analizado en este informe, menciona que el 84% de los niños prefieren jugar al aire libre que jugar con equipos tecnológicos (16%), lo cual indicaría que, por comodidad de los padres, los niños son inducidos a utilizar la tecnología para distraerse.

Asimismo, el perfil de entretenimiento (Ipsos Apoyo, 2017), menciona que cuatro de cada cinco jefes de hogar tiene por costumbre quedarse en Lima durante los feriados largos y que en promedio gastan alrededor de S/. 95.00 diarios cada fin de semana, siendo el salir a comer (42%) e ir al cine (19%) las actividades de esparcimiento donde más suelen gastar su dinero. Cabe mencionar, que el 84% de jefes de familia les interesa las actividades de esparcimiento donde involucran a la familia.

### **1.3 Motivación del proyecto**

Como se ha mencionado, uno de los grandes problemas que hoy en día enfrentan los padres de familia es la poca disponibilidad de tiempo para organizar actividades de entretenimiento que permitan la comunicación eficaz con sus hijos y desarrollar en ellos, habilidades como: liderazgo, responsabilidad, empatía, sociabilidad, trabajo en equipo, etc.

Actualmente, en el mercado se conoce que la Asociación YMCA realiza actividades de esparcimiento con campamentos, otra organización es la Iglesia Evangélica de Unión Bíblica del Perú quienes también hacen campamentos todo el año.

Por otro lado, el colegio Villa Caritas que es de mujeres realiza un programa de campamentos madre e hija para sus alumnas que pasan de Prekinder a Kinder, con la finalidad de integrar a la promoción y brindar un espacio donde enseñar las habilidades adquiridas antes de iniciar la etapa de Kinder, similar dinámica realiza el colegio San Pedro para el caso de los niños.

Como se puede apreciar, en ninguna de las instituciones donde se realizan los campamentos se tiene un programa integrador entre padres e hijos en edad escolar en donde se busque desarrollar habilidades blandas e incrementar la comunicación familiar. En este contexto y viendo la necesidad que existe en el mercado, nace la idea de crear Campaunid@s, ofreciendo a los padres de familia una experiencia de integración durante un fin de semana junto a sus hijos; en donde no se deben preocupar por la logística, solo deben disfrutar.

#### **1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema - solución**

La deficiente comunicación entre padres e hijos, muchas veces relacionada con la falta de tiempo, poca paciencia y la disciplina, crean la necesidad en muchos padres de familia, de buscar actividades de esparcimiento con sus hijos enfocados en disminuir los siguientes problemas:

- Falta de comunicación eficaz entre padres e hijos, muchos padres escuchan, pero no oyen.
- Bajo nivel de confianza en los niños, para expresar sus necesidades a los padres.
- Aislamiento entre padres e hijos a causa del excesivo uso de tecnología.
- Alto nivel de frustración que tienen los niños al enfrentar derrotas.
- Bajo nivel de investigación en los niños con el apoyo de sus padres.

En el Perú y específicamente en Lima existen modelos de negocios como museos, cines, centros de esparcimiento como Divercity, Play land park. Coney park y parques temáticos; donde el objetivo principal es brindar un espacio de diversión exclusiva para los niños mas no necesariamente son actividades de esparcimiento con dinámicas donde participen los padres de familia.

## 1.5 Descripción de la idea y la oportunidad

El proyecto se basa, en la realización de campamentos integradores entre el binomio madre + hija(o) o padre + hijo(a), está dirigido a familias de los segmentos A y B, que tengan hijos que fluctúen entre los 7 a 10 años de edad de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana.

Los campamentos se realizarían los fines de semana (desde el sábado 8:00 am hasta el domingo 4:00 pm), inicialmente en lugares como Chaclacayo, Chosica, Cieneguilla o Pachacamac, pudiendo a futuro realizarlo en playas.

Los servicios que se incluyen en el paquete son:

- Traslado de un punto específico hacia la zona del campamento.
- Alimentación saludable (desayuno, almuerzo y cena).
- Dinámicas grupales de integración.
- Actividades que involucren contacto con la naturaleza.
- Incentivar el cuidado del medio ambiente.
- Soporte Psicológico (en caso se requiera por parte del cliente).

La descripción de la programación de todas las actividades, se detalla a continuación:

### **Día sábado**

9:00 – 9:30 am	“Conociéndonos” Compartir de integración
9:30 – 10:30 am	Armado de carpas (en esta actividad participa el binomio de padres e hijos con la ayuda del personal)
10:30 – 11:30 am	“Presentando a mi dúo” Primera actividad de relación madre + hija(o) ó padre + hijo(a), (la madre o padre, presentará a su hijo indicando: Nombre, edad, y que es lo que más le gusta y disgusta); luego los hijos tratarán de describir a sus padres (para esto se utilizará tarjetas con diferentes anotaciones, de las cuales cada niño(a) debe escoger las que identifiquen lo más le gusta o disgusta a sus padres).

11:30 – 12:30 am	“Aprendo jugando”, se inician las actividades de diversión, donde los padres ayudarán a que sus hijos desarrollen sus habilidades blandas.
12:30 – 1:00 pm	Aseo antes del almuerzo
1:00 – 3:00 pm	Almuerzo (confraternizando con los demás)
3:00 – 4:30 pm	“Aprendo actuando” (mini obras teatrales, se formarán tres grupos, con el objetivo de realizar trabajo y diversión en equipo).
4:30 – 5:30 pm	“Aprendo compitiendo” (con los grupos formados anteriormente, se realizará una dinámica en donde los padres apoyarán al trabajo en equipo y el desarrollo de diferentes habilidades).
5:30 – 6:00 pm	Aseo
6:00 – 7:00 pm	Cena (Jugando al chef con papá o mamá).
7:00 – 9:00 pm	Fogata
<b>Día Domingo</b>	
8:00 – 9:00 am	Desayuno
9:00 – 11:00 am	“Conociendo el entorno” (contacto con la naturaleza).
11:00 – 12:30 am	“Construyendo un nuevo mundo” (con ayuda de los legos, los equipos construirán un objeto que los identifique como equipo).
12:30 – 1:00	Aseo
1:00 – 2:00 pm	Almuerzo
2:00 – 3:30 pm	“Empacando las cosas” (desmante de todo el espacio de campamento).
3:30 – 4:00 pm	“Que me llevo del campamento” (padres o madres describirán su experiencia con el campamento y que es lo que se llevan).
4:00 pm	Retorno a Lima.

Dentro de las ventajas competitivas que ofrecerá Campaunid@s se tiene: el desarrollo de actividades de entretenimiento fuera de la ciudad y al aire libre, donde los padres de familia pueden disfrutar de un tiempo significativo con sus hijos, desconectándose del estrés en el que viven día a día; así mismo, busca estrechar más los vínculos afectivos y

tener una mayor comunicación con sus hijos. En este campamento los padres de familia podrán identificar desde otra perspectiva las habilidades, virtudes, fortalezas y debilidades que poseen sus hijos y que en otros escenarios es difícil de observar.

## **1.6 Justificación del atractivo de la propuesta**

Realizar campamentos donde intervenga el binomio madre + hija(o) o padre + hijo(a), es una alternativa innovadora dentro del rubro entretenimiento, puesto que permite la desconexión total de la rutina y actividades del día a día, que impiden la relación eficaz entre padres e hijos, donde el juego es el medio de comunicación por excelencia.

Asimismo, es a través del juego que se activa en el niño, el hábito de buscar soluciones a los problemas, seguramente cuando sea adulto no tendrá un bajo nivel de frustración al no poder resolver una situación, estará preparado para enfrentar la vida de una manera equilibrada y con la fuerza suficiente para lograr los objetivos propuestos, fortaleciendo su inteligencia emocional. En este proceso es importante que los adultos inviertan tiempo en los juegos con sus hijos, fundamentalmente para establecer lazos de comunicación efectiva. (Comunicación entre padres e hijos, 2012).

En el Perú no existe este tipo de campamentos, inicialmente pensado para un mercado donde la demanda se encuentra en los colegios de nivel primaria, pero a futuro la empresa no solo estará enfocada en los colegios, sino también se piensa escalar haciendo campamentos temáticos: el día de los abuelos, el día del niño, el día de la familia, entre otros; e inclusive realizar programas de verano para que diferentes organizaciones los puedan incluir dentro de sus planes de bienestar laboral, con la finalidad de lograr armonía física y emocional entre los colaboradores y sus familias.

Este modelo de negocio, además de los beneficios económicos para la empresa, tiene los siguientes beneficios sociales y ambientales.

- Mejorar la comunicación entre padres e hijos
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Fortalecer el vínculo familiar a través de los juegos.
- Práctica de valores como el respeto, la igualdad, la solidaridad.

- Motivar el cuidado del medio ambiente, a través de la segregación de residuos sólidos y el cuidado del agua.
- Contratación del servicio de alimentación con los negocios de la zona.

### **1.7 Estrategia inicial y Objetivos de alcance**

Como estrategia inicial se realizará las siguientes actividades:

- Reuniones con la dirección de los colegios ubicados en los distritos de la Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores (Zona 7) para solicitar la autorización de intervenir en las reuniones de padres de familia, kermes y actividades extracurriculares con la finalidad de difundir el servicio de campamentos integradores de binomio padre + hijo(a) o madre + hija (o).
- Envíos masivos de correos electrónicos a los padres de familia de tercero, cuarto y quinto grado de primaria, con la información del servicio que se ofrece.
- Visitas a colegios pre-determinados de los distritos de la Zona 7 de Lima, para presentar el proyecto a las autoridades con el objetivo de ser parte de su desarrollo académico anual.
- Creación de una fan page, en la que se promocióne el servicio, mencionando las posibles actividades que se pueden realizar.

Campaunid@s, tiene como objetivo de alcance destacar en el sector de entretenimiento enfocándose en mejorar las relaciones de comunicación y afecto entre padres e hijos, para lo cual se brindará servicios de calidad con una atención diferenciadora.

### **1.8 Impacto comercial y responsabilidad social**

Para analizar el impacto comercial del servicio, se debe tener en cuenta que la experiencia con el servicio inicia desde el momento que los padres de familia se comunican con la empresa, para solicitar una cotización e información sobre la programación de las actividades a realizar durante el campamento, y los resultados que se alcanzan al finalizar el campamento; así mismo, se informará las opciones de pago para facilitar la contratación del servicio sin tener que moverse de su centro laboral o generar molestia alguna.

En el caso de los colegios, la experiencia con el servicio se inicia desde el momento en que el encargado de ventas visita a los directores de los colegios para ofrecerles el servicio de realizar campamentos para los alumnos cuyas edades fluctúan entre 7 y 10 años, explicándoles la mecánica a desarrollarse durante los dos días y los resultados que se espera lograr con esta experiencia.

Cabe resaltar, que los clientes son la mayor preocupación de toda organización, por lo que se deben definir las mejores estrategias comerciales, para generar un impacto positivo en la publicidad boca a boca, que son los que actualmente brindan un mayor grado de confianza entre los clientes.

Como parte de la responsabilidad social, se contratarán los servicios de alimentación en la zona donde se desarrollarán las actividades.

Asimismo, el proyecto buscará alianzas estratégicas con asociaciones de niños con problemas como enfermedades y/o discapacidad física.

# CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

## 2.1 Diseño y metodología de la investigación

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, considerando la necesidad de medir y estimar las magnitudes de los problemas planteados. Este tipo de investigación inicia cuando se construye el marco teórico, ya que se incluye toda la teoría que va a guiar el estudio; de este marco se derivan una o varias hipótesis de trabajo las cuales se someten a prueba para corroborar la validación de la misma. Luego se realiza la recolección de datos que se fundamentan en una medición de variables que se encuentran dentro de las hipótesis planteadas; finalmente se culmina con un análisis estadístico de los resultados obtenidos.

Según Unrau, Grinnell y Williams (2005) es importante considerar que:

La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador.

Se debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. (pág.35)

Asimismo, hay que mencionar que cada tipo de investigación tiene un alcance diferente; en el caso de esta investigación estará centrada en el alcance descriptivo, el cual busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir, mide y recoge información de manera independiente o conjunta sobre los diferentes conceptos o variables definidas. En esta clase de estudios el investigador debe definir las variables a medir e identificar sobre quienes se recolectará los datos.

Los instrumentos de medición utilizados en la presente investigación, en una primera instancia fue un focus group que como señala Ivankovich & Araya (2011):

A pesar de ser parte de una investigación cualitativa, proporciona la base para las investigaciones cuantitativas debido a que la información que se

recolecta es auténtica, actualizada y espontánea ya que se obtiene de la interacción con el posible público objetivo, siendo esta una ventaja asociada de la técnica, asimismo hay que mencionar que esta interacción convierte a los *focus group* en uno de los mejores recursos de investigación ya que con esto se puede tener una idea de cuáles deberían ser las estrategias que se deben implementar para poder subsistir en el mercado actual. (pág. 55)

Asimismo, se realizaron encuestas al mercado objetivo; para ello se ha definido un tamaño de muestra representativo con el objetivo de recabar la mayor cantidad de datos tales como: las actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, intensidad e intención de compra, así como datos de clasificación demográfica. Hay que precisar que, como todas las herramientas, esta posee desventajas, dentro de las que más puede destacar es la posible negación por parte de los encuestados a brindar la información requerida, por falta de tiempo o motivación. (Gestiopolis, 2015).

## **2.2 Validación de hipótesis**

Para el planteamiento de la hipótesis, primero se identificó que el problema es ¿De qué manera la falta de tiempo impide planificar actividades de esparcimiento integrador al aire libre entre padres e hijos?; ante este problema se definió la hipótesis principal y las hipótesis secundarias:

Hipótesis Principal:

“La experiencia de realizar un campamento entre padres e hijos, permite fortalecer la comunicación entre ellos”.

Hipótesis Secundaria:

H1: La falta de tiempo para organizar un campamento, hacen que este tipo de actividades no se realicen.

H2: Desconocimiento de la importancia de realizar actividades lúdicas (juegos) al aire libre para fortalecer su inteligencia emocional.

## **2.3 Validación de la solución**

Para la validación de la hipótesis, se realizó un *focus group* donde se invitó a madres y padres de familia, con un moderador quien se encargó de realizar una serie de preguntas con el objetivo de generar un ambiente de discusión en torno al tema, con la finalidad de que los participantes expresen sus ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones; las cuales permitieron evaluar la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada. (ver anexo 03)

Por otro lado, también se realizó una encuesta (anexo 04) con el propósito de conocer más al público objetivo, que permita entender percepciones, opiniones, creencias y necesidades, identificar actitudes y comportamientos, corroborar la hipótesis planteada, evaluar ideas de diseño y plantear estrategias de mercadeo.

Finalmente, se realizó entrevistas al personal de los colegios Reyna del Mundo y Sagrados Corazones la Recoleta, con el propósito de validar la factibilidad de realizar los campamentos integradores como parte de su desarrollo académico. (ver anexo 05)

## **2.4 Muestreo poblacional**

Para el desarrollo de este punto, primero se calculó el mercado potencial, conformado por aquellos consumidores al que puede llegar el servicio o los que tienen la necesidad del mismo. Este mercado está compuesto por las personas que utilizan y no utilizan el servicio ofrecido.

Seguidamente se calculó el mercado disponible el cual está representado por el conjunto de consumidores que poseen la necesidad de comprar el servicio de campamentos; no obstante, hay que tener en cuenta que todo este grupo de personas no necesariamente van a adquirir el servicio. Para poder determinar este mercado, en la encuesta se incluyó una pregunta sobre, si realizan algún tipo de actividad de esparcimiento con sus hijos.

Asimismo, para calcular el mercado efectivo, en el cual están los consumidores que tienen la necesidad de comprar el servicio y que también tiene la intención de comprar el mismo, se incluyó una pregunta de intención de compra en la encuesta.

Finalmente, se define el mercado objetivo que la empresa espera; es decir la cantidad de consumidores a los cuales realmente se va a poder atender.

Según el Ministerio de Educación, en el año 2019 se tiene 59 colegios particulares de nivel primario, cuyo rango de pensión mensual se encuentra entre S/. 900 y S/. 6 000, considerados dentro de los niveles socioeconómicos A y B. La cantidad de secciones promedio que tiene por grado cada colegio es de 3, teniendo en cuenta que se trabajará con los niveles de tercer, cuarto y quinto de primaria; por lo que se considera que la demanda potencial es 531 secciones que tiene en promedio 22 estudiantes dando un total de 11 682 estudiantes.

Para obtener el tamaño de muestra a encuestar se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p) * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Dónde:

Z = distribución normal 1.96

N = población total

p = probabilidad de éxito 50%

e = margen de error 5%

Reemplazando en la fórmula obtenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5) * 11682}{(0.05^2 * (11682 - 1)) + (1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5))} = 343.23 \cong 344 \text{ encuestas}$$

De acuerdo al dato obtenido, se deben realizar 344 encuestas.

## 2.5 Análisis de tendencias y patrones

Según lo publicado en el diario Gestión en marzo del 2014, el uso de dispositivos móviles puede afectar la interacción entre padres e hijos; considerando que los Smartphone y tabletas pueden obstaculizar el desarrollo cognitivo, emocional y de lenguaje de los hijos. Para demostrar este supuesto, un grupo de investigadores realizaron un estudio sobre las interacciones que ocurrían entre padres e hijos menores de 10 años, en donde se observó que los padres en el 85% de los casos sacaban su dispositivo móvil para poder distraerse y así evitar la interacción con los hijos, dando a entender que los padres no tienen tiempo de estar pendiente y contactarse con los menores, ya que su dispositivo tiene la prioridad.

