



ESCUELA DE POSTGRADO

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR EL
SIESTARIO EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO”**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

MARIA DEL CARMEN NAVEA ACHA
Maestro en Ciencias Empresariales

JORGE EDUARDO NAVEA ACHA
Maestro en Ciencias Empresariales

JORGE MANUEL MORENO GUZMAN
Maestro en Ciencias Empresariales

Asesor:
Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú
2020

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	6
GENERALIDADES.....	6
1.1 Antecedentes:	6
1.2 Determinación del problema u oportunidad	7
1.3 Justificación del Proyecto	9
1.3.1 Experiencias de éxito de formatos similares en el Mundo	9
1.3.2 Entrevista a Especialista	13
1.4 Objetivos Generales y Específicos	16
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación	18
CAPÍTULO II	20
ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR.....	20
2.1 Descripción del estado actual de la industria	20
2.1.1 Segmentación de la Industria	22
2.1.2 Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.)	24
2.2 Tendencias de la Industria	25
2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial	27
2.4 Análisis de Competencia.....	27
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio (indicar semejanzas y diferencias)	27
2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado.....	27
2.5.1 Análisis Político Gubernamental	28
2.5.2 Análisis Económico	29
2.5.3 Análisis Legal	35
2.5.4 Análisis Cultural	38
2.5.5 Análisis Tecnológico	40
CAPÍTULO III	44
ESTUDIO DE MERCADO.....	44

3.1	Descripción del Servicio	44
3.2	Selección del segmento de mercado	44
3.3	Investigación Cualitativa	45
3.3.1	Objetivos	45
3.3.2	Metodología empleada	45
3.3.3	Resultados de la Investigación Cualitativa	48
3.4	Investigación Cuantitativa	61
3.4.1	Objetivos	61
3.4.2	Metodología Empleada.....	61
3.4.3	Resultados de la Investigación Cuantitativa	66
CAPÍTULO IV		88
PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....		88
4.1	El ámbito de la proyección.....	88
4.2	Selección del método de proyección	88
4.2.1	Mercado Potencial	92
4.2.2	Mercado Disponible	95
4.2.3	Mercado Efectivo	96
4.2.4	Mercado Objetivo.....	97
4.3	Pronóstico de Ventas	98
CAPÍTULO V		100
INGENIERÍA DEL PROYECTO		100
5.1	Estudio de Ingeniería.....	100
5.1.1	Diseño del proceso del servicio	100
5.1.2	Selección de equipamiento	103
5.1.3	Layout o distribución de planta	105
5.1.4	Aforo, atención y capacidad instalada.....	108
5.1.5	Diseño de Cabina.....	112
5.2	Estudio de localización.....	113
5.2.1	Definición de factores locacionales.....	114
5.3	Determinación de la localización óptima	115
5.3.1	Consideraciones legales.....	119
5.4	Matriz de Riesgo del Proyecto “Dream Express SAC”	122

CAPÍTULO VI.....	124
ASPECTOS ORGANIZACIONALES	124
6.1 Cultura Organizacional Deseada.....	124
6.1.1 Visión	124
6.1.2 Misión.....	124
6.1.3 Valores.....	125
6.2 Diseño de la Estructura Organizacional Deseada.....	125
6.3 Diseño de los perfiles de puestos.....	126
6.4 Remuneraciones	128
6.5 Política de Recursos Humanos	130
CAPÍTULO VII.....	132
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	132
7.2 Matriz FODA.....	135
7.3 Estrategia de Negocio.....	138
7.4 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	139
7.5 Determinación de las ventajas competitivas.....	140
CAPÍTULO VIII	143
PLAN DE MARKETING	143
8.1 Mercado Objetivo:	143
8.2 Necesidades del Mercado:.....	144
8.3 Mezcla de Marketing.....	144
8.3.1 Estrategia de Producto.....	144
8.3.2 Estrategia de precio.....	145
8.3.3 Estrategia de distribución.....	146
8.3.4 Estrategia de Promoción y Publicidad	147
8.3.4.1 Presupuesto de Ventas	149
8.4 Detalle de Propuesta de Valor	151
8.5 Logo	151
8.6 Política de Servicios y Garantías.....	152
8.7. Branding de la Marca	154
8.8 Brand Equity	157
CAPÍTULO IX.....	158