Padilla menciona que, en la infancia los padres son fundamentales para la formación de relaciones sociales, en la manera en que perciben el mundo y cómo actuar para resolver los diferentes conflictos; todo esto se va a lograr a través del contacto cara a cara, lo que implica no solo alimentarlo, sino escucharlo y construir un vínculo afectivo.

Debido a lo expuesto en párrafos anteriores, es que se observa que los padres de familia necesitan encontrar actividades de entretenimiento que los ayude a mejorar el vínculo afectivo que tienen con sus hijos, y que no necesariamente tengan que ver con la tecnología, sino que puedan desligarse de los equipos electrónicos para así poder brindarle más atención a los menores y construir una comunicación más fluida.

Así mismo, de acuerdo a las megatendencias 2017, el empoderamiento de los clientes se basa en que los nuevos productos y servicios sean entregados mediante suscripciones y ya no de manera tradicional; ya que prefieren realizar las compras vía web o aplicación móvil. También se menciona que los compradores en línea basan sus decisiones en los comentarios de usuarios que ya han utilizado servicio.

Respecto a esta tendencia, Campaunid@s creará una página web para que los padres de familia puedan estar informados de los campamentos que se van a realizar y de las actividades que involucran los mismos; así mismo, se tendrá una sección donde van a encontrar información relacionada a temas que ayuden a la formación de los hijos, finalmente se tendrá una sección con los datos de contacto del personal de ventas.

Finalmente, de acuerdo a las megatendencias 2018, los líderes corporativos se deben enfocar en trabajar con comunidades innovadoras, ya que las ciudades tienen límites como la mala condición climática, contaminación y altos costos de los recursos. De acuerdo a esta megatendencia, Campaunid@s ha definido como estrategia realizar las actividades fuera de la ciudad de Lima con el objetivo de que los clientes puedan disfrutar del medio ambiente.

## 2.6 CANVAS del modelo de negocio





## **CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1 Visión**

Campaunid@s tiene como visión: “Ser la mejor opción de entretenimiento familiar reconocida a nivel nacional”

### **3.2 Misión**

La misión de Campaunid@s es, ofrecer la posibilidad de realizar campamentos integradores al aire libre entre padres e hijos para fortalecer el vínculo afectivo y la comunicación mediante actividades que involucren el desarrollo de nuevas habilidades.

### **3.3 Valores y Ética**

Campaunid@s tiene los siguientes valores:

- Honestidad y vocación de servicio.
- Compromiso con la calidad del servicio.
- Respeto y trabajo en equipo.
- Respeto y cuidado del medio ambiente.

### **3.4 Cultura Organizacional**

Campaunid@s tiene el compromiso de brindar un servicio de calidad y especial atención al cliente, con personal calificado y capacitado para hacer de cada uno de los campamentos una experiencia enriquecedora e inolvidable a nivel de integración entre los miembros de la familia.

Esto se logrará incentivando el buen clima laboral entre los miembros del equipo Campaunid@s, e inculcando que el objetivo principal del servicio brindado, es la satisfacción del cliente.

### 3.5 Objetivos Estratégicos

Se han planteado los objetivos estratégicos para el periodo 2020 – 2024, como se muestra en la tabla 3.1:

Tabla 3.1

Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicador	Estrategia
<b>Servicio al Cliente</b>		
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes	Número de comentarios positivos de los clientes Porcentaje de satisfacción de los clientes.	Contar con un Call Center que pueda atender de 6AM a 12PM. Diseñar un sistema de respuesta rápida ante cualquier reclamo o queja.
Incrementar el número de likes de la fanpage	Número de likes semanales	Asignar un presupuesto para invertir en redes sociales. Invertir para ser la primera opción en los buscadores de google.
<b>Gestión de Talento</b>		
Mejorar la capacidad administrativa y operativa del personal, de acuerdo al manual de competencias que posee.	Nota promedio mensual de las evaluaciones de desempeño.	Realizar evaluaciones de desempeño por cada proyecto. Realizar feedback mensual para resaltar sus logros y plantear oportunidades de mejora en caso se requiera.
<b>Gestión Financiera</b>		
Incrementar los márgenes de ganancia	Utilidad bruta	Generar costos bajos mediante la búsqueda y construcción de buenas relaciones con los proveedores de confianza.
Incrementar los ingresos	Tasa de crecimiento de los ingresos	Incrementar la cantidad de convenios con los colegios. Incrementar el porcentaje de mercado objetivo de padres de familia. Construir nuevos programas, en los cuales pueda participar toda la familia.

<b>Gestión de Aprendizaje e Innovación</b>		
Incrementar la asistencia a capacitaciones por parte del personal operativo	Cantidad de capacitaciones al año	Generar convenios con empresas que brinden capacitaciones para el desarrollo de habilidades blandas. Realizar un reconocimiento a los colaboradores que estén buscando el aprendizaje continuo.
Generar un crecimiento sostenible	Cantidad de programas al año	Generar la oferta necesaria de programas de acuerdo a la demanda y necesidades de los clientes.

Elaboración propia

### **3.6 Análisis Externo: Político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL).**

Para este análisis, hay que tener en cuenta que cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria, siendo probable que unos tengan más repercusión que otros, como se verá a continuación y en el anexo 1:

- **Factor Político:** La primera variable que se analizó fue la tasa efectiva de impuesto a la renta, la cual va a impactar en todas las organizaciones ya que se quiere incrementar el impuesto a la renta para todas las empresas, lo que afectará al consumidor debido a que va a incrementar el precio de los productos o servicios. Otra variable, son las políticas salariales las cuales van a afectar al presupuesto de mano de obra de las empresas ya que al incrementar el sueldo mínimo se aumentaría los gastos en mano de obra; no obstante, de acuerdo al diario el comercio se menciona que este se mantendrá constante los próximos 5 años.
- **Factor Económico:** En este criterio se analizó el crecimiento del PBI, el cual refleja menor desempleo y un aumento de renta per cápita, lo que generará que el consumidor se dedique a gastar más y ahorrar menos. Además, se tomó en cuenta la variable inflación la cual refleja que entre mayor sea este valor el poder adquisitivo de los consumidores disminuye, debido a que el valor del dinero será cada vez menos, lo que generaría un menor consumo ya que los precios se van a elevar.

- Factores Socioculturales: En este punto, se tiene en cuenta el estilo de vida de la población limeña en general, en donde resalta que el uso de los dispositivos móviles afecta la interacción entre padres e hijos, lo cual genera una preocupación por parte de los padres de familia, quienes buscan realizar otro tipo de actividades en las cuales puedan interactuar más con sus hijos. Otra variable que resalta, es la falta de tiempo para realizar actividades fuera de la ciudad, esto se debe a que hoy en día los padres no disponen de tiempo para programar actividades fuera de la ciudad lo cual genera una oportunidad de negocio.
- Factores Tecnológicos: Dentro de este factor, se tomó en cuenta que contar con nuevas tecnologías para optimizar la interacción con el consumidor generaría una experiencia de compra positiva y segura, lo que a su vez daría como resultado un incremento de ventas debido a la publicidad a base de recomendaciones o boca a boca.
- Factores del Entorno: La primera variable que se tomó en cuenta, es el impacto del fenómeno del niño, el cual sería negativo ya que puede generar problemas de acceso a las diferentes zonas del país, impidiendo el desarrollo de diversas actividades. La segunda variable, es la contaminación ambiental y sonora, lo que puede ocasionar que las actividades se vean afectadas tanto por el ruido como por la contaminación.
- Factores Legales: Finalmente, se considera que las nuevas regulaciones para la formalización de las micro y pequeñas empresas van a otorgar diferentes beneficios a estas organizaciones las cuales van a favorecer a las empresas formales, generando una reducción de costos.

### **3.7 Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER).**

Si bien es cierto Campaunid@s, se considera una empresa dentro de un océano azul, puesto que en el Perú, no existen empresas que ofrezcan el mismo servicio de campamento para padres e hijos(as), se tiene como competidores potenciales aquellas empresas que ofrecen experiencias de diversión al aire libre, esta competencia que es definida por los clientes (padres) pueden ser empresas que ofrecen hospedajes en

Chosica, Cieneguilla o Pachacamac, lugares con zonas de esparcimiento como piscinas, canchas de básquet, fútbol, etc.

Los clientes de Campaunid@s son los padres de familia que tienen hijos en edad escolar en el rango de 7 a 10 años interesados en tener una experiencia integradora de fin de semana con sus hijos, por lo que el servicio estará enfocado en cumplir las necesidades de los clientes, siendo el poder de negociación de los clientes un factor a considerar en el diseño de las actividades, puesto que es alto en relación a la calidad del servicio.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es moderadamente alto, considerando a la empresa de transporte, dueños de terreno o administradores de clubes en Chosica, Cieneguilla o Pachacamac, así como también a los proveedores de comida que se servirá los dos días que dura el campamento.

De acuerdo a las características del servicio ofrecido en Campaunid@s, se considera como productos sustitutos, aunque no en el mismo nivel, aquellos que el cliente elige por la asociación que tiene, tales como albergues o casas rurales en aquellas zonas donde se plantea realizar los campamentos, de acuerdo al directorio de zonas de recreación, en Chosica existen cerca de 60 establecimientos, algunos pertenecientes a club de instituciones públicas o privadas.

En el Perú no existe regulación con respecto a los campamentos, por lo que la barrera de entrada de nuevos competidores es baja, solo en el distrito de Ancón, exista la ordenanza N<sup>a</sup> 341-2016-MDA que prohíbe la instalación de campamentos, campers, carpas y otros similares en las playas del distrito. No se necesita de mayor infraestructura lo que hace que los potenciales competidores vean una oportunidad de fácil ingreso al mercado.

### **3.8 Análisis sectorial e identificación de riesgo y amenazas. Análisis FODA.**

Para el análisis de este criterio, se ha definido que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Campaunid@s son las siguientes:

Tabla 3.2

Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
(F1) Es un servicio que no existe en el mercado peruano.	(D1) No cuenta con terreno propio para realizar campamentos.
(F2) Personal especializado en Psicología y Turismo.	(D2) Portafolio de servicio limitado a padres e hijos.
(F3) Alianzas estratégicas con proveedores (transporte/alimentación).	(D3) Reducida red de contactos.
(F4) Dominio del uso de la tecnología para realizar marketing en línea.	(D4) No se cuenta con infraestructura propia construida para campamentos.
(F5) Experiencia en el desarrollo de dinámicas integradoras	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
(O1) Predisposición de los colegios para realizar actividades de integración entre padres e hijos.	(A1) Alta competencia de productos considerados por el cliente como sustitutos.
(O2) Aumento en la toma de conciencia en los padres de familia.	(A2) Aumento en el precio del combustible.
(O3) Diversidad de canales de comunicación.	(A3) Fenómenos climáticos inesperados.
(O4) Existencia de numerosas zonas para campamentos alrededor de lima.	(A4) Bajas barreras de entrada.
(O5) Falta de tiempo de padres de familia para organizar campamentos.	(A5) Incremento de empresas en el sector entretenimiento.
	(A6) Es un producto considerado elástico.

**3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado).**

De acuerdo al FODA del punto anterior, se tiene las siguientes estrategias de éxito. Asimismo, todo el FODA cruzado se encuentra detallado en el anexo 02.

Estrategias FO

- (F5 – O1) Generar más convenios con Colegios.
- (F2/F5 – O1/O5) Armar programa de campamentos de acuerdo a la cultura organizacional de cada colegio.
- (F4 – O3) Creación de una página web amigable para la promoción y venta de servicio.

#### Estrategias DO

- (D2 – O1) Ampliar portafolio de servicios.
- (D3 – O3) Ampliación de red de contactos a través de los diversos canales de comunicación.
- (D1/D4 – O4) Generar alianzas estratégicas con los establecimientos que cuenten con infraestructura para campamentos.

#### Estrategias FA

- (A1/A5 – F5) Hacer campañas de difusión del servicio al mercado disponible.
- (A4 – F2/F5) Constante innovación en el desarrollo del servicio.

#### Estrategias DA

- (A3/A4 – D1/D4) Adquirir a mediano plazo, un terreno para construir instalación de campamentos, donde se tenga un clima cálido y bajo riesgo de impactos a causa de fenómenos naturales.

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Planeamiento de objetivos generales de marketing**

Campaunid@s contará con los siguientes objetivos de marketing:

- Incrementar el volumen de ventas (aumentar el número de campamentos por año).
- Mantener la ventaja competitiva en la mente de los clientes.
- Mantener la calidad del servicio brindado, para lo cual el personal encargado debe estar en constante capacitación.

### **4.2 Estrategias de marketing**

#### **4.2.1 Segmentación y Perfil del cliente**

Segmentación Geográfica: Al ser un servicio que será comercializado en Lima Metropolitana, se revisó el IGM Poblacional 2019 de Ipsos APOYO, observándose que alrededor del 32,3% de la población peruana se concentra en esta área geográfica del país. (Ipsos APOYO, 2017). Así mismo, según APEIM la zona 7 conformada por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, presentan la mayor cantidad de habitantes que pertenezcan a los NSE A y B. (APEIM, 2018).

Segmentación Demográfica: Campaunid@s está orientada a familias con hijos en edad escolar entre los 7 a 10 años y colegios que se encuentren en los distritos anteriormente mencionados.

Segmentación Psicográfica: El servicio estará dirigido a los niveles socioeconómicos A y B; que de acuerdo al informe IGM Niveles Socioeconómicos, son los niveles que presentan un mayor gasto en el rubro esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza. (IPSOS APOYO, 2016).

Segmentación conductual: Padres de familia interesados en tener experiencias de integración con sus hijos que les permita fortalecer la comunicación y confianza con ellos. Colegios interesados en fomentar la integración entre las familias de sus alumnos.

#### **4.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva**

Campaunid@s, inicialmente se enfocará en los distritos de la Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores, para aquellas familias que tengan hijos en edad escolar entre 7 a 10 años y en los colegios de los niveles socioeconómicos A y B.

La ventaja competitiva es ofrecer un servicio de entretenimiento al aire libre donde la interacción entre padres e hijos, es la característica fundamental; esto se logrará a través de diversas dinámicas estructuradas con el objetivo de reforzar la comunicación y desarrollar habilidades blandas mediante el juego.

Para mantener una ventaja competitiva sostenible, en Campaunid@s se tendrá mucho cuidado en desarrollar continuamente actividades dinámicas innovadoras sin cambiar la esencia y el objetivo principal del programa de campamentos. Para ello nos apoyaremos en las opiniones a través de encuestas de satisfacción del servicio que realizaremos continuamente a nuestros clientes.

Asimismo, permanentemente se trabajará con el personal a fin de mantener la cordialidad en la atención, puesto que este tipo de servicio al ser personalizado requiere de un ambiente agradable, cómodo y de una atención rápida. Si un cliente recibe un buen servicio o atención de principio a fin es muy probable que recomiende a otro cliente. Para ello todo el personal debe estar motivado en dar una buena atención, antes, durante e inclusive después del servicio.

La diversificación del servicio, también ha sido considerada como parte de la estrategia para mantener a los clientes, sin embargo, esta sería en un mediano plazo a fin de concentrar esfuerzos al inicio del proyecto con el objetivo de alcanzar un nivel de ventas continuo y posicionarnos en el mercado. La diversificación sería dentro de la visión de la empresa, construyendo nuevos programas de participación para otros miembros de la familia como por ejemplo con los abuelitos o solo hermanos, campamentos en la playa, entre otros.

En la tabla 4.1 se presenta el plan de acción para mantener la ventaja competitiva de la organización:

Tabla 4.1

Plan de acción para mantener ventaja competitiva

Variables	Objetivo	Actividades	Frecuencia
Innovación	Generar actividades dinámicas innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las opiniones en encuestas de satisfacción.</li> <li>• Reuniones con los colaboradores para evaluar ideas creativas.</li> <li>• Benchmarking en empresas similares de mercado extranjero.</li> </ul>	Semestral
Atención	Mantener la calidez en el trato durante el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer charlas de sensibilización constante al personal sobre la importancia de una cordial atención</li> <li>• Realizar convenios con empresas que brinden capacitaciones para el desarrollo de habilidades blandas</li> </ul>	Mensual
Diversificación	Construir nuevos programas de campamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entrevista y/o focus group a clientes seleccionados.</li> <li>• Revisión de comentarios en las encuestas de satisfacción.</li> </ul>	Anual

### 4.3 Mercado objetivo

#### 4.3.1 Tendencia de mercado

La tendencia en el sector entretenimiento en el Perú, es creciente desde el año 2015, según Global Entertainment and Media Outlook 2016 – 2020, revela que esta industria goza con un crecimiento estable a nivel mundial.

#### 4.3.2 Tamaño de mercado

Para la selección del tamaño de mercado se ha considerado las siguientes variables: dirigido al mercado nacional, localidad de Lima Metropolitana, en los distritos de la Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores, en colegios privados de los NSE A y B donde la pensión oscila entre los S/. 900 y S/. 6 000, de tercero a quinto de primaria.

Además, para definir el mercado disponible, se determinó la intención de compra, que se obtuvo de la respuesta a la siguiente pregunta de la encuesta: ¿Estaría dispuesto a adquirir el servicio de campamentos integrador?, así mismo, para determinar el mercado

efectivo se tomó en cuenta la intensidad de compra, la cual también se obtuvo de la encuesta. (Anexo 04).

Para el caso de los colegios se ha definido como estrategia inicial, firmar un convenio con un colegio en el primer año e ir creciendo progresivamente a razón de un colegio por año.

#### **4.3.3 Mercado objetivo**

Para el proyecto, el mercado objetivo está compuesto por dos tipos de clientes: Padres de familia que tienen la intención de comprar el servicio de los cuales se busca capturar el (2%) de participación de mercado, este porcentaje se define en base al promedio ponderado de las participaciones de las otras empresas que se encuentren en el sector de entretenimiento, y como segundo cliente se tiene a los colegios que tienen la intención de incluir el servicio en su plan académico.

#### **4.3.4 Identificación de agentes**

Dentro de los agentes o grupos de interés, se tiene a los clientes, proveedores, personal y a los socios estratégicos; los cuales se describen a continuación:

- Clientes: familias con hijos en edad escolar entre los 7 a 10 años de edad y colegios del distrito de la Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores de los NSE A y B.
- Proveedores: empresas que brindan el servicio de transporte y alimentación, este último principalmente de la zona donde se realizará el campamento.
- Personal: para realizar las coordinaciones y puesta en marcha de todas las actividades durante el campamento, con el apoyo de asistentes de campamento. Asimismo, se contratará personal para la administración, marketing y ventas.
- Socios Estratégicos: Se realizará alianzas estratégicas con diferentes casas de campo y clubs campestres que cuenten con zona de camping, ubicadas en la zona de Chosica, Chaclacayo, Cieneguilla, Pachacamac.

#### 4.3.5 Potencial del crecimiento del mercado

Como se calculó en la segmentación, Campaunid@s trabajará con los colegios que se encuentren en la Zona 7 de la ciudad de Lima; asimismo, como estrategia de crecimiento se realizarán más convenios con colegios.

#### 4.3.6 Rivalidad competidora y Potencial de ventas

Actualmente, en el mercado peruano no existe este tipo de servicios; no obstante, los padres de familia pueden optar por llevar a sus hijos a un club o a una casa de campo, en la cual puedan compartir con ellos todo el fin de semana, considerándose a esta opción como un potencial competidor. En la tabla 4.2 se presenta, el costo y características que incluye de un fin de semana en un Club campestre versus un fin de semana con Campaunid@s:

Tabla 4.2

Precios y características de posibles competidores de Campaunid@s

Características	Precio Camping x persona			
	<u>Campaunid@s</u> S/. 185	Club Campestre 1 S/. 207.5	Club Campestre 2 S/. 275	Club Campestre 3 S/. 160
Espacio de Camping	√	√	√	√
Movilidad	√	√	√	√
Alimentación (D/A/C)	√	√	√	√
Dinámicas guiadas	√	x	x	x
Excursiones guiadas	√	x	x	x
Fogata integradora	√	x	x	x
Servicios básicos	√	√	√	√
Seguridad	√	√	√	√

Elaboración propia

#### 4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

##### 4.4.1 Política de gestión del cliente

Campaunid@s poseen dos tipos de clientes, los padres de familia y los colegios. Con la política de gestión del cliente, se busca su fidelización a través de un impacto positivo en la percepción del servicio brindado, desde la etapa informativa hasta el servicio post-venta como se detalla a continuación:

- Etapa informativa: se debe proporcionar toda la información detallada del servicio que se está ofreciendo, incluyendo el precio del mismo y los beneficios que se obtiene al realizar este tipo de campamentos integradores con sus hijos.
- Etapa de ejecución: de acuerdo al plan de actividades que se tiene detallado, se brinda el asesoramiento al cliente para que pueda disfrutar de la experiencia.
- Servicio post venta: para obtener la opinión de los clientes, y las posibles acciones de mejora del servicio brindado, se realizarán llamadas telefónicas y encuestas de satisfacción. Para el caso de los colegios se presentará un informe final al cierre del año con los resultados obtenidos.

Es importante considerar que, el lograr la satisfacción del cliente, es un potencial de crecimiento, abriendo la posibilidad de generar la publicidad boca a boca.

#### **4.4.2 Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.**

Campaunid@s, es el servicio de campamentos integradores entre madre + hija(o) o padre + hijo (a) para fortalecer el vínculo y la comunicación.

La calidad del servicio se logrará gracias al personal calificado con el que se contará, para las ventas se tendrá a una persona especialista en ventas y logística, para el desarrollo de las actividades durante el campamento se trabajará con psicólogos y asistentes de campamento. Se contratará una empresa de transporte calificada y para la alimentación, se trabajará con restaurantes aledaños a la zona donde se realice el campamento a quienes se les hará un control de sanidad previo.

En cuanto a la variabilidad del servicio, inicialmente se realizarán campamentos solo para el binomio madre + hija(o) o padre + hijo (a); no obstante, a un mediano plazo se incluirán campamentos temáticos, en los cuales van a poder participar toda la familia y los abuelos; así mismo, se visitará a diferentes organizaciones con la finalidad de presentar el proyecto y trabajar junto a ellos con el desarrollo de programas familiares para todo su personal.

Finalmente, la diversificación del servicio se realizará a un mediano plazo; en donde se busque atender a más distritos de Lima Metropolitana con la finalidad de llegar a más familias y colegios.

#### **4.4.3 Estrategia de precios: análisis de costos y precios**

Debido a que este tipo de servicio es nuevo en el mercado, no se puede realizar un análisis de costos basado en los competidores, ya que no existen otras empresas que ofrezcan exactamente el mismo servicio.

Se estableció el precio del servicio tomando en cuenta el costo que significa realizarlo (el mismo que se presenta en el capítulo económico) y de las opiniones rescatadas tanto del focus group como en las encuestas.

#### **4.4.4 Política comercial**

Se ha establecido como objetivo de venta, realizar 36 campamentos integradores en el primer año, que en promedio serían cuatro campamentos mensuales; así mismo, como política de venta se tiene que, el pago del servicio se podrá hacer en efectivo o con tarjeta. Para la organización de la fuerza de venta se contará con una persona encargada de atender en línea a los clientes.

Los medios de venta a utilizar en los colegios será venta directa a través de reuniones con los directores y personal de actividades de los colegios; para el caso de los padres de familia, se realizará venta directa, en los eventos que organizan los diferentes colegios (reuniones de padres de familia, kermes y actividades extracurriculares) y venta online (página web, Facebook, correo electrónico). Finalmente, se realizará un control de canal de ventas a través de un informe al finalizar el servicio de campamentos.

#### **4.4.5 Estrategia comunicacional y canal**

Según el informe IGM Consumo de medios, en los niveles socioeconómicos altos (AB) los medios digitales superan a los tradicionales. (IPSOS APOYO, 2018). Es por esto que los canales que se utilizarán para la comunicación con cada cliente serán en su mayoría medios digitales.

Para el caso de los padres de familia, en la encuesta realizada (anexo 04), el canal de comunicación con mayor preferencia es el correo electrónico; no obstante, en el informe IGM Consumo de medios, resalta que este medio es utilizado por el 41% de

personas entre 1 o varias veces por semana, mientras que el facebook y whatsapp es utilizado por el 69% de personas.

De acuerdo a lo mencionado, Campaunid@s empleará como estrategias comunicacionales para los padres de familias el uso de una fan page, en donde habrá información de las actividades a realizar, así como fotos de los campamentos de fechas anteriores, testimonios de los clientes y colegios con los que ya se ha trabajado, con el objetivo de generar confianza en la mente de sus clientes. Cabe mencionar, que la organización se adaptará al medio de comunicación que los padres prefieran.

Finalmente, para el caso de los colegios, se van a programar reuniones con el personal encargado con la finalidad de presentar el plan de trabajo y compartir las experiencias anteriores. Luego de estas reuniones se mantendrá una comunicación constante mediante el correo electrónico, el cual es considerado un medio digital profesional, mediante el cual se podrá coordinar cada una de las actividades; sin embargo, si la institución educativa tiene preferencias por utilizar las redes sociales o whatsapp, Campaunid@s se encuentra dispuesto a adaptarse a los requerimientos de sus clientes.

#### **4.4.6 Estrategia de distribución**

El canal de distribución para este servicio es directo, es decir productor – consumidor (B2C) y en el caso del servicio a los colegios será un servicio (B2B), lo que implica mayor contacto entre las partes.

#### **4.5 Plan de ventas y Proyección de la demanda.**

El servicio que brinda Campaunid@s, tiene como capacidad máxima para los 3 primeros años 15 parejas (madre + hija(o) o padre + hijo(a)) por campamento.

En la tabla 4.3, se presenta la demanda objetivo del proyecto para los siguientes cinco años, donde se observa que en el primer año la demanda objetivo es de 540 parejas, proyectándose para esa demanda la realización de 36 campamentos en el primer año, y aumentando en los siguientes años de acuerdo al incremento de la demanda objetivo.

Tabla 4.3

Proyección de la demanda objetivo

Año	N° de colegios	Grados por colegio (3°,4° y 5°)	Secciones por grado	Alumnos por sección	Vez/año	Demanda (binomio padre/madre + hijo(a))				
						Potencial	Disponible	Efectiva	Objetivo	Objet. Final
2020	58	3	3	22	1	11 484,00	11 254,32	7 202,76	144,06	540,00
	1	3	3	22	2	396,00	396,00	396,00	396,00	
2021	57	3	3	22	1	11 286,00	11 060,28	7 078,58	141,57	934,00
	2	3	3	22	2	792,00	792,00	792,00	792,00	
2022	56	3	3	22	1	11 088,00	10 866,24	6 954,39	139,09	1 327,00
	3	3	3	22	2	1 188,00	1 188,00	1 188,00	1 188,00	
2023	55	3	3	22	1	10 890,00	10 672,20	6 830,21	136,60	1 721,00
	4	3	3	22	2	1 584,00	1 584,00	1 584,00	1 584,00	
2024	54	3	3	22	1	10 692,00	10 478,16	6 706,02	134,12	2 114,00
	5	3	3	22	2	1 980,00	1 980,00	1 980,00	1 980,00	

Elaboración propia

# CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

## 5.1 Políticas Operacionales

### 5.1.1 Calidad

La calidad del servicio que brinda Campaunid@s es una prioridad para la organización, para lo cual se controlará mediante un sistema de indicadores para la mejora continua. Dentro de los indicadores más resaltantes tenemos: nivel de satisfacción de los clientes y la intención de recomendación del servicio.

### 5.1.2 Procesos

Los procesos de la empresa tienen como objetivo, ofrecer al cliente un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga de la mejor manera sus expectativas; clasificándose de la siguiente manera:

- Procesos clave: son todos los procesos operativos que inician con la necesidad de cada cliente y termina con la evaluación del servicio brindado, dentro de los que estarán: ventas, compras, logística y atención al cliente.
- Procesos estratégicos: establecidos por la alta dirección con la finalidad de definir cómo opera y se crea valor. Los procesos que la empresa manejará son los de planificación y comunicación.
- Procesos de soporte o apoyo: como su nombre lo dice, sirven de soporte para las operaciones del servicio, entre las cuales se tiene: recursos humanos, contabilidad y marketing.

### 5.1.3 Planificación

Como política de planificación, Campaunid@s ha establecido un plan estratégico, en el cual ha definido las líneas de actuación para el corto y largo plazo. Este plan permite a la empresa crear sus objetivos y definir las estrategias con las que se va a trabajar.

#### **5.1.4 Inventarios**

Para el servicio que brinda la organización, no se va a considerar inventario; ya que, los campamentos integradores son brindados directamente a los clientes.

### **5.2 Equipos, actividades y procesos**

#### **5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones**

La empresa, iniciará sus operaciones alquilando el área para realizar los campamentos de los clubs o casas campestres ya que estos cuentan con un sistema de seguridad, aspecto muy importante considerado para mantener la integridad de los participantes. Para el caso de almacenamiento de los diferentes accesorios y material de los campamentos, se alquilará un área con anaqueles, para organizar todo el material.

#### **5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos**

Para el desarrollo de los campamentos, Campaunid@s va a utilizar los siguientes materiales:

- Carpas
- Colchones
- Mesas plegables
- Toldos
- Coolers
- Menaje
- Implementos de seguridad
- Material didáctico

### **5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock**

Campaunid@s se preocupará por tener una correcta administración de sus proveedores, por lo que mensualmente revisará las alianzas comerciales con las que trabaja cada uno de ellos. Inicialmente se cuenta con proveedores de frutas/snack para los campamentos, con ellos se trabajará con una política de compras just in time, con el objetivo de adquirir la cantidad necesaria para abastecer de manera exacta a nuestra demanda y así evitar los desperdicios.

Adicionalmente, se creará una alianza estratégica con la tienda SODIMAC para que provea todos los implementos necesarios (carpa, colchones inflables, mesas y sillas plegables, entre otros) para brindar un servicio de calidad. Finalmente, se trabajará con la empresa Arti Creativo, quienes proveen útiles de escritorio y material didáctico necesarios para realizar las dinámicas.

### **5.2.4 Tercerización o integración de procesos**

Dentro de los servicios que Campaunid@s va a tercerizar, se tiene el de la alimentación, en el cual se va a trabajar con restaurantes aledaños a la zona donde se realice el campamento, el servicio de transporte y el área de legal. Por ser una empresa nueva, no se cuenta con integración vertical ni horizontal.

### **5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor**

Esta herramienta permite identificar dos tipos de actividades: las primarias que están enfocadas a la elaboración del servicio y a la relación con el cliente, y las de apoyo que son el soporte de las actividades primarias y que están relacionadas a los recursos humanos, tecnología, infraestructura, contabilidad y finanzas. En la figura 5.1 se representa la cadena de valor de Campaunid@s:

Figura 5.1

Cadena de Valor



Elaboración propia

**5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio**

El servicio de campamentos integradores entre padres e hijos, está planteado para desarrollarlo en un fin de semana (sábado y domingo). En las figuras 5.2 y 5.3 se presenta el desarrollo de las actividades por cada día.

Figura 5.2

Flujograma del Día 1 del Campamento Integrador



Elaboración propia

Figura 5.3

### Flujograma del Día 2 del Campamento Integrador



Elaboración propia

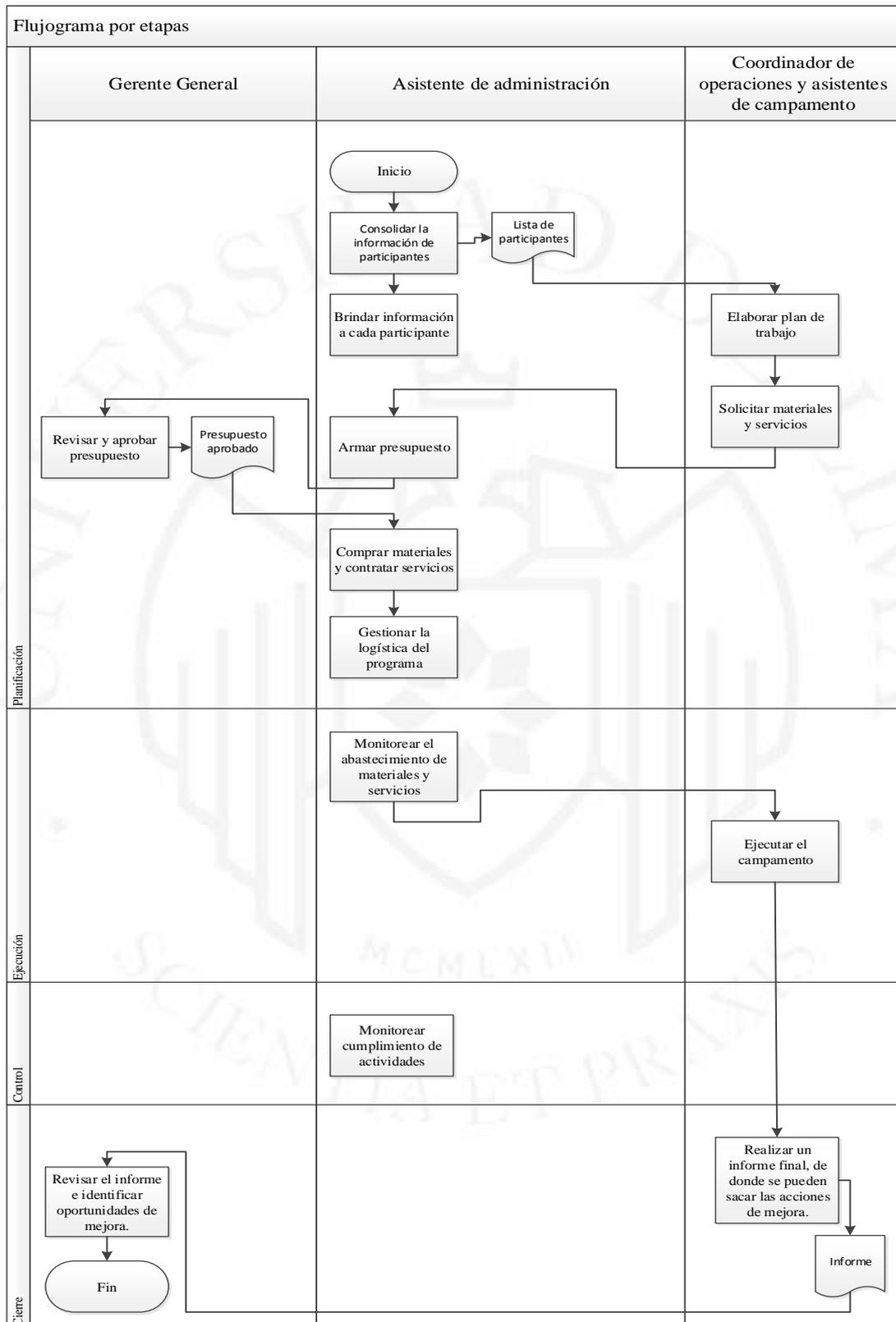
#### 5.2.7 Políticas de transformación de la actividad

Para llevar a cabo los campamentos integradores, Campaunid@s cuenta con todo el personal y material necesario para brindar un servicio de calidad. El proceso se inicia cuando el asistente administrativo consolida la información de los participantes, con esta información el coordinador de operaciones elabora el plan de trabajo de donde se desprende el requerimiento de personal, materiales y servicios necesarios para llevar a cabo el servicio. El asistente administrativo gestiona las compras y coordina con los proveedores de los servicios (alimentación y transporte), previa aprobación del presupuesto por el Gerente General.