PLANIFICACIÓN FINANCIERA	158
9.1 La Inversión	158
9.1.1 Activo Tangible	158
9.1.2 Activo Intangible	158
9.1.3 Capital de trabajo	159
9.1.4 Inversión total	160
9.2 Financiamiento del Proyecto	160
9.3 Presupuesto de Resultados	160
9.3.1 Estado de Ganancias y Pérdidas	161
9.3.2 Flujo de Caja Operativo, Económico y Financiero	161
CAPÍTULO X	165
EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA	165
10.1 Evaluación Financiera	165
10.1.1 Punto de Equilibrio	165
10.1.2 Capital y Costo de Oportunidad	166
10.1.3 Costo de capital promedio ponderado	174
10.1.4 Valor actual neto (VAN)	176
10.1.5 Tasa interna de retorno (TIR)	178
CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES	182
BIBLIOGRAFIA	183

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes:

En principio, si analizamos la actividad de servicios a nivel mundial, encontraremos que aporta más de las dos terceras partes del PBI mundial y que es la fuente principal de empleo en las economías más importantes del mundo.

En el Perú, el sector servicios representa el 37.2% del PBI y alcanzó la suma de USD 61,500 millones en el año 2015 –según Informe Económico de la Cámara de Comercio de Lima publicado en la Revista La Cámara N° 743-, lo cual constituye un sector económico muy atractivo para incursionar.

Vivimos en un mundo agitado y competitivo, en el que las transacciones corren las 24 horas del día y pareciera que no hay espacio para el descanso. Ante tal situación aparecen situaciones de estrés, disminución de la productividad y enfermedades ocupacionales.

Hemos identificado a través de publicaciones especializadas los beneficios, tanto físicos como psicológicos, de tomar una siesta a la mitad de la jornada laboral, en compensación de las situaciones antes mencionadas. Entre ellos tenemos: el aumento de la respuesta mental, el alivio de las tensiones físicas y estar relajados a todos los niveles.

Presencia de empresas que han desarrollado con éxito negocios orientados al bienestar y descanso destinado a profesionales, incluyendo algunos países de la región, como Chile y Argentina, nos animan a pensar que se trata de un segmento interesante dentro del cual incursionar.

En este contexto surge nuestro interés de ofrecer un lugar diferenciado, orientado al bienestar y al descanso, al que denominaremos: “Dream Express”.

1.2 Determinación del problema u oportunidad

Actualmente existe una alta exigencia de las empresas para que sus colaboradores dediquen sus mayores esfuerzos para cumplir sus metas y objetivos y así generen rentabilidad para la empresa, sin embargo, ante esa dedicación al trabajo aparece el estrés, tensión, cansancio, falta de sueño e incluso algunas enfermedades ocupacionales. Tenemos el “chip” de que debemos ser más productivos constantemente, pero dejamos de lado el hecho de que nuestra salud vale más que el dinero mismo.

Cada vez es mayor la postura de los médicos en torno a los “beneficios” de un descanso o siesta a mitad de la jornada laboral. Se trata de una costumbre ancestral dejada de lado con la llegada de la vida moderna y urbana. En otras épocas la siesta era una tradición y muchos negocios cerraban al mediodía para tomar un descanso. Sin embargo, dentro de un mundo globalizado donde las transacciones corren las 24 horas del día, es difícil tomarnos esa pausa.

Los romanos denominaban hora sexta al lapso del día comprendido entre las 12 y las 15 horas, momento en el cual se hacía una pausa de las labores cotidianas para descansar y reponer fuerzas. En China sólo los ricos tenían el derecho a hacer siesta (hsiuhsiu). Luego de la revolución, ese derecho se extendió por todo el país, democráticamente.

La palabra siesta es un vocablo español introducido en 1681 y siempre se relacionará a un estilo de vida mediterráneo, asociado al concepto de que el hombre merece un descanso. Según se estima el tiempo promedio de trabajo al día en el mundo es de 9 horas y 28 minutos mientras que los estadounidenses duermen en promedio 6 horas y 55 minutos, uno de los promedios más bajos.