El servicio se realiza en la fecha pactada y en el lugar seleccionado al mando del coordinador de operaciones en coordinación permanente con el asistente administrativo, quien gestiona que los servicios estén en el momento que se requiera. Al cierre del programa el coordinador de operaciones elabora un informe sobre el desarrollo del campamento, lo envía al Gerente general para identificar las oportunidades de mejora y difundir las experiencias más representativas. En la figura 5.4 se presenta el flujograma del proyecto.

Figura 5.4

Flujograma de Campaunid@s



Elaboración propia

### 5.2.8 Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT

Una vez constituida la empresa e inscrita en los registros públicos, se iniciará el proceso de contratación de personal de acuerdo a los perfiles establecidos. Asimismo, se afinará el diseño del programa de campamentos y la creación de la página web, herramienta con la cual se va a trabajar en el corto plazo. En la figura 5.5 , se presenta el diagrama de las actividades a realizar.

Figura 5.5

Diagrama de Gantt



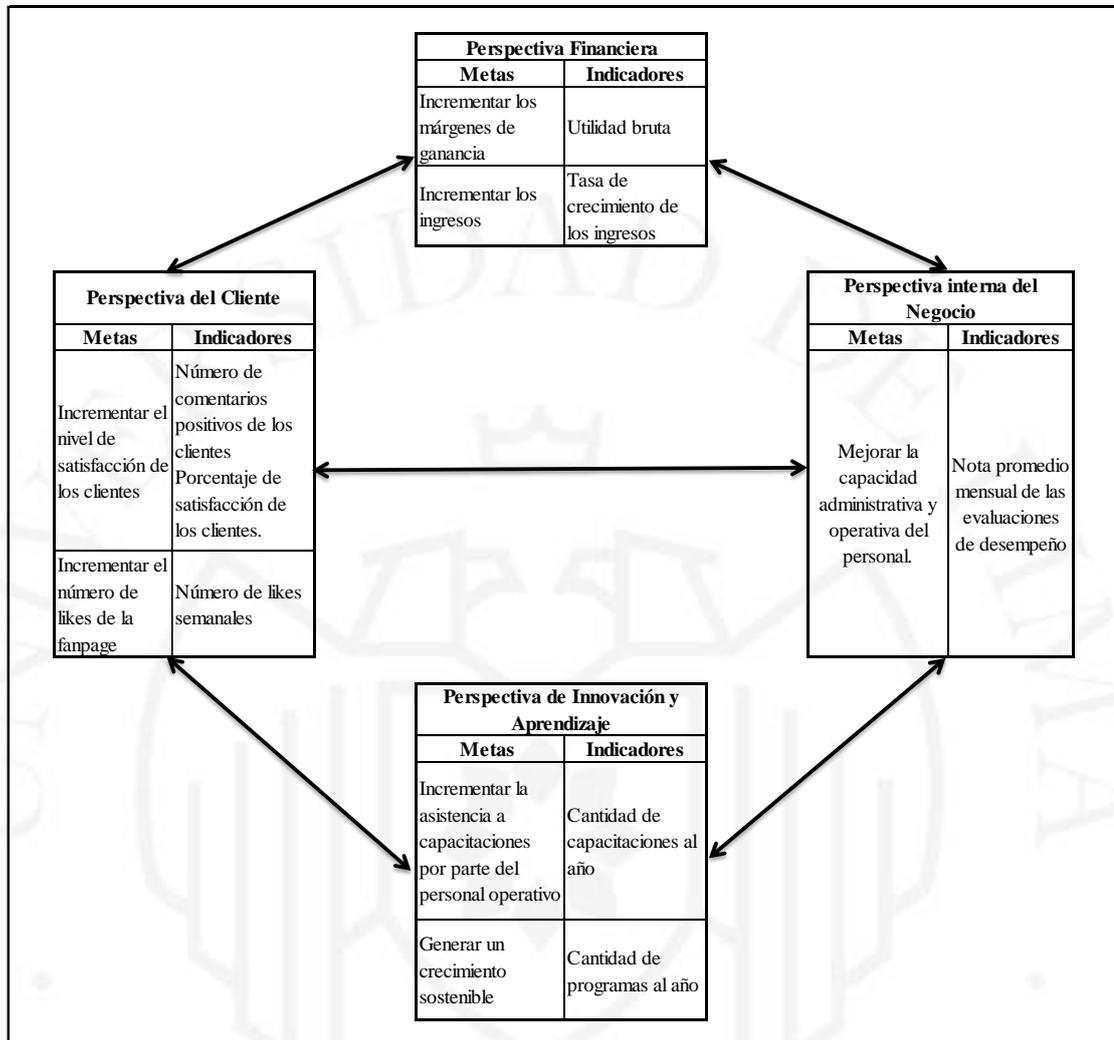
Elaboración propia

### 5.2.9 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores

Campanid@s tendrá un sistema de planificación y control estratégico; con la finalidad de alinear sus actividades con la visión, misión y estrategias de la empresa, esto permitirá mejorar la comunicación tanto interna como externa, observar el nivel de desempeño y gestionar las actividades para alcanzar las metas. A continuación, en la figura 5.6 se detalla el balance Scorecard de Campanid@s.

Figura 5.7

Balance Scorecard



Elaboración propia

# CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

## 6.1 Objetivos Organizacionales

### 6.1.1 Naturaleza de la organización

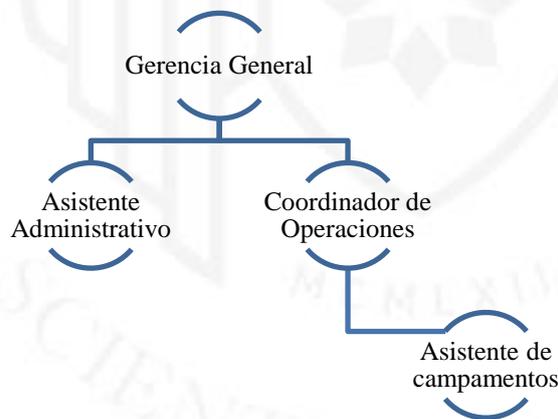
Como se ha establecido en capítulos anteriores, Campaunid@s busca fortalecer el vínculo afectivo y la comunicación entre padres e hijos a través de campamentos integradores mediante actividades al aire libre que involucren el desarrollo de nuevas habilidades, para lograrlo se contará con una organización muy motivada y dispuesta a ofrecer una experiencia inolvidable.

### 6.1.2 Organigrama

El organigrama funcional de la empresa es como sigue:

Figura 6.1

Organigrama



Elaboración propia

### 6.1.3 Diseño estructural por proyectos

En Campaunid@s, se realizará una gestión por proyecto, es decir cada uno de los campamentos será manejado como si fuera único, respetando las siguientes etapas:

- a. **Planificación**, en esta etapa se definirán todas las actividades necesarias para desarrollar el servicio, considerando las prioridades, los recursos necesarios, los tiempos esperados y los hitos de cada una de las tareas. Es en esta etapa, donde se elabora el cronograma y se definen los costos exactos que implicará llevar a cabo el campamento.
- b. **Ejecución**, se refiere a la puesta en marcha y consiste en poner en practica todo lo planificado, esta tarea recae directamente en el Coordinador de operaciones y los asistentes de campamentos; para lo cual es muy importante una continua comunicación y tomar rápidas y acertadas decisiones ante posibles contingencias.
- c. **Control**, para asegurar que los objetivos sean alcanzados en el tiempo estimado y calidad previamente planificada, se realizará la supervisión constante del servicio, a fin de tomar si es necesario acciones correctivas a tiempo.
- d. **Cierre**, para esta fase, se elaborará un informe, para describir como se llevó a cabo el servicio, las contingencias y como se solucionaron y las lecciones aprendidas, en pos de la mejora continua. El informe será elaborado por el coordinador de operaciones y entregado al Gerente general.

## **6.2 Diseño de Puestos y Responsabilidades**

Para la puesta en marcha de Campaunid@s, los puestos que se requieren para el desarrollo de las actividades son muy específicos debido a que se va a trabajar con niños en edad escolar, los cuales requieren una especial atención.

Campaunid@s iniciará actividades con un Gerente general, un Asistente administrativo, un Coordinador de operaciones y dos Asistentes de campamentos. De acuerdo a la demanda del proyecto se irá incrementando el número de colaboradores, como por ejemplo para el segundo año, de acuerdo a la demanda esperada se propone contratar los servicios de un Asistente de operaciones (para campamentos paralelos) y más Asistentes de campamentos.

Para la contabilidad y asesoría legal, se contratará los servicios externos, estimándose para la contabilidad una frecuencia mensual, mientras que la asesoría legal, de acuerdo a las necesidades que se presenten.

A continuación, se realizará una descripción breve de cada uno de los puestos:

- Gerente general: Es el representante de la empresa, encargado de la planificación, medición y evaluación de las actividades en dirección de los objetivos de la empresa. Se encargará del análisis de las ventas y la productividad.
- Coordinador de operaciones: Encargado de desarrollar los campamentos, por lo tanto, deberá identificar las necesidades y mejoras para el crecimiento del servicio, las competencias que debe tener el profesional son: Capacidad de comunicación, pensamiento analítico, manejo de conflictos, sensibilidad y empatía con los demás, habilidad para motivar al personal, Integridad moral y ética, de preferencia de las carreras de Psicología.
- Asistente administrativo: Selecciona, asigna y evalúa a las personas dentro de la empresa, teniendo en cuenta sus capacidades y competencias, realiza negociaciones y coordina con los proveedores, asimismo se encargará de la publicidad vía redes sociales y contacto directo con los clientes. Las habilidades que se pide son: ordenado, capacidad de negociación, Integridad moral y ética.
- Asistente de campamento: Son las personas que apoyarán en el desarrollo de las actividades, para ello se requiere que tengan estudios concluidos de las carreras de Psicología y/o Turismo y hotelería con experiencia en dinámicas de grupos y técnicas de motivación. Las habilidades que se esperan son: empatía con niños en edad preescolar y facilidad de comunicación.

### **6.3 Políticas Organizacionales**

Campaunid@s, al ser una empresa dedicada al servicio al cliente tiene entre sus políticas organizacionales:

Política de calidad, ofrecer un servicio cuidando cada detalle desde la organización, así como en la puesta en marcha del servicio, con la finalidad de brindar a cada uno de los clientes una experiencia de calidad.

Política de seguridad y salud, se brindará una experiencia cerciorándose constantemente de la seguridad que brindan los establecimientos donde se lleve a cabo el servicio. Además de promover la cultura de autocuidado, adaptando las mejores prácticas y normas para la seguridad y salud de las personas.

Política ambiental, consiente que cada una de las actividades realizadas son al aire libre, se tendrá el cuidado al medio ambiente, sensibilizando tanto al personal como a cada uno de los participantes sobre el respeto que se debe tener en todo momento al entorno (flora, fauna, comunidad)

Política de responsabilidad social, comprometidos en el desarrollo económico de las zonas donde se llevará a cabo el servicio, se contratará los servicios de proveedores de la zona intervenida.

## **6.4 Gestión del Talento**

### **6.4.1 Selección y contratación**

Inicialmente, la selección del personal será realizada por la misma organización; con el objetivo de insertar colaboradores que tengan las competencias necesarias para llevar a cabo las actividades inherentes al servicio.

Para la contratación del asistente administrativo y el coordinador de operaciones, se realizará las ofertas de empleo para ser publicadas electrónicamente. Con los currículos recepcionados, se realizará una pre-selección de acuerdo a los perfiles elaborados. Los candidatos preseleccionados pasarán por una prueba psicotécnica en la cual se busca detectar si posee las habilidades y competencias necesarias para el puesto. Finalmente, se realizará una entrevista personal para escoger la persona idónea para el puesto de trabajo.

En relación a los asistentes de campamento, ellos tendrán un contrato como personal freelance, para lo cual pasarán una entrevista personal, donde se evaluará las habilidades y competencias que posee. Firmarán un contrato, donde se especificará el servicio que brindarán y las funciones que van a realizar. Para el reclutamiento, de este personal, se va a recurrir a la bolsa de trabajo de universidades donde exista la carrera de Psicología y Turismo, con la finalidad de reclutar sus egresados.

### **6.4.2 Remuneración y desempeño**

La remuneración establecida para los colaboradores de la organización estará acorde con las funciones y desempeño de cada uno. De acuerdo al organigrama de la empresa, al inicio de la implementación, las funciones del Gerente general, será realizado por unos de los socios, quien recibirá un sueldo básico y a través de recibos por honorarios; en el

caso del Coordinador de operaciones será colocado en planillas y gozará de todos los beneficios según la ley; en el caso de los asistentes tanto administrativo como de campamento que brindarán el servicio de *freelance*, su remuneración será por servicio brindado.

La remuneración de cada uno de los colaboradores, correspondiente al primer año, se muestra en la tabla 6.1 y 6.2 a continuación:

Tabla 6.1

Remuneración del coordinador de operaciones

	Honorario mensual (S/.)	ESSALUD (9%)	½ Gratificación (S/.)	½ CTS (S/.)	Remuneración del primer año (S/.)
Coordinador de Operaciones	2 500,00	2 700,00	2 500,00	1 093,75	36 293,75

Elaboración propia

Tabla 6.2

Remuneración por recibos por honorarios

	Honorario por campamento (S/.)	# de campamentos al año	Cantidad de meses por año	Remuneración del primer año (S/.)
Gerente general	1 800,00	-	12	21 600,00
Asistente administrativo	1 700,00	-	12	20 400,00
Asistente de campamento	300	36	-	21 600,00

Elaboración propia

Para llevar la contabilidad de la empresa, se contratará los servicios por honorario de manera mensual y se ha considerado un costo de trescientos con 00/100 soles (S/ 300,00).

### 6.4.3 Empowerment y reconocimiento

El empowerment en una organización, enfatiza a que la responsabilidad de la toma de decisiones sea asumida a todos los niveles de la misma, es decir cada uno de los colaboradores es responsable de sus propias acciones y el liderazgo viene de todo el

equipo de trabajo y ya no sólo de una persona. En Campaunid@s, la autoridad es el Gerente general, sin embargo, durante la ejecución del campamento es al Coordinador de operaciones, a quien se le delega la responsabilidad de la toma de decisiones, con la finalidad de brindar un servicio de primera.

Para fortalecer la cultura de alto desempeño, se implementará un programa de reconocimientos, éste programa será diseñado teniendo en cuenta que todas las personas necesitan ser apreciadas o reconocidas, pero no necesariamente de la misma manera. Los aspectos a evaluar al finalizar cada campamento serán: Cooperación proactiva e iniciativa del personal. La evaluación del desempeño será comunicada a cada colaborador con el feedback correspondiente.

#### **6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo**

La organización tiene como objetivo estratégico incentivar la capacitación en el personal operativo; para lo cual ha planteado generar convenios con empresas o instituciones que brinden dichos servicios. Se planea realizar reuniones de integración con los colaboradores, para generar un lazo de confianza entre todos los miembros, creando un ambiente que permita escuchar las inquietudes que se presenten a lo largo de su desempeño. Con estas reuniones, se busca que cada colaborador se sienta identificado con la organización.

#### **6.5 Estructura de gastos de RRHH**

Campaunid@s cuenta con la siguiente estructura de remuneraciones, en el anexo 7 se encuentra detallado el cálculo de dicha estructura.

Tabla 6.3

Remuneraciones Personal Administrativo (S/.)

	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente General	21,600.00	22,800.00	24,000.00	30,486.75	32,167.67

Coordinador de operaciones	36,293.75	37,285.25	38,016.33	38,747.42	39,478.50
Asistente administrativo	20,400.00	21,000.00	21,000.00	27,050.08	27,781.17
Asistente de operaciones	-	10,000.00	32,619.00	38,281.50	52,638.00
Asistentes de campamentos	21,600.00	43,400.00	91,975.83	157,016.88	165,563.75
<b>Costo total por año (S/.)</b>	<b>99,893.75</b>	<b>134,485.25</b>	<b>207,611.17</b>	<b>291,582.63</b>	<b>317,629.08</b>

Elaboración propia



## **CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO**

### **7.1 Supuestos**

Campaunid@s tendrá una vida como proyecto de 5 años, por lo que se realizó el análisis económico y financiero para este periodo.

Para el cálculo del módulo de ingresos, se asume que se va a cubrir toda la demanda objetivo, la capacidad para cada campamento es de 30 personas los tres primeros años, para el cuarto año será de 34 personas y para el quinto año de 38 personas, y que el precio de venta del servicio para toda la vida útil del proyecto será de S/.185,0 por persona (Anexo 8).

Así mismo, para el costo del servicio se ha considerado los salarios de mano de obra directa, servicio de alimentación, servicio de transporte, seguros personales y el alquiler del espacio de la zona para campamentos (Anexo 9).

En el rubro de gastos administrativos y de ventas, se considera el salario del personal administrativo, el gasto de herramientas (material didáctico y accesorios), gastos administrativos (alquiler de oficina y contable) y gasto de ventas (publicidad y ventas, hosting página web). Se ha considerado que el costo de publicidad será el 1.5% de las ventas (Anexo 10).

Según la información proporcionada por la SUNAT, se está considerando una tasa de impuesto a la renta de 29,5%.

### **7.2 Plan de inversiones**

Para el cálculo de la inversión necesaria para el proyecto, se calcula la inversión por concepto de tangibles e intangibles y el cálculo del capital de trabajo; obteniendo así el monto total que se presenta en la tabla 7.1.

Tabla 7.1

Inversión total para el proyecto

<b>Rubro</b>	<b>Monto (S/.)</b>
Total inversión intangible	1 750,00
Total inversión tangible	10,668.30
Capital de trabajo	44,670.90
Inversión inicial	57,089.20

Elaboración propia

Cabe mencionar que anualmente se hará una re-inversión para comprar activos tangibles, con la finalidad de renovar aquellos que ya se encuentren deteriorados y para incrementar los activos de acuerdo a la necesidad de la demanda como se detalla en el anexo 11.

### 7.3 Activos y depreciación

Dentro de los activos del proyecto, se tiene a los tangibles (equipos) los cuales poseen una vida útil de dos años y a los intangibles (constitución de la empresa y garantía de inmueble) que tienen cinco años de vida útil (Ver anexo 11).

### 7.4 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo, se tomó en cuenta todos los recursos necesarios para que la empresa pueda iniciar la operación, en la tabla 7.2 se detallan los recursos necesarios y el costo asociado:

Tabla 7.2

Cálculo del Capital de Trabajo 2020

<b>Concepto</b>	<b>Monto (S/.)</b>
Salarios	78 893.75
Alquiler zona de campamento	14 904.00
Servicio de transporte	10 800.00
Servicio de alimentación	37 528.56
Seguros personales	26 136.00
Gastos de herramientas	3 246.00
Gastos administrativos	6 600.00
Gasto de Ventas	3 657,00
<b>TOTAL</b>	<b>181 165,31</b>

Elaboración propia

Como se puede observar el capital de trabajo necesario para el primer año de operación es de S/. 181 165,31; no obstante, en el proyecto se va a considerar un ciclo de caja para 90 días, equivalente a S/. 44 670,90.

### 7.5 Fuentes de financiamiento y amortización

El proyecto será financiado por COFIDE, quien trabaja como un ente promotor de financiamiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas; por lo cual en su cartera de productos cuenta con diferentes programas de financiamiento para este tipo de organizaciones.

Campaunid@s se va a financiar con el Programa MICROGLOBAL, el cual puede ser utilizado para la inversión o el capital de trabajo, debe ser pagado en un máximo de 4 años, la tasa de interés varía de acuerdo al monto solicitado y el monto máximo de préstamo debe ser \$10 000,00. Como política de la organización, los accionistas aportarán un 60% de la inversión como capital social y el 40% restante será el monto a financiar.

La tasa de interés del programa, la estructura de financiamiento del proyecto y el módulo de servicio a la deuda, se presenta en las tablas 7.3, 7.4 y 7.5 respectivamente.

Tabla 7.3

#### Cálculo de la tasa de interés – MICROGLOBAL

Concepto	Tasa
VAC	6,50%
Tasa	6,00%
Comisiones	1,75%
TEA	14,25%

Fuente: COFIDE (2019). Tasas de Interés para los Programas y Líneas de Financiamiento.

Elaboración propia

Tabla 7.4

Estructura de Financiamiento

Concepto	Monto (S/.)
Inversión Total	57,089.20
Deuda (40%)	22,835.68
Capital Social (60%)	34,253.52
Años	3
Cuotas	Constantes
Interés	14,25%

Elaboración propia

Tabla 7.5

Módulo de Servicio a la Deuda

Año	Deuda	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Deudor
2019					22,835.68
2020	22,835.68	6,623.25	3,254.08	9,877.33	16,212.43
2021	16,212.43	7,567.06	2,310.27	9,877.33	8,645.37
2022	8,645.37	8,645.37	1,231.96	9,877.33	-
2023	-	-	-	-	-
2024	-	-	-	-	-

Elaboración propia

### 7.6 Balances previsionales (Balance General)

El balance general brinda información valiosa de la organización; ya que, contabiliza todo lo que debe, lo que le deben y lo que realmente les pertenece a los propietarios en una fecha determinada (Ver anexo 13). Se puede observar que los activos corrientes de la empresa sólo están compuestos por la cuenta de caja y bancos, debido a que no trabaja con inventarios y no tiene cuentas por cobrar. En el activo no corriente, se encuentran el valor neto de los activos tangibles e intangibles.

Asimismo, el pasivo total sólo está compuesto de pasivo no corriente en el cual se considera la deuda a largo plazo que tiene la organización; no se posee pasivo corriente debido a que no se maneja cuentas por pagar al corto plazo.

Finalmente, el patrimonio de la organización está compuesto por capital social, resultado acumulado y el resultado del ejercicio, siendo la cuenta de capital social la que más aporta los dos primeros años.

### 7.7 Cuentas de explotación previsionales (GGPP)

El estado de ganancias y pérdidas permite el seguimiento de todos los movimientos monetarios que realiza la empresa, así como analizar los resultados obtenidos al final de cada año y replantear las estrategias para generar mayores ganancias.

En la tabla 7.6 se observa que, en promedio, el costo del servicio representa un 74% de las ventas, mientras que los gastos administrativos y de ventas son el 26% de las ventas.

Tabla 7.6

Estado de Ganancias y Pérdidas

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	199,800.00	356,143.50	523,186.29	704,357.38	895,446.62
Costo del servicio	147,262.31	244,597.77	381,067.65	506,388.25	580,741.31
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>52,537.69</b>	<b>111,545.73</b>	<b>142,118.64</b>	<b>197,969.13</b>	<b>314,705.31</b>
Gastos administrativos y Vtas	55,503.00	62,894.15	69,845.79	85,100.19	90,378.53
Depreciación	5,334.15	10,668.30	14,742.55	13,462.65	12,162.75
Amortización	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
<b>Utilidad Operativas</b>	<b>- 8,649.46</b>	<b>37,633.28</b>	<b>57,180.30</b>	<b>99,056.28</b>	<b>211,814.03</b>
Gastos financieros	3,254.08	2,310.27	1,231.96	-	-
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>- 11,903.54</b>	<b>35,323.01</b>	<b>55,948.33</b>	<b>99,056.28</b>	<b>211,814.03</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	-3,511.55	10,420.29	16,504.76	29,221.60	62,485.14
<b>Utilidad neta</b>	<b>- 8,392.00</b>	<b>24,902.72</b>	<b>39,443.58</b>	<b>69,834.68</b>	<b>149,328.89</b>

Elaboración propia

### 7.8 Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash Flow)

La proyección de ventas, refleja la cantidad de campamentos a realizarse cada año durante la vida útil del proyecto, información que se muestra en la tabla 7.7

Tabla 7.7

Proyección de ventas

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
# de campamentos	36	62	88	101	111

Elaboración propia

Así mismo, el flujo de caja permite verificar la salud financiera del negocio; ya que, si al final del año se tiene un flujo positivo, se demuestra que la organización está generando más ingresos que egresos, dando estabilidad y continuidad al negocio. En el anexo 14, se adjunta el flujo de caja.

### 7.9 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Para el análisis de viabilidad y rentabilidad financiera se utiliza los flujos de caja económico y financiero, los cuales definen la circulación de efectivo; mostrando las entradas y salidas de capital de una empresa. En el anexo 15 se encuentra el detalle de cada uno de los flujos; sin embargo, en la tabla 7.8 se muestra el flujo de caja financiero acumulado.

Tabla 7.8

Flujo de caja financiero (S/.)

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo de caja financiero acumulado</b>	- 52,261.71	- 74,986.87	- 53,335.77	1,685.97	301,262.89

Elaboración propia

### 7.10 Políticas de aplicación de resultados

Campaunid@s tiene como política de aplicación de resultados, no entregar utilidades a sus socios, por lo que el dinero se va a utilizar en reinversión de activos tangibles.

### 7.11 Tasa de descuento del accionista

La tasa de descuento del accionista, también conocida como WACC (Weighted Average Cost of Capital), se refiere al costo de las fuentes de capital que se utilizaron para

financiar los activos de la organización. A continuación, en la tabla 7.9 se muestra los componentes del cálculo y el valor final.

Tabla 7.9

Tasa de descuento del accionista

<b>WACC</b>	<b>17%</b>
Costo de deuda (kd)	14,25%
Tasa de impuesto	29,5%
Deuda	40%
Patrimonio	60%
COK	21%

Elaboración propia

### 7.12 Indicadores de rentabilidad representativos

Los indicadores están divididos en cuatro grandes grupos: Indicadores de rentabilidad, de gestión, de solvencia y de liquidez. Cabe mencionar, que el presente proyecto no cuenta con pasivos corrientes, debido a que no tiene cuentas por pagar al corto plazo, por lo que no se pueda medir la capacidad que tiene la empresa para poder cancelar las obligaciones del corto plazo.

En la tabla 7.10 se muestra los principales indicadores de rentabilidad; no obstante, en el anexo 16, se tiene un análisis más detallado de los indicadores por categoría.

Tabla 7.10

Indicadores de Rentabilidad

<b>Indicador</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ROA (Rentabilidad Neta del activo)</b>	-20%	42%	44%	44%	48%
<b>ROE (Rentabilidad Financiera)</b>	-32%	49%	44%	44%	48%
<b>Margen Bruto</b>	26%	31%	27%	28%	35%
<b>Margen Operacional</b>	-4%	11%	11%	14%	24%
<b>Margen Neto</b>	-4%	7%	8%	10%	17%

Elaboración propia

Como se puede apreciar el margen neto para el primer año es de -4%, y el margen neto promedio durante la vida útil del proyecto es de 32%; hay que tener en cuenta que entre más alto sea este indicador la empresa será más rentable.

En el caso de la rentabilidad financiera, se puede apreciar que esta aumenta en el transcurso de los tres primeros años, donde las condiciones se mantienen constantes. Para los dos últimos años esta disminuye ya que hay variaciones en la capacidad.

### 7.13 Análisis de riesgo y costo de oportunidad

El cálculo del costo de oportunidad se realiza con el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual relaciona la rentabilidad de cualquier activo financiero con el riesgo de mercado de ese activo. En la tabla 7.11 se muestra el cálculo de dicho costo.

Tabla 7.11

Costo de Oportunidad

<b>COK</b>	<b>20.9%</b>
Tasa libre de riesgo (rf)	7,08%
Beta con deuda	1,07
Rendimiento del mercado (rm)	11,45%
Riesgo país (rp)	1,14%
Lambda	8%

Elaboración propia

### 7.14 Análisis por escenarios y gráficas

Para medir la sensibilidad del proyecto, se identificaron diferentes escenarios, para ver el efecto que genera el cambio de una variable. La variable a analizar es el precio, tal y como se aprecia en las tablas 7.12 y 7.13 (ver anexo 17 para las gráficas).

Tabla 7.12

Análisis de sensibilidad económico – variable precio

Escenario	Variación	VAN Económico	TIR Económico	PR
Pesimista	-15%	S/ -117,977.53	-12%	> 5 años
Pesimista	-10%	S/ -39,901.83	7%	> 5 años
Pesimista	-5%	S/ 38,173.88	25%	4,8 meses
Base	0%	S/ 84,464.01	35%	4,5 años
Optimista	5%	S/ 194,325.29	60%	3,5 años
Optimista	10%	S/ 272,400.99	78%	2,9 años
Optimista	15%	S/ 350,476.69	94%	2,3 años

Elaboración propia

Tabla 7.13

Análisis de sensibilidad financiero – variable precio

Escenario	Variación	VAN Financiero	TIR Financiero	PR
Pesimista	-15%	S/ -116,955.42	-14%	> 5 años
Pesimista	-10%	S/ -47,907.74	7%	>5 años
Pesimista	-5%	S/ 21,139.93	27%	4,9 años
Base	0%	S/ 60,904.81	38%	4,6 años
Optimista	5%	S/ 159,235.29	69%	3,6 años
Optimista	10%	S/ 228,282.96	91%	2,9 años
Optimista	15%	S/ 297,330.64	113%	2,2 años

Elaboración propia

### 7.15 Principales riesgos del proyecto

Los riesgos identificados en el proyecto Campaunid@s, están relacionados al Mercado y el desarrollo de las Operaciones:

Tabla 7.14

Riesgos del proyecto

Tipo	Descripción
Riesgo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ingreso de nuevos competidores</li> <li>– Pérdida de participación de mercado</li> </ul>

Riesgo operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio deficiente</li> <li>- Falla de los proveedores de transporte / alimentación</li> <li>- Accidentes personales</li> </ul>
--------------------	---

Elaboración propia

## 7.16 Plan de contingencia y disolución

Para contrarrestar los posibles riesgos del proyecto, se plantea realizar las siguientes medidas de contingencia.

Tabla 7.15

Acciones de contingencia ante riesgos del proyecto

Tipo	Riesgos	Plan de contingencia
Riesgo de mercado	Ingreso de nuevos competidores Pérdida de participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar constantemente las dinámicas de grupo.</li> <li>• Diversificar las líneas de servicios, ampliar la variedad de clientes (x ejemplo adultos mayores o empresas).</li> </ul>
Riesgo operacional	Servicio deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder asertivamente y tener una rápida capacidad de respuesta ante algún evento desagradable para el cliente</li> <li>• Capacitación y sensibilización del personal con respecto al nivel de servicio personalizado que se brinda al cliente.</li> </ul>
	Falla de los proveedores de transporte / alimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contará con una base de datos de proveedores previamente calificados, para contactarlos en caso falle el proveedor contratado inicialmente.</li> </ul>
	Accidentes personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un protocolo de emergencia, donde se incluya el nombre y teléfonos de personas clave así como clínicas cercanas a fin de atender de manera rápida una emergencia.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

- El acelerado ritmo de vida, así como el avance de la tecnología ha hecho que el tiempo de disfrute entre padres e hijos se acorte a espacios de fin de semana, en consecuencia, se ha convertido en un potencial mercado para realizar campamentos integradores de fin de semana.
- El proyecto tiene como objetivo captar a clientes que tengan niños de 7 a 10 años, de los 59 colegios particulares de los niveles A y B que existen en los distritos de la Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores (Zona 7), y a colegios de la misma zona, con una proyección en el primer año de realizar 36 campamentos para atender al mercado objetivo, se estima un crecimiento promedio de ventas de 30 % al año
- Un factor externo que pueden afectar negativamente el desarrollo del proyecto, son las políticas salariales para las micro y pequeñas empresas, y positivamente el crecimiento del PBI (por consiguiente, el aumento en la renta per cápita), permite aumentar el consumo del servicio de entretenimiento.
- Campaunid@s es considerado un proyecto dentro de un océano azul, debido a que no hay servicios similares en el país, sin embargo, las bajas barreras de entrada permiten la aparición de nuevos competidores.
- La calidad del servicio es un aspecto muy importante a cuidar en las actividades, tales como la gestión con los proveedores y el aseguramiento de la calidad de profesionales comprometidos y motivados a brindar una experiencia de valor para los clientes.
- La inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto Campaunid@s es de 57 089,20 soles, un 60% será cubierto por capital propio (socios) con un costo de oportunidad (COK) de 20,9% y el 40% restante provendrá de un apalancamiento financiero pagadero en 3 años.
- El proyecto es económicamente rentable con un VAN de 84 464,01 soles, un TIR de 35%; socialmente responsable al contratar proveedores de la zona (alimentación) y siendo responsable con el medio ambiente a través de programas de sensibilización incluidas en las dinámicas que se realizan durante los campamentos.

## RECOMENDACIONES

- Evaluar la posibilidad de replicar el servicio, ampliando el mercado objetivo a colegios ubicados en otros distritos.
- Evaluar la posibilidad de diversificar el servicio en proyectos con el mismo enfoque de integración, pero con distintos actores como es el caso de compañeros de promociones de la tercera edad, o campamentos para familias compuestas de abuelos, hijos y nietos.
- Evaluar la posibilidad de ingresar a trabajar con empresas, armando programas de integración para colaboradores y sus familias.
- Evaluar la posibilidad de adquirir un terreno y habilitarlo para realizar campamentos.