Se comenta que el sueño tiene etapas, una primera que constituye la etapa de sueño liviano y una segunda que es la etapa de la actividad cerebral ralentiza. Si uno hace una siesta de 20 minutos se despertara sintiéndose más energizado y alerta mientras que si la siesta se extiende digamos hasta los 40 minutos la persona no se despertará fácilmente y se sentirá atontado o cansado. Por

consiguiente 20 minutos puede ser el tiempo ideal para una siesta aunque puede variar un poco dependiendo la persona.

Según estudios de la Universidad de Harvard – EE.UU. se ha comprobado que el sueño mejora la capacidad de aprendizaje y la memoria. Los especialistas señalaron que la siesta o sueño rápido pueden potenciar la memoria y el aprendizaje¹. (BBC Mundo 2003)

Un estudio financiado por la NASA (Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio – EE.UU.) y realizado por la Universidad de Pensilvania demostró también que la capacidad cognitiva aumenta si uno se toma 24 minutos de sueño². (CNN 2013)

Según Mark Rosekind, uno de los responsables de la NTBS (Junta de Seguridad en el Transporte de EE.UU.) especializado en supervisar la efectividad de los controladores, un sueño de 26 minutos mejoraría un 34% el rendimiento de estos trabajadores y reforzaría su estado de alerta nada más y nada menos que un 54% ³. (La Razón, 2011)

Un estudio desarrollado por el Laboratorio del Sueño Médico de Sheba y el de la Universidad de Montreal - Canadá, concluyeron que una siesta diaria después de comer, mejora dramáticamente nuestra memoria. Adicionalmente, el Dr. José Luis Pérez Alvela, afirma que dormir es más importante que comer, recomendado hacer dos siestas: una después del almuerzo y la segunda diez minutos antes de la comida, evitando que comamos en exceso. Además, la siesta, normaliza el nivel de colesterol en la sangre, baja la presión arterial y

¹ BBC Mundo. (2003). Siesta para aprender y recordar. 2017, de BBC Mundo Sitio web: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_3014000/3014700.stm

² CNN. (2013). Chilenos pagan para tomar una siesta. 2017, de CNN Sitio web: https://expansion.mx/economia-insolita/2013/03/04/chilenos-pagan-para-tomar-una-siesta?internal_source=PLAYLIST

³ La Razón. (2011). Si se echa una siesta de 26 minutos trabajará mejor. 2017, de La Razón Sitio web: https://www.larazon.es/historico/943-si-se-echa-una-siesta-de-26-minutos-trabajara-mejor-PLLA_RAZON_375949#.TitleBUgHWwIT9G

fortalece nuestro sistema inmunológico (necesario para combatir el cáncer)⁴. (Revista Zoom, 2013)

El tiempo y la distancia, dado que el centro de trabajo queda en la mayoría de casos lejos del hogar, se imponen para que no podamos disfrutar de este beneficio. De otro lado, no estaría bien visto tomar la siesta en la oficina porque podrían tomarnos por perezosos.

1.3 Justificación del Proyecto

En este contexto es que nace la idea de “Dream Express” con la intención de satisfacer este “nicho” de oportunidad.

Este espacio, al cual denominamos “siestario”, incluye la ambientación de espacios privados tipo cabinas con todas las comodidades para el descanso, en alquiler, destinado a profesionales dependientes que busquen tomar un descanso reparador a la mitad de la jornada laboral y que trabajen en las inmediaciones del centro financiero del distrito de San Isidro.

Hemos elegido desarrollar el proyecto “Dream Express” en vista que constituye una idea innovadora que nos permitirá poner en práctica los conocimientos y herramientas adquiridos durante el programa.

1.3.1 Experiencias de éxito de formatos similares en el Mundo

Selfishness -Argentina⁵

⁴ Revista Zoom. (2013). Mitos y Verdades de la Siesta después del almuerzo. 2017, de Revista Zoom Sitio web: <http://revistazoom.pe/nota.php?nota=426>

⁵ Selfishness Siestario. Sitio web: <http://www.selfishness.com.ar/>

El primer siestario de Latinoamérica se constituyó en Argentina. *Selfishness* es el nombre del local. Según su oferta, buscan ofrecer un espacio de resguardo y armonía donde recargar energías para el resto del día. Cuentan con cabinas especialmente acondicionadas para el descanso las cuales combinan con diferentes tipos de iluminación y aromas en función de los gustos del cliente. En su página web se puede acceder a información sobre la siesta, que incluye el origen y tendencias de esta costumbre, servicios brindados y datos de contacto.

Uno de los servicios que ofrece *Selfishness* es la Siesta Corporativa. Un espacio para que los Ejecutivos se desconecten unos 20 minutos a la mitad de la jornada laboral. Esta tendencia se empieza a ver en países de la región cuando ya es un servicio conocido en países como Alemania o Japón. La nueva tendencia que llega a nosotros se basa en estudios científicos.

Según dictan los especialistas entre 20 y 30 minutos de reposo son suficientes para reponer energía y mejorar el rendimiento durante el resto del día. Es lo recomendable para personas que tienen actividades con horarios extensos, en todas las edades, según lo que señala Margarita Blanco, neuróloga y miembro fundadora de la Asociación Argentina de medicina del sueño.

Mi Espacio Siestario - Chile⁶

En Chile se abrió el local *Mi Espacio Siestario*. Es un local que brinda diferentes servicios desde cabinas para tomar la siesta hasta otro tipo de servicios complementarios orientados al bienestar personal, tales como: masajes de relajación y descontracturantes, reflexología, magnoterapia, acupuntura y flores de Bach.

La empresa tiene convenios con empresas y ofrece paquetes tipo giftcards (tarjetas de regalo).

Este local es el primero de su tipo en Chile, ubicado en Santiago, y recibe en promedio más de 400 clientes al mes. Entre sus clientes se encuentran: Ejecutivos

⁶ La Tercera (2013) Primer siestario de Santiago recibe más de 400 clientes al mes. Sitio web: <http://www2.latercera.com/noticia/primer-siestario-de-santiago-recibe-mas-de-400-clientes-al-mes/>

bancarios, gerentes de empresas, directores de Instituciones públicas y privadas y también jóvenes que recién están empezando su vida laboral. El local abrió sus puertas en el 2012 y en sus inicios recibían alrededor de 120 clientes al mes, lo cual ahora ha aumentado en un 300%.

Según su dueña su éxito se debe a que no existía un concepto similar en la zona, la cual concentra una importante fuerza laboral sumado al buen servicio que ofrecen a un precio accesible, que viene a ser un equivalente a 25 soles por 30 minutos.

La dueña del local comenta que los buenos resultados de su emprendimiento la llevaron a firmar convenios con empresas cercanas a su siestario.

Actualmente cuentan con una página de Facebook a través de la cual interactúan con sus clientes. La página tiene unos 2,000 likes (me gusta).

Ohirune Café Center - Japón⁷

Japón registra el promedio mundial de sueño más bajo del mundo, un aproximado de 6 horas y 22 minutos. Es una batalla diaria que es cotidiana para muchos de los japoneses.

La empresa Okuta de Japón, convencida de que sus empleados rinden más cuando toman una siesta en el trabajo, implantó hace un par de años un sistema que les permite a los empleados dormir entre 15 y 20 minutos si tienen sueño. Los trabajadores pueden descansar en una sala acondicionada para el personal. La iniciativa fue puesta en marcha por el presidente de la firma con el fin de fortalecer la productividad de sus trabajadores.

No son pocos en Japón quienes piensan que si usted no puede tomar decisiones rápidas o apropiadamente y si no se le ocurren buenas ideas es porque probablemente esta con sueño.

⁷ Clarín (2013) Salones para dormir la siesta, la nueva moda en Japón. Sitio web: https://www.clarin.com/entremujeres/vida-sana/bienestar/bienestar-descanso-dormir-la-siesta-japon-mujeres-cama-salones_0_rJthx0YDmg.html

En Tokio existe el *Ohirune Café Center* un lugar ambientado exclusivo para mujeres donde pueden descansar entre 15 y 20 minutos y reponer energías. Pagan alrededor de 1.5 dólares por 10 minutos de siesta y pueden elegir hasta 14 tipos de almohada que varían según su peso y firmeza. El salón cuenta con camas cubiertas con sábanas blancas y está aromatizado. La gerente del local afirma que muchas mujeres, debido a sus tareas en el trabajo y en el hogar, tienen poco tiempo para dormir, así que buscan servicios como el que ellos proporcionan para descansar.