## REFERENCIAS

- Diario la República (16 de mayo del 2012). *Comunicación entre padres e hijos*. Recuperado de <http://blogs.larepublica.pe/educando-con-amor-firme/2012/05/16/comunicacion-entre-padres-e-hijos/>.
- Gestiopolis (15 de marzo 2015). Encuestas, tipos y procedimientos de uso en investigación de mercados. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/encuesta-tipos-y-procedimiento-de-uso-en-investigacion-de-mercados/>
- Ivankovich Guillén, C y Araya Quesada, Y. (2011). “Focus Group”: Técnica de Investigación Cualitativa en Investigación de Mercados. *Ciencias Económicas*,29(1),546-549. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7057/6742>
- Perú Retail (6 de febrero del 2017). La industria del entretenimiento en la dinámica del consumidor. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/industria-entretenimiento-dinamica-consumidor/>
- Perú Retail (24 de agosto del 2015). Negocio de entretenimiento para niños se expande 10% este 2015. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/negocio-entretenimiento-para-ninos-expande-2015/>
- Emprende Pyme. Estado de resultados. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/el-estado-de-resultados.html>

## BIBLIOGRAFÍA

Ross, S., & Westerfield, J. (2010). *Finanzas Corporativas* (9 ed.) McGraw Hill

Kotler y Keller (2008), *Dirección de Marketing*, 13ª Edición, Ed. Pearson-Prentice Hall





## **ANEXOS**

## Anexo 1: Análisis de Pestel

Variables políticas			
Evento o Fuerza	Prob.	Efecto	O/A
Tasa efectiva de impuesto a la renta	75%	Impacta en todas las organizaciones ya que se quiere incrementar el IR a las empresas, lo que afectará al consumidor por que se incrementará el precio.	O/A
Políticas salariales	50%	Afecta en el presupuesto de mano de obra, ya que al incrementar el sueldo mínimo se incrementarían los gastos en mano de obra; no obstante, se puede observar que este se mantendrá constante los próximos 5 años.	A

Variables económicas			
Evento o Fuerza	Prob.	Efecto	O/A
Crecimiento el PBI	100%	El crecimiento del PBI, refleja menor desempleo y un aumento de renta per cápita, lo que generará que el consumidor se dedique a gastar más y ahorrar menos.	O/A
Inflación	100%	A mayor inflación los consumidores disminuyen su poder adquisitivo, pues el dinero vale cada vez menos; lo que quiere decir, que uno puede comprar menos porque los precios subieron.	A

<b>VARIABLES SOCIO CULTURALES</b>			
<b>Evento o Fuerza</b>	<b>Prob.</b>	<b>Efecto</b>	<b>O/A</b>
El uso de dispositivos móviles afecta la interacción entre padres e hijos	100%	Este hecho genera una preocupación por parte de los padres de familia, quienes desean realizar otro tipo de actividades para interactuar con sus hijos.	O
Disponibilidad de tiempo para realizar actividades fuera de la ciudad	100%	Los padres de hoy en día, no disponen de tiempo para programar actividades fuera de la ciudad de Lima lo cual genera una oportunidad para el negocio.	O

<b>VARIABLE TECNOLÓGICA</b>			
<b>Evento o Fuerza</b>	<b>Prob.</b>	<b>Efecto</b>	<b>O/A</b>
Nuevas tecnologías para optimizar la interacción con el consumidor final	50%	Experiencia de compra positiva y segura, lo que genera recomendaciones, por ende, más ventas.	O

<b>VARIABLES ECOLÓGICAS</b>			
<b>Evento o Fuerza</b>	<b>Prob.</b>	<b>Efecto</b>	<b>O/A</b>
Fenómeno del niño	75%	Impacta negativamente, ya que puede generar problemas de acceso a diferentes zonas del país.	A
Contaminación ambiental y sonora	75%	La contaminación sonora genera que las actividades se vean afectadas por el ruido. Así mismo la contaminación ambiental puede afectar al desarrollo de las mismas.	A

Variable legal			
Evento o Fuerza	Prob.	Efecto	O/A
Nuevas regulaciones para la formalización de las micro y pequeñas empresas	70%	El otorgamiento de beneficios para las micro y pequeñas informales favorecen a las empresas formales, generando una reducción de costos.	O



## Anexo 2: Foda Cruzado

<b>FODA CAMPAUNID@S</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1 Es un servicio que no existe en el mercado Peruano.	D1 No se cuenta con terreno propio para realizar los campamentos.
	F2 Personal especializado en Psicología y Turismo.	D2 Portafolio de servicio limitado a padres e hijos.
	F3 Alianzas estratégicas con proveedores (Transporte / alimentación).	D3 Reducida red de contactos.
	F4 Dominio del uso de la tecnología para realizar marketing en línea.	D4 No se cuenta con infraestructura propia construida para campamentos.
	F5 Experiencia en el desarrollo de dinámicas integradoras.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1 Predisposición de los colegios para realizar actividades de integración entre padres e hijos.	1) Generar convenios con Colegios (F5 - O1)	1) Ampliar portafolio de servicios (D2 - O1)
O2 Aumento en la toma de conciencia en los padres de familia	2) Armar programa de campamentos de acuerdo a la Cultura organizacional de cada Colegio (F2/F5-O1/O5)	2) Ampliación de red de contactos a través de los diversos canales de comunicación (D3 - O3)
O3 Diversidad de canales de comunicación	3) Creación de una página web amigable para la promoción y venta de servicio (F4-O3)	3) Generar alianzas estratégicas con los establecimientos que cuenten con infraestructura para campamentos (D1/D4 - O4)
O4 Existencia de numerosas zonas para campamentos alrededor de Lima		
O5 Falta de tiempo de padres de familia para organizar campamentos		

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Alta competencia de productos considerados por el cliente como sustitutos	1) Hacer campañas de difusión del servicio al mercado disponible (A1/A5 - F5)	1) Adquirir a mediano plazo, un terreno para construir instalaciones de campamentos, donde se tenga un clima cálido y bajo riesgo de impactos a causa de fenómenos naturales. (A3/A4- D1/D4).
A2 Aumento en el precio del combustible	2) Constancia innovación en el desarrollo del servicio (A4 - F2/F5)	
A3 Fenómenos climáticos inesperados		
A4 Bajas barreras de entrada		
A5 Incremento de empresas en el sector de entretenimiento		
A6 Es un producto considerado elástico		

## **Anexo 3: Focus Group**

Análisis cualitativo: Campamentos integradores Campaunid@s

1. Objetivo: Conocer la opinión de padres de familia en relación a la necesidad de realizar actividades integradoras con sus hijos a través de un campamento.
2. Segmento: Grupo conformado por padres y madres de familia con hijos cuyas edades están entre 8 a 12 años
3. Tamaño de la muestra: 10 personas
4. Tiempo del focus group: 60 minutos
5. Pasos

Paso 1: se invitó a un grupo de 10 padres de familia a participar de la dinámica de focus group.

Paso 2: se les explicó el motivo y la dinámica de la reunión.

Paso 3: se realizaron preguntas divididas en tres aspectos.

- a. Percepción sobre la falta de comunicación entre padres e hijos.
- b. Posibilidades económicas para el entretenimiento en familia.
- c. Percepción de realizar un campamento integrador como Campaunid@s.

6. Hallazgos

### **Sobre la falta de comunicación entre padres e hijos**

- Las personas están conscientes del poco tiempo que le dedican a sus hijos por un tema de trabajo o estudios.
- Consideran que ahora es menor la comunicación con sus hijos, sobre todo porque contestan con un Si o No, no es fluida.
- La tecnología influye en la falta de comunicación.

### **Sobre las posibilidades económicas**

- Las personas mencionan que pueden gastar en promedio hasta 400 soles en un fin de semana familiar.
- Consideran que lo que gastan es el costo que se debe asumir para tener espacios en familia.
- Anualmente buscan realizar un viaje fuera de Lima o al extranjero.

### **Sobre la posibilidad de realizar actividades integradoras como un campamento**

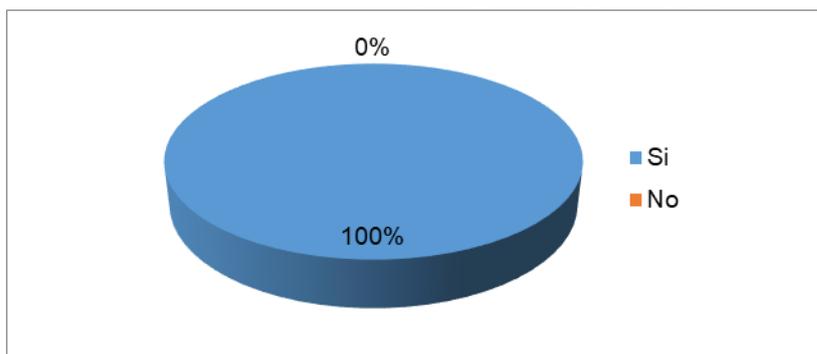
- Indican que han realizado campamentos, pero implica mucha logística y desgaste físico.
- Les parece interesante pasar un fin de semana con su hijo, lejos de la interferencia de los equipos celulares o tabletas.
- La seguridad y alimentación es una preocupación para los padres.



## Anexo 4: Encuesta

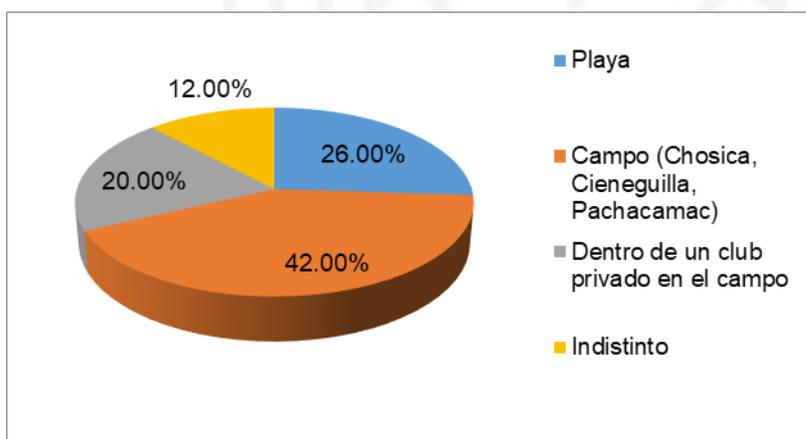
P1 ¿Le gustaría vivir una experiencia de un fin de semana con su hijo(a) cerca de la ciudad de Lima, en contacto con la naturaleza?

- a) Si
- b) No



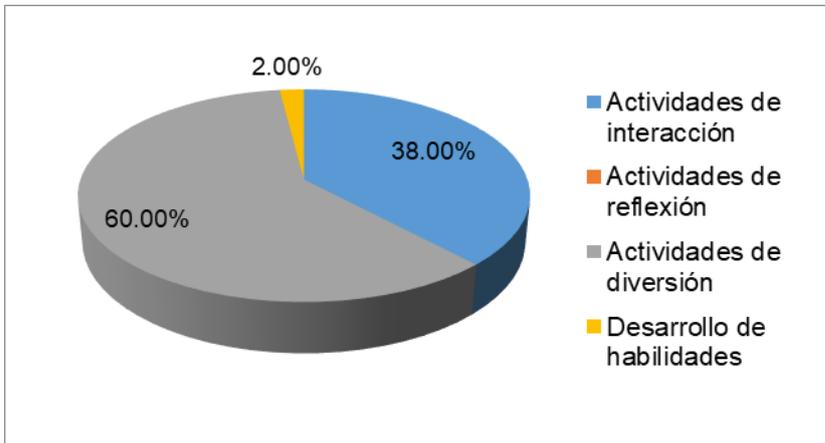
P2 Si su respuesta es “Si”, ¿En qué lugar preferiría realizarlo?; en caso su respuesta fue “No”, favor pasar a la pregunta N°10.

- a) Playa
- b) Campo (Chosica, Cieneguilla, Pachacamac)
- c) Dentro de un club privado en el campo
- d) Indistinto



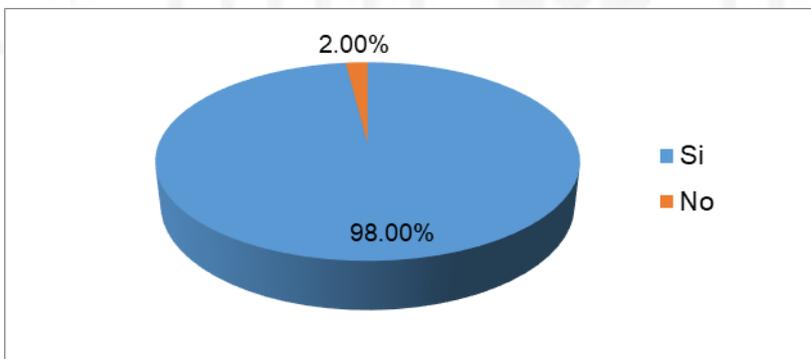
P3 ¿Qué tipo de actividades le gustaría realizar?

- a) Actividades de interacción
- b) Actividades de reflexión
- c) Actividades de diversión
- d) Desarrollo de habilidades

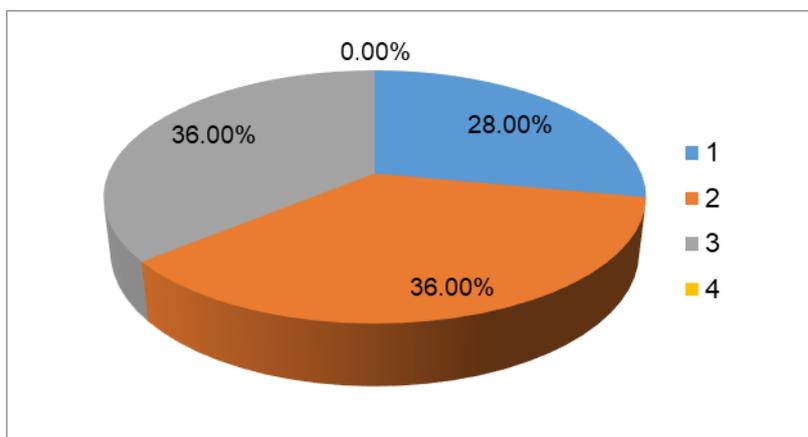


P4 ¿Estaría dispuesto(a) a realizar un campamento integrador con su hijo(a)?

- a) Si
- b) No

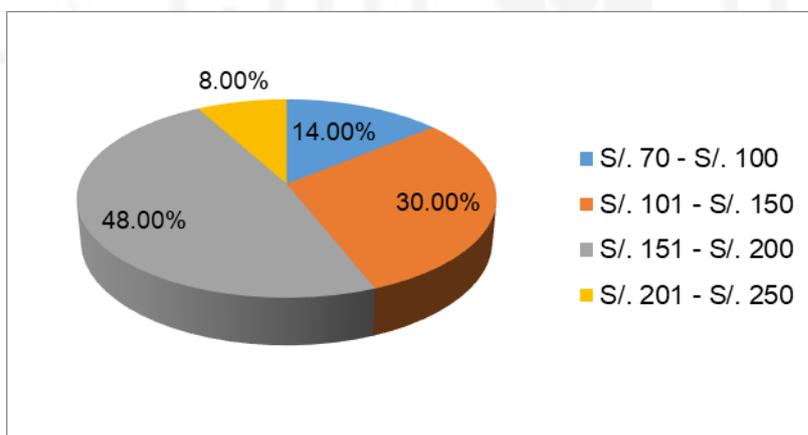


P5 ¿Con qué seguridad adquiriría el servicio? Siendo 4 muy seguro de adquirirlo y 1 probablemente no lo adquiriría.



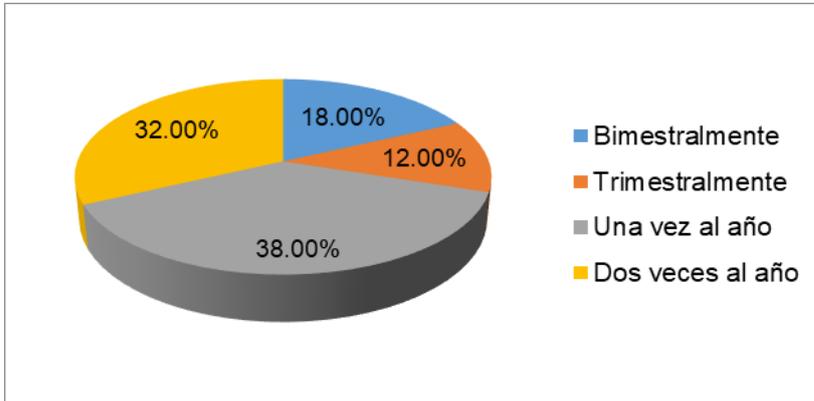
P6 ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por persona, por un campamento integrador, sábado y domingo todo incluido?