En marzo 2014 el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar de, recomendó que los trabajadores se tomen una siesta de media hora o menos en la tarde para mejorar su productividad.

Google – Estados Unidos⁸

En la Central de la empresa Google en California se han ambientado cabinas donde los trabajadores pueden desconectarse durante unos minutos de las tareas que están realizando, para posteriormente volver a ellas con mayor energía, aumentando así la productividad.

En varias ocasiones, Google ha sido elegida como la mejor empresa de EEUU para trabajar, ofreciendo a sus empleados servicios como masajista, lavandería, gimnasio o incluso un restaurante.

Banco de Crédito BCP - Perú⁹

⁸ Cadena Ser (2008) Google habilita espacios para la siesta de sus empleados. Sitio web: http://cadenaser.com/ser/2008/03/18/ciencia/1205810668_850215.html

⁹ Gestión (2013) Plaza BCP: Donde entretenerse y trabajar es parte de una estrategia para retener el talento. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/plaza-bcp-entretenerse-parte-estrategia-retener-talento-51598>

El gerente de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito, Sr. Bernardo Sambra, a través de un reportaje en el Diario Gestión del 30 de Octubre del 2013, comenta sobre una iniciativa de la empresa denominada: “Plaza BCP”, espacio de 5,000 m² que apunta a que los más de 2,500 colaboradores de la sede central de la institución dispongan de ambientes propicios para la distensión y entretenimiento. Así, el Centro de Bienestar BCP cuenta con distintas estaciones de servicio, como comedor, departamento médico, gimnasio, peluquería, lavandería, salas de descanso (siestario), lactario, zona de entretenimiento, una agencia de viaje y otra de seguros. El acceso a estos ambientes se encuentra disponible durante todo el día. Se trata de una estrategia integral que apunta a reclutar y retener el talento.

1.3.2 Entrevista a Especialista

Entrevistado: Dr. Martín Tipismana Barbarán CMP 029306 – Médico Neurólogo

Fecha: 13-05-2015

Lugar: “HYPNOS: Instituto del Sueño” sito en Av. Gregorio Escobedo N° 650 Jesús María.

El Sr. Martín Tipismana Barbarán es Médico Neurólogo graduado en la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) en el año de 1995. Se desempeña como Médico Asistente del Servicio de Neurología del Hospital Nacional Cayetano Heredia (HNCH) y ejerce como Profesor Instructor de Neurología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Es miembro de la Asociación Peruana de Medicina del Sueño (APEMES) y se desempeña como neurólogo en la clínica San Felipe. También forma parte del staff de médicos que atiende en “HYPNOS - Instituto del Sueño”.

HYPNOS, tiene una amplia experiencia médica, ya que, desde su fundación en el año 1996, ha realizado más de 3,000 estudios en el laboratorio de sueño, resolviendo con éxito los diversos problemas de sus pacientes. Participan en difundir buenos hábitos de sueño en la población en general, educar sobre los

posibles riesgos de no dormir adecuadamente como el incremento en el riesgo de sufrir accidentes de tránsito, hipertensión arterial, infarto cardíaco o infarto cerebral en el caso de apnea obstructiva del sueño (ronquidos).

Durante la entrevista, el Dr. Martín Tipismana, nos comentó sobre los beneficios del buen dormir, así como de los efectos positivos en tomar una siesta a mitad de la jornada laboral. De otro lado nos alertó sobre los efectos negativos de un mal descanso en los seres humanos.

Entre los efectos negativos tenemos: somnolencia, irritabilidad, falta de concentración y estados médicos perturbados, es decir que las dolencias pre existentes tales como migraña e hipertensión pueden exacerbarse a causa de malos hábitos de sueño.

Por el contrario, expuso los beneficios de un buen descanso como son: consolidación de la memoria y funcionamiento óptimo general del organismo. Específicamente en el caso de la siesta comentó que, según estudios científicos llevados a cabo, se ha comprobado que el tomar una siesta a mitad de la jornada laboral aumenta la fuerza física y el estado general del organismo. Lo recomendable es realizar la siesta en un lugar cómodo en el que se pueda estar en situación de reposo y el tiempo ideal es de unos 20 a 30 minutos.

A continuación, exponemos con mayor detalle los amplios beneficios de un buen descanso, obtenidos de la página web de Hypnos – Instituto del Sueño:

El sueño cumple con múltiples funciones que son indispensables para la calidad de vida del ser humano tales como:

Aprendizaje

Esta función es extremadamente importante ya que la información que vamos acumulando en el transcurso del día requiere ser consolidada a nivel cerebral a través de un sistema que se activa cuando dormimos. El hecho de no dormir genera dificultades para el aprendizaje.

Equilibrio del sistema nervioso vegetativo

Durante el sueño la adrenalina que se elevó en el transcurso del día puede ser manejada y equilibrada para poder mantener niveles adecuados. En caso de no tener una buena noche de sueño, esta adrenalina se mantiene alta, generando irritabilidad, dificultad en la concentración, incremento en la sudoración, palpitaciones, alteraciones digestivas.

Equilibrio hormonal

Está sustantivamente asociado con el hecho de dormir bien. La hormona del crecimiento, por ejemplo, tiende a liberarse predominantemente durante la noche y en la medida que no dormimos adecuadamente esta hormona no es producida, ello lleva a un envejecimiento prematuro y a la disminución de la talla en los niños.

Relajación muscular

Cabe destacar que esta función es fundamental para un buen dormir, puesto que, cuando tenemos una noche de mal sueño, usualmente estamos adoloridos al día siguiente y esto limita nuestro desempeño físico.

Activación de las defensas

Durante el sueño se activa el sistema inmunológico, que es aquel que permite defendernos contra las infecciones y el cáncer. Recientes investigaciones han demostrado una asociación entre mayor índice de infecciones en personas que no duermen bien. Del mismo modo, está en investigación una posible asociación entre el hecho de no dormir con algunas neoplasias.

Regulación de la temperatura corporal

Para dormir bien requerimos bajar la temperatura corporal y a su vez el sueño actúa como un refrigerante. Estos dos elementos ayudan al cuerpo a mantenerse

en equilibrio armónico. Alteraciones en la temperatura ambiental pueden dificultar la posibilidad de dormir adecuadamente.

Regulación de la Glucosa

Durante el sueño, la glucosa, el azúcar de la sangre, tiene un pico y luego una caída fisiológica que permiten su mejor regulación y control. Recientes estudios han demostrado que el uso de CPAP, tratamiento para apnea obstructiva del sueño, en pacientes con Diabetes, podría tener un efecto semejante al que tienen medicamentos como la Metformina, ampliamente usada en estos pacientes.

Regulación del Peso

Se ha observado que la leptina, hormona reguladora del apetito, está estrechamente relacionada con el sueño, presentándose más apetito en personas con restricción de sueño. Además, al hacer dieta, en un estudio que comparó dormir 8,5 horas contra 5,5 horas se observó mayor pérdida de grasa en el grupo que durmió más tiempo.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

1.4.1 Objetivo General:

Determinar la viabilidad y rentabilidad de la puesta en operación en la ciudad de Lima de un siestario para el descanso reparador durante el horario de refrigerio destinado a trabajadores dependientes.

1.4.2 Objetivos Específicos:

Marketing

- Logar la aceptación del público del concepto del siestario, ya que identificamos una gran oportunidad en desarrollar dicho concepto, buscando crear una marca sólida y un negocio rentable.
- Establecer el nivel de aceptación que tiene la idea de negocios propuesta, teniendo como objetivo que más del 65% del público encuestado apruebe la idea (probablemente sí y definitivamente sí).
- Determinar el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo, así como el pronóstico de ventas, de tal manera que nos permita establecer claramente las proyecciones de nuestro proyecto en cuanto a ventas se refiere.
- Elaborar un estudio de mercado que permita, a través de la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas, conocer las preferencias del público objetivo del proyecto, y determinar de esta manera el nivel de aceptación de nuestra propuesta.
- Aplicar las herramientas de gestión estudiadas tales como: Matriz FODA, Matriz EFE/EFI y Análisis de Fuerzas de Porter, de tal manera de poder establecer las mejores estrategias para hacer frente a la competencia y las amenazas tanto internas como externas.
- Elaborar un Plan de Marketing que nos permita alcanzar los objetivos de venta y posicionamiento en el mercado, logrando crear y consolidar un “branding” estratégico de nuestra marca “Dream Express” y que por consiguiente nos permita alcanzar un gran valor de marca.