- a) S/. 70 – S/.100
- b) S/. 101 – S/.150
- c) S/. 151 – S/. 200
- d) S/. 201 – S/.250



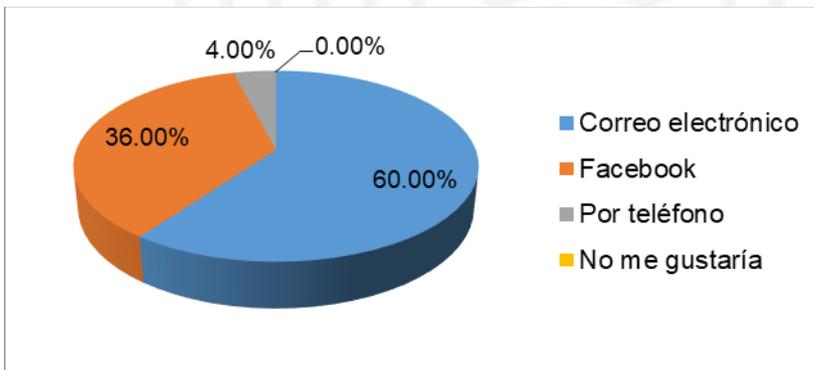
P7 ¿Con qué frecuencia le gustaría realizar el campamento con su hijo(a)?

- a) Bimestralmente
- b) Trimestralmente
- c) Una vez al año
- d) Dos veces al año



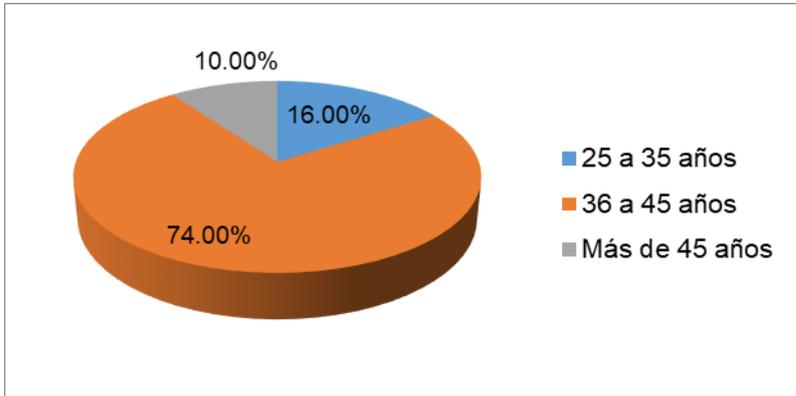
P8 ¿A través de qué medios te gustaría recibir información de este servicio?

- a) Correo electrónico
- b) Facebook
- c) Por teléfono
- d) No me gustaría



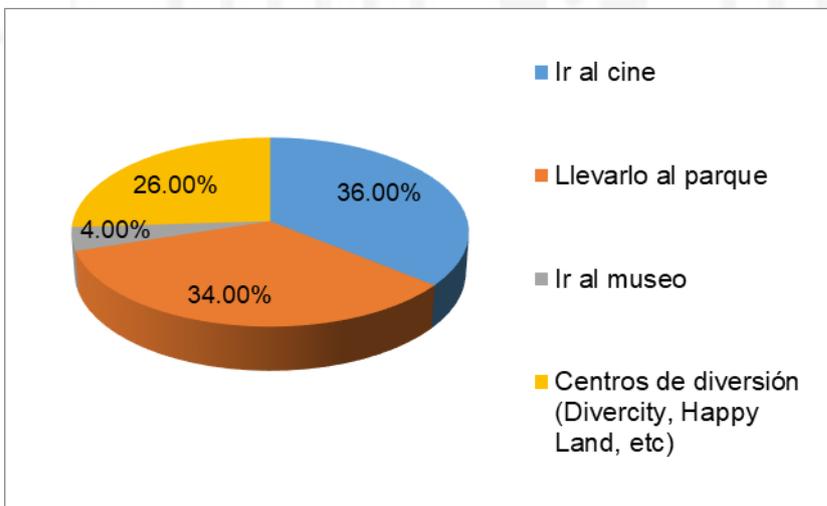
P9 Por favor, ubíquese en los siguientes rangos de edad

- a) 25 a 35 años
- b) 36 a 45 años
- c) Más de 45 años



P10 ¿Qué tipo de actividades de entrenamiento realizaría con su hijo(a)?

- a) Ir al cine
- b) Llevarlo al parque
- c) Ir al museo
- d) Centros de diversión (Divercity, Happy Land, etc)



## **Anexo 5: Entrevistas a colegios**

Carmen Herrera de las Casas – Gerencia Administrativa del Colegio Reina del Mundo

### **1. Considera usted que existe falencia de actividades donde participan padres con hijos**

Hoy en día en muchos de los hogares de nuestros alumnos tanto como papa y mama salen a trabajar a tiempo completo; por lo que, los niños están a cuidados del personal de servicio o de los abuelos de lunes a viernes. Los fines de semana los padres distribuyen el tiempo para poder realizar los deberes del hogar y buscan alternativas donde los niños se puedan distraer (cines, parques, juegos de diversiones, entre otros); no obstante, en todas estas actividades el único que interviene es el niño ya que el objetivo principal es mantener su atención en estas actividades.

Debido a esto, es que el colegio ha optado por implementar una nueva metodología en las celebraciones importantes (día de la madre y del padre), en donde los papas de los niños son parte de las actividades del día junto con el niño. Pasan una mañana juntos en su salón de clase en donde desarrollan actividades donde tienen que intervenir los dos y dejar de lado todos los dispositivos de comunicación para poder desarrollar cada tarea asignada sin interrupciones. El objetivo de implementar este tipo de metodología es que los padres participen en el desarrollo de las dinámicas y junto a su hijo puedan disfruten de cada una de estas, logrando una mayor integración.

Roxanna Padilla de Simich – Coordinadora de actividades e imagen interna del Colegio Reina del Mundo

### **1. Considera usted que existe falencia de actividades donde participan padres con hijos, que ayuden a desarrollar habilidades blandas en los chicos como liderazgo, trabajo en equipo, tolerancia a la frustración o fracaso resiliencia etc.**

Actualmente en el mercado limeño, considero que el único centro de entretenimiento que ha invertido en crear un espacio dinámico y a la vez educativo es Divercity; ya que, busca que los niños conozcan la responsabilidad del dinero, el ahorro, el trabajo en equipo y lo más importante los valores. No obstante, hay que mencionar que dicho centro se enfoca

en la diversión del niño más no la de los padres, quienes solo acompañan a sus hijos por cada estación de juego y a través de una ventana observan como ellos realizan sus actividades o en otros casos se puede observar que los padres se encuentran concentrados en sus dispositivos móviles.

Si seguimos analizando la oferta de centros de entretenimiento que existen en el mercado, se puede observar que todos se centran solo en la diversión del niño sin tomar importancia la presencia de los padres en el desarrollo de las actividades.

**2. De acuerdo a su experiencia, el desarrollar y/o fortalecer estas habilidades blandas de una manera lúdica, a través del juego donde participen el binomio madre-hija o padre-hijo, fortalece el vínculo familiar entre ellos?**

Totalmente, ya que en la época en la que nos encontramos hoy, los niños presentan mayor desarrollo motor por lo que son más activos físicamente. No obstante, no hay que dejar de lado que también dependen de la seguridad que el papá o la mamá les brinde para sentirse en equilibrio y armonía emocional en las diferentes situaciones donde se puedan sentir ansiosos o con estrés.

Así mismo, hay que resaltar que estas actividades se deben realizar de manera grupal con finalidad de que los niños puedan interactuar con otras personas de su edad y observar el desempeño que cada uno tiene. De la misma manera, los padres podrán aprender de las experiencias de los demás y así crear nuevos métodos para poder fortalecer el vínculo familiar.

**3. ¿Le parece interesante incluir dentro de su Plan académico alguna actividad de este tipo?**

Me parece muy interesante y gratificante ver que existe un gran interés por contribuir con el bienestar de nuestros alumnos no solo a nivel académico, sino emocional y familiar.

Cabe mencionar, que una de las políticas del colegio es estar en continua mejora; por lo que, me parece atractivo incluir dentro de nuestro plan de actividades extra curriculares el desarrollo de los campamentos integradores y con la finalidad de fortalecer el vínculo familiar y observar las mejoras nos parece importante que esta actividad se

debe desarrollar como mínimo dos veces durante el año con el objetivo de evaluar los resultados y poder entregar un informe que contribuya a la formación de cada niño.

**4. En qué etapa de la edad escolar de los niños, considera que sería conveniente realizar este tipo de actividades**

Considero que la mejor edad para desarrollar dicha actividad es entre los 7 a 10 años; ya que, en esta edad los niños desean que sus padres se involucren en su día a día y que sean su apoyo. Es en esta época, donde es importante que los padres hagan sentir a sus hijos que estarán para ellos en todo momento, que no los subestimen en la toma de decisiones, que coloquen sus reglas en el hogar para poder guiar a los hijos de la mejor manera.

Así mismo, hay que tener en cuenta que debido a la época en la que nos encontramos, muchas veces optamos por usar la tecnología como medio de escape; sin embargo, no nos damos cuenta que les estamos haciendo un daño a los niños si reemplazamos los momentos que integración por el uso de los dispositivos móviles.

## Anexo 6: Perfiles de puestos

PERFIL DE PUESTO: GERENTE GENERAL	
REQUISITOS y EXPERIENCIA	
<b>Profesión:</b>	Titulado en Ingeniería Industrial
<b>Estudios de Postgrado/Especialización:</b>	Con MBA o especialización en administración de empresas.
<b>Otros Conocimiento Específicos:</b>	Conocimiento en finanzas.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 5 años en Planificación y gestión de proyectos.
FUNCIONES GENERAL Y ESPECÍFICAS	
<b>Función General del puesto:</b>	Representar a la empresa comercial, judicial y administrativamente Planificar, medir y evaluar las actividades en concordancia con los objetivos de la empresa.
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar acuerdos y dar cuenta de su gestión administrativa y financiera a los socios.</li> <li>2. Ordenar los pagos y presentar los estados financieros oportunamente.</li> <li>3. Representar a la empresa en concursos públicos o privados, presentando las propuestas técnicas y económicas correspondientes.</li> <li>4. Contratar al personal y expedir constancias y certificaciones que le competen.</li> <li>5. Elaborar el Plan anual de trabajo de acuerdo a los objetivos propuestos</li> <li>6. Encargado de elaborar la memoria anual de la empresa.</li> </ol>	
COMPETENCIAS	
<p><b>Facilidad de Comunicación:</b> habilidad para establecer comunicaciones oportunas, asertivas y respetuosas con las personas con las que se interactúa.</p> <p><b>Empatía:</b> habilidad para detectar e identificarse con las necesidades y situaciones de otras personas y dirigir sus acciones en pro del bienestar de los demás.</p> <p><b>Solución de conflictos:</b> capacidad para aplicar estrategias de solución de problemas en situaciones donde se requiere de pensamiento crítico y acercamiento creativo para lograr una salida.</p> <p><b>Liderazgo:</b> capacidad de dirigir y guiar de manera efectiva y con calidad los procesos y/o personas que están implícitos en sus labores o compromisos.</p>	

## PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

### REQUISITOS y EXPERIENCIA

<b>Profesión:</b>	Egresado de las carreras de Administración o Marketing
<b>Estudios de Postgrado/Especialización:</b>	Especialización en Marketing digital.
<b>Otros Conocimiento Específicos:</b>	Administración de redes sociales Excell avanzado
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 2 años en campañas de marketing y gestión de personas.

### FUNCIONES GENERAL Y ESPECÍFICAS

<b>Función General del puesto:</b>	Administración de personal y recursos de la empresa Diseñar, dirigir y ejecutar estrategias de marketing para conseguir nuevos clientes.
------------------------------------	---

#### **Funciones específicas del puesto:**

1. Investigar el mercado y establecer contacto con posibles clientes.
2. Coordinar y revisar las propuestas técnicas económicas y ofrecer los servicios de la empresa.
3. Mantener vigente los registros y autorización de funcionamiento de la empresa.
4. Control de inducción y capacitación del personal;
5. Gestionar las compras.
6. Gestionar y controlar los convenios con proveedores.
7. Coordinar la cobranza.

### COMPETENCIAS

**Facilidad de Comunicación:** habilidad para establecer comunicaciones oportunas, asertivas y respetuosas con las personas con las que se interactúa.

**Empatía:** habilidad para detectar e identificarse con las necesidades y situaciones de otras personas y dirigir sus acciones en pro del bienestar de los demás.

**Creativo:** capacidad para desarrollar nuevas ideas que solucionen algunos problemas, anhelos y necesidades de los clientes

## PERFIL DE PUESTO: COORDINADOR DE OPERACIONES

### REQUISITOS y EXPERIENCIA

<b>Profesión:</b>	Titulado en Psicología
<b>Estudios de Postgrado/Especialización:</b>	Especialización en Psicología Familiar y/o Social.
<b>Otros Conocimiento Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de técnicas de dinámicas de grupos.</li> <li>• Dominio de técnicas de motivación.</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 5 años diseñando y liderando terapias familiares y brindando orientación a nivel individual, pareja y familiar.

### FUNCIONES GENERAL Y ESPECÍFICAS

<b>Función General del puesto:</b>	Diseñar, dirigir y ejecutar estrategias y metodologías de orientación dirigidos a facilitar las condiciones personales, familiares y sociales que favorezcan y potencien la relación entre padres e hijos.
------------------------------------	--

#### **Funciones específicas del puesto:**

1. Elaborar el Plan de trabajo para el proyecto designado.
2. Elaborar y coordinar el requerimiento logístico necesario para el proyecto.
3. Coordinar con el asistente administrativo el desarrollo del servicio siendo el responsable de la calidad del mismo.
4. Desarrollar la totalidad del servicio en el tiempo indicado al cliente
5. Intervenir en situaciones de crisis personal y/o familiar durante el desarrollo del servicio
6. Proponer estrategias y liderar dinámicas para mejorar la comunicación entre padres e hijos, en pos de la mejora continua.
7. Evaluación del personal a su cargo
8. Guardar confiabilidad de la información manejada durante el desarrollo del servicio.

### COMPETENCIAS

**Facilidad de Comunicación:** habilidad para establecer comunicaciones oportunas, asertivas y respetuosas con las personas con las que se interactúa.

**Empatía:** habilidad para detectar e identificarse con las necesidades y situaciones de otras personas y dirigir sus acciones en pro del bienestar de los demás.

**Solución de conflictos:** capacidad para aplicar estrategias de solución de problemas en situaciones donde se requiere de pensamiento crítico y acercamiento creativo para lograr una salida.

**Liderazgo:** capacidad de dirigir y guiar de manera efectiva y con calidad los procesos y/o personas que están implícitos en sus labores o compromisos.



## PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE DE CAMPAMENTO

### REQUISITOS y EXPERIENCIA

<b>Profesión:</b>	Egresados de las carreras de Psicología y/o Turismo y hotelería
<b>Estudios de Postgrado/Especialización:</b>	No requiere.
<b>Otros Conocimiento Específicos:</b>	
<b>Experiencia:</b>	De preferencia con experiencia mínima de 2 años en dinámicas de grupos, técnicas de motivación.

### FUNCIONES GENERAL Y ESPECÍFICAS

<b>Función General del puesto:</b>	Apoyo en las actividades que se llevarán a cabo en los campamentos.
------------------------------------	---

#### Funciones específicas del puesto:

1. Verificar con el Coordinador de operaciones, las actividades a realizarse en el campamento.
2. Verificar la disponibilidad de todos los materiales y recursos necesarios para realizar el servicio.
3. Apoyar en el trabajo de campo, de acuerdo al plan de trabajo establecido por el Coordinador de operaciones.
4. Apoyo en las actividades lúdicas y de servicio necesarias.
5. Guardar confiabilidad de la información manejada por motivos del trabajo.

### COMPETENCIAS

**Facilidad de Comunicación:** habilidad para establecer comunicaciones oportunas, asertivas y respetuosas con las personas que interactúa.

**Empatía con los niños:** habilidad para detectar e identificarse las necesidades de otras personas y dirigir sus acciones en pro del bienestar de los demás.

## PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE DE OPERACIONES

### REQUISITOS y EXPERIENCIA

<b>Profesión:</b>	Egresado de la carrera de Psicología
<b>Estudios de Postgrado/Especialización:</b>	
<b>Otros Conocimiento Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de técnicas de dinámicas de grupos.</li> <li>• Dominio de técnicas de motivación.</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 3 años brindando orientación a nivel individual, pareja y familiar y gestión de proyectos.

### FUNCIONES GENERAL Y ESPECÍFICAS

<b>Función General del puesto:</b>	Dirigir y ejecutar estrategias y metodologías de orientación dirigidos a facilitar las condiciones personales, familiares y sociales que favorezcan y potencien la relación entre padres e hijos.
------------------------------------	---

#### **Funciones específicas del puesto:**

1. Elaborar el Plan de trabajo para el proyecto designado.
2. Elaborar y coordinar con el coordinador de operaciones, el requerimiento logístico necesario para el proyecto.
3. Coordinar con el asistente administrativo el desarrollo del servicio siendo el responsable de la calidad del mismo.
4. Desarrollar la totalidad del servicio en el tiempo indicado al cliente
5. Intervenir en situaciones de crisis personal y/o familiar durante el desarrollo del servicio
6. Proponer estrategias y liderar dinámicas para mejorar la comunicación entre padres e hijos, en pos de la mejora continua.
7. Guardar confiabilidad de la información manejada durante el desarrollo del servicio.

### COMPETENCIAS

**Facilidad de Comunicación:** habilidad para establecer comunicaciones oportunas, asertivas y respetuosas con las personas con las que se interactúa.

**Empatía:** habilidad para detectar e identificarse con las necesidades y situaciones de otras personas y dirigir sus acciones en pro del bienestar de los demás.

**Solución de conflictos:** capacidad para aplicar estrategias de solución de problemas en situaciones donde se requiere de pensamiento crítico y acercamiento creativo para lograr una salida.

**Liderazgo:** capacidad de dirigir y guiar de manera efectiva y con calidad los procesos y/o personas que están implícitos en sus labores o compromisos.

## Anexo 7: Salarios MOD y MOI

### Supuestos Año 1

Rubro	Dato
meses trabajados para planilla	12
cantidad de campamentos (anual)	36
salario asistente por camp. (S/.)	300

Personal	Cantidad	Salario (mensual)	Salario (anual)	CTS	Gratificación (anual)	ESSALUD (9%)	Gasto total (anual)
Gerente General	1	1,800.00	21,600	-	-	-	21,600.00
Coord. De operaciones	1	2,500.00	30,000	1,093.75	2,500	2,700	36,293.75
Asistente administrativo	1	1,700.00	20,400	-	-	-	20,400.00
Asistente de campamento	2		21,600	-	-	-	21,600.00

### Supuestos Año 2

Rubro	Dato
meses trabajados para planilla	12
cantidad de campamentos (anual)	62
# 1 campamento ( 2 asistentes)	37
# 2 campamentos (2 asistentes)	25
Asistente de operaciones (S/.)	400
salario asistente campamento. (S/.)	350

Personal	Cantidad	Salario (mensual)	Salario (anual)	CTS	Gratificación (anual)	ESSALUD (9%)	Gasto total (anual)
Gerente General	1	1,900.00	22,800	-	-	-	22,800.00
Coord. De operaciones	1	2,550.00	30,600	1,381.25	2,550	2,754	37,285.25
Asistente administrativo	1	1,750.00	21,000	-	-	-	21,000.00
Asistente de operaciones	1		10,000	-	-	-	10,000.00
Asistente de campamento #1	2		25,900	-	-	-	25,900.00
Asistente de campamento #2	2		17,500	-	-	-	17,500.00

### Supuestos Año 3

Rubro	Dato
meses trabajados para planilla	12
cantidad de campamentos (anual)	88
# 1 campamento ( 2 asistentes)	37
# 2 campamentos (2 asistentes)	37
# 3 campamento ( 2 asistentes)	14
Asist. De operaciones (S/.)	450
salario asistente. Por camp. (S/.)	400

Personal	Cantidad	Salario (mensual)	Salario (anual)	CTS	Gratificación (anual)	ESSALUD (9%)	Gasto total (anual)
Gerente General	1	2,000.00	24,000	-	-	-	24,000.00
Coord. De operaciones	1	2,600.00	31,200	1,408.33	2,600	2,808	38,016.33
Asistente de operaciones 1	1	1,800.00	21,600	975.00	1,800	1,944	26,319.00
Asistentes de campamento	2	1,750.00	21,000	947.92	1,750	1,890	51,175.83
Asistente administrativo	1	1,750.00	21,000	-	-	-	21,000.00
Asistente de operaciones 2	1		6,300	-	-	-	6,300.00
# 1 campamento	1		14,800	-	-	-	14,800.00
# 2 campamentos	1		14,800	-	-	-	14,800.00
# 3 campamento	2		11,200	-	-	-	11,200.00

#### Supuestos Año 4

Rubro	Dato
meses trabajados para planilla	12
cantidad de campamentos (anual)	101
# 1 campamento ( 3 asistentes)	37
# 2 campamentos( 3 asist)	37
# 3 campamento ( 3 asist)	27
Asistente . De operaciones (S/.)	450
salario asist. Por camp. (S/.)	400

Personal	Cantidad	Salario (mensual)	Salario (anual)	CTS	Gratificación (anual)	ESSALUD (9%)	Gasto total (anual)
Gerente General	1	2,100.00	25,200	918.75	2,100	2,268	30,486.75
Coord. De operaciones	1	2,650.00	31,800	1,435.42	2,650	2,862	38,747.42
Asistente administrativo	1	1,850.00	22,200	1,002.08	1,850	1,998	27,050.08
Asistente de Operaciones 1	1	1,800.00	21,600	787.50	1,800	1,944	26,131.50
Asistentes de campamento	3	1,750.00	21,000	765.63	1,750	1,890	76,216.88
Asistente de Operaciones 2	1		12,150	-	-	-	12,150.00
# 1 campamento	2		29,600	-	-	-	29,600.00
# 2 campamentos	2		29,600	-	-	-	29,600.00
# 3 campamento	2		21,600	-	-	-	21,600.00

#### Supuestos Año 5

Rubro	Dato
meses trabajados para planilla	12
cantidad de campamentos (anual)	111
# 1 campamento ( 3 asist)	37
# 2 campamentos ( 3 asist)	37
# 3 campamento ( 3 asist)	37
asist. De operaciones (S/.)	450
salario asist. Por camp. (S/.)	400

Personal	Cantidad	Salario (mensual)	Salario (anual)	CTS	Gratificación (anual)	ESSALUD (9%)	Gasto total (anual)
Gerente General	1	2,200.00	26,400	1,191.67	2,200	2,376	32,167.67
Coord. De operaciones	1	2,700.00	32,400	1,462.50	2,700	2,916	39,478.50
Asistente administrativo	1	1,900.00	22,800	1,029.17	1,900	2,052	27,781.17
Asistente de Operaciones	2	1,800.00	21,600	975.00	1,800	1,944	52,638.00
Asistentes de campamento	3	1,750.00	21,000	947.92	1,750	1,890	76,763.75
# 1 campamento	2		29,600	-	-	-	29,600.00
# 2 campamentos	2		29,600	-	-	-	29,600.00
# 3 campamento	2		29,600	-	-	-	29,600.00

### Módulo de Salarios

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>M.O.D</b>	36,293.75	37,285.25	115,511.17	141,095.79	168,880.25
<b>M.O.I</b>	42,600.00	43,800.00	45,000.00	57,536.83	59,948.83
<b>Total Salarios</b>	<b>78,893.75</b>	<b>81,085.25</b>	<b>160,511.17</b>	<b>198,632.63</b>	<b>228,829.08</b>

### Anexo 8: Módulo de ingresos

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
# de campa	36	62	88	101	111
# personas por camp.	30	30	30	34	38
precio	185	191	198	205	212
<b>FC ingresos</b>	<b>199,800</b>	<b>356,144</b>	<b>523,186</b>	<b>704,357</b>	<b>895,447</b>

### Anexo 9: Módulo de costos del servicio

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de obra directa	36,293.75	37,285.25	115,511.17	141,095.79	168,880.25
Servicio de asistencia de campamentos	21,600.00	53,400.00	47,100.00	92,950.00	88,800.00
Alquiler zona de campamento	14,904.00	25,668.00	36,432.00	46,460.00	56,166.00
Servicio de transporte	10,800.00	18,600.00	26,400.00	30,300.00	33,300.00
Servicio de alimentación	37,528.56	64,632.52	91,736.48	113,368.46	133,473.06
Seguros personales	26,136.00	45,012.00	63,888.00	82,214.00	100,122.00
<b>Costo del servicio</b>	<b>147,262.31</b>	<b>244,597.77</b>	<b>381,067.65</b>	<b>506,388.25</b>	<b>580,741.31</b>

## Anexo 10: Módulo de gastos administrativos

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
Salarios personal administrativo	42,000.00	43,800.00	45,000.00	57,536.83	59,948.83
Gasto de Herramientas	3,246.00	6,492.00	9,738.00	9,738.00	9,738.00
Gastos Administrativos	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00
Alquiler oficina	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Servicios contables	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Gastos de ventas	3,657.00	6,002.15	8,507.79	11,225.36	14,091.70
Publicidad y ventas	2,997.00	5,342.15	7,847.79	10,565.36	13,431.70
Hosting página web	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00
<b>Total gastos adm. y de vtas</b>	<b>55,503.00</b>	<b>62,894.15</b>	<b>69,845.79</b>	<b>85,100.19</b>	<b>90,378.53</b>
Amortización Intangible	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>55,853.00</b>	<b>63,244.15</b>	<b>70,195.79</b>	<b>85,450.19</b>	<b>90,728.53</b>

## Anexo 11: Módulo de inversión en tangibles

Rubro	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Carpa para dos personas	2,200.00	2,200.00	4,400.00	2,200.00	4,400.00	-
Carpa almacén	700.00	700.00	1,400.00	700.00	1,400.00	-
Colchón inflable	900.00	900.00	1,800.00	900.00	1,800.00	-
Mesa Plegable	999.00	999.00	1,998.00	999.00	1,998.00	-
Toldos	749.70	749.70	1,499.40	749.70	1,499.40	-
Cooler 51.1 L	600.00	600.00	900.00	300.00	600.00	-
Set de canastos	179.60	179.60	269.40	89.80	179.60	-
Linterna de mano	240.00	240.00	360.00	120.00	240.00	-
Thermos 9.5 L	320.00	320.00	480.00	160.00	320.00	-
Dispensador de bebidas	80.00	80.00	160.00	40.00	80.00	-
Menaje básico	200.00	200.00	300.00	100.00	200.00	-
Weplay Q-blocks	2,000.00	2,000.00	3,000.00	1,000.00	2,000.00	-
Team Walker	1,500.00	1,500.00	2,250.00	750.00	1,500.00	-
<b>FC de Inversión</b>	<b>10,668.30</b>	<b>10,668.30</b>	<b>18,816.80</b>	<b>8,108.50</b>	<b>16,217.00</b>	-

## Anexo 12: Depreciación y amortización

Inversión Fija	Monto	Años	Depre/año
Equipos año 2019	10,668.30	2	5,334.15
Equipos año 2020	10,668.30	2	5,334.15
Equipos año 2021	18,816.80	2	9,408.40
Equipos año 2022	8,108.50	2	4,054.25
Equipos año 2023	16,217.00	2	8,108.50
Intangibles	1,750.00	5	350.00

<b>Rubro</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Valor en Libros</b>
Depreciación de activos 2019		5,334.15	5,334.15				-
Depreciación de activos 2020			5,334.15	5,334.15			
Depreciación de activos 2021				9,408.40	9,408.40		
Depreciación de activos 2022					4,054.25	4,054.25	
Depreciación de activos 2023						8,108.50	8,108.50
Depreciación activos TOTAL		5,334.15	10,668.30	14,742.55	13,462.65	12,162.75	8,108.50
Amortización Intangibles		350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	-

## Anexo 13: Balance General

### ACTIVO

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Activo Corriente</b>						
Caja y Bancos	44,670.90	24,671.50	34,208.66	71,990.92	139,421.24	301,262.89
Efectivo	-	52,261.71	- 74,986.87	- 53,335.77	1,685.97	301,262.89
Capital Operativo	44,670.90	76,933.21	109,195.53	125,326.69	137,735.27	
Otras cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
Existencias		-	-	-	-	-
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>44,670.90</b>	<b>24,671.50</b>	<b>34,208.66</b>	<b>71,990.92</b>	<b>139,421.24</b>	<b>301,262.89</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
<b>Activo Tangible Neto</b>	<b>10,668.30</b>	<b>16,002.45</b>	<b>24,150.95</b>	<b>17,516.90</b>	<b>20,271.25</b>	<b>8,108.50</b>
Activo tangible	10,668.30	21,336.60	40,153.40	48,261.90	64,478.90	64,478.90
Depreciación		5,334.15	16,002.45	30,745.00	44,207.65	56,370.40
<b>Activo Intangible Neto</b>	<b>1,750.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>1,050.00</b>	<b>700.00</b>	<b>350.00</b>	<b>-</b>
Intangibles	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00
Amortización		350.00	700.00	1,050.00	1,400.00	1,750.00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>12,418.30</b>	<b>17,402.45</b>	<b>25,200.95</b>	<b>18,216.90</b>	<b>20,621.25</b>	<b>8,108.50</b>
<b>Total de Activo</b>	<b>57,089.20</b>	<b>42,073.95</b>	<b>59,409.61</b>	<b>90,207.82</b>	<b>160,042.49</b>	<b>309,371.39</b>

### PASIVO

	<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>Pasivo No Corriente</b>						
Deuda a LP	22,835.68	16,212.43	8,645.37	-	-	-
Amortización		6,623.25	7,567.06	8,645.37	-	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>22,835.68</b>	<b>16,212.43</b>	<b>8,645.37</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total de Pasivo</b>	<b>22,835.68</b>	<b>16,212.43</b>	<b>8,645.37</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	34,253.52	34,253.52	34,253.52	34,253.52	34,253.52	34,253.52
Resultado acumulado			- 8,392.00	16,510.72	55,954.30	125,788.98
Resultado del ejercicio		- 8,392.00	24,902.72	39,443.58	69,834.68	149,328.89
<b>Total Patrimonio</b>	<b>34,253.52</b>	<b>25,861.52</b>	<b>50,764.24</b>	<b>90,207.82</b>	<b>160,042.49</b>	<b>309,371.39</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>57,089.20</b>	<b>42,073.95</b>	<b>59,409.61</b>	<b>90,207.82</b>	<b>160,042.49</b>	<b>309,371.39</b>

## Anexo 14: Flujo de caja

<b>Rubro</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ingresos	-	199,800.00	356,143.50	523,186.29	704,357.38	895,446.62
Gasto costo de servicios	-	147,262.31	244,597.77	381,067.65	506,388.25	580,741.31
Pagos gastos adm y vtas	-	55,503.00	62,894.15	69,845.79	85,100.19	90,378.53
Pago impuestos	-	-3,511.55	10,420.29	16,504.76	29,221.60	62,485.14
Pago cuota banco	-	9,877.33	9,877.33	9,877.33	-	-
Pago inversión año 3	-	10,668.30	18,816.80	8,108.50	16,217.00	-
<b>Flujo neto</b>	<b>-</b>	<b>-19,999.40</b>	<b>9,537.16</b>	<b>37,782.26</b>	<b>67,430.33</b>	<b>161,841.64</b>
<b>Caja inicial</b>	<b>-</b>	<b>44,670.90</b>	<b>24,671.50</b>	<b>34,208.66</b>	<b>71,990.92</b>	<b>139,421.24</b>
<b>Caja final</b>	<b>-</b>	<b>24,671.50</b>	<b>34,208.66</b>	<b>71,990.92</b>	<b>139,421.24</b>	<b>301,262.89</b>

## Anexo 15: Análisis de viabilidad y rentabilidad

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas		199,800.00	356,143.50	523,186.29	704,357.38	895,446.62
Costo del servicio		147,262.31	244,597.77	381,067.65	506,388.25	580,741.31
Gastos adm y vtas.		55,503.00	62,894.15	69,845.79	85,100.19	90,378.53
Impuesto a la renta		-3,511.55	10,420.29	16,504.76	29,221.60	62,485.14
<b>Flujo Efectivo Operativo</b>		<b>546.24</b>	<b>38,231.29</b>	<b>55,768.09</b>	<b>83,647.33</b>	<b>161,841.64</b>
Activo Fijo	10,668.30	10,668.30	18,816.80	8,108.50	16,217.00	-
Capital de trabajo	44,670.90	32,262.32	32,262.32	16,131.16	12,408.58	137,735.27
Activo Intangible	1,750.00	-	-	-	-	-
EF interés		959.95	681.53	363.43	-	-
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>- 57,089.20</b>	<b>- 43,344.33</b>	<b>- 13,529.35</b>	<b>31,165.00</b>	<b>55,021.75</b>	<b>299,576.91</b>
Préstamos	22,835.68					
Cuota deuda		9,877.33	9,877.33	9,877.33	-	-
EF interés		959.95	681.53	363.43	-	-
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>- 34,253.52</b>	<b>- 52,261.71</b>	<b>- 22,725.16</b>	<b>21,651.10</b>	<b>55,021.75</b>	<b>299,576.91</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>		<b>- 52,261.71</b>	<b>- 74,986.87</b>	<b>- 53,335.77</b>	<b>1,685.97</b>	<b>301,262.89</b>

### Ratio Flujo de Caja Económico

TIR Económica	35%
VAN Económico	S/ 84,464.01

### Ratio Flujo de Caja Financiero

TIR Financiero	38%
VAN Financiero	S/ 60,904.81

## Anexo 16: Indicadores

<b>Ratios de Gestión</b>					
<b>Indicador</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Rotación de Activo Fijo	9.36	8.87	10.84	10.92	13.89
Rotación de Ventas	4.75	5.99	5.80	4.40	2.89
Impacto Gastos de Administración y Ventas	28%	18%	13%	12%	10%
Impacto de la carga financiera	2%	1%	0%	0%	0%

<b>Ratios de Solvencia</b>					
<b>Indicador</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Endeudamiento del Activo	9.36	8.87	10.84	10.92	13.89
Endeudamiento Patrimonial	63%	17%	0%	0%	0%
Endeudamiento del Activo Fijo	25,861.52	50,764.24	90,207.82	160,042.49	309,371.39
Apalancamiento	1.63	1.17	1.00	1.00	1.00
Apalancamiento Financiero	1.18	1.25	1.02	1.00	1.00

## Anexo 17: Gráficas de sensibilidad