Operaciones

- Elaborar un estudio de localización a fin de determinar la ubicación más adecuada para el local donde se lleve a cabo el proyecto, teniendo en cuenta factores específicos tales como: precio de alquiler por m², disponibilidad de oficinas, etc. y que permitan identificar la mejor ubicación para el desarrollo de nuestro proyecto.
- Elaborar el Flujograma de los procesos más relevantes para el Proyecto, de tal manera que nos permita visualizar los puntos clave de los procesos e introducir mejoras oportunamente, aplicando la mejora continua.

- Cumplir con las normativas de la Cenepred, antes Defensa Civil, en cuanto al aforo del local se refiere.
- Lograr que nuestra ubicación estratégica, personal altamente calificado, profesionales de la salud y altos estándares en atención, nos consoliden como los preferidos del público.

Recursos Humanos

- Diseñar la descripción de puestos para las diferentes posiciones que se requieran dentro de la organización, previo a la puesta en marcha de operaciones del negocio.
- Capacitar al personal en técnicas de atención al cliente y ventas, previo a la puesta en marcha de operaciones del negocio.

Finanzas

- Determinar la Rentabilidad del proyecto a través de herramientas financieras tales como el costo de oportunidad, punto de equilibrio, VAN y TIR. Apuntamos tener un VAN positivo y una TIR mayor a 20%.
- Financiar el proyecto 100% con recursos propios.
- Obtener un costo máximo de inversión del proyecto menor a S/.100,000.00 soles.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

- Con relación a los alcances del presente proyecto, consideramos que su rango de operación estaría limitado al Distrito de San Isidro, específicamente en el Centro Financiero, ya que nuestros potenciales clientes serían trabajadores de esa zona que cuentan con tiempo limitado

para tomar el servicio y por tanto, no podríamos aspirar captar usuarios de zonas geográficas más alejadas.

- Como negocio, no se cuenta con parámetros de comparación a nivel local.
- A nivel local como “idea” podemos tomar como referencia el caso de la “Plaza BCP” o “Centro de Bienestar BCP”, iniciativa que ha puesto en marcha el Banco de Crédito y que trae al Perú la tendencia de oficinas al “estilo Google”. Este centro de esparcimiento de 5,000 m² para los colaboradores del BCP, ubicado en su Sede Central en La Molina, cuenta con una zona para descansar, así como otros servicios tales como: peluquería, gimnasio, lavandería y sala de billar.

La intención es que los colaboradores de dicha sede dispongan de ambientes propicios para la distensión y entretenimiento. La motivación es atraer y retener al mejor talento.

Si bien es cierto esta iniciativa tiene fines destinados a reclutar al mejor talento por parte del BCP no deja de brindarnos la sensación de que cada vez son más las personas que buscan beneficios durante su jornada laboral, entre ellos una opción para el descanso. En este caso la opción la brinda el empleador pero en las demás empresas y distritos donde actualmente no existe esta opción, el trabajador se encuentra desatendido y es oportuno ofrecerle la alternativa que estamos planteando en el presente proyecto¹⁰. (Gestión, 2013)

¹⁰ Gestión. (2013). Plaza BCP: Donde entretenerse y trabajar es parte de una estrategia para retener el talento, de Gestión Sitio web: <http://gestion.pe/empresas/centro-bienestar-bcp-iniciativa-que-busca-atraer-y-retener-talento-2079784>

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR

2.1 Descripción del estado actual de la industria

Por las características del servicio que ofreceremos a través del “siestario”, nuestra idea de negocio se encuentra incluida dentro de la actividad económica de “Servicios” dentro de la economía del país.

Al analizar el sector “Servicios” en el Perú a lo largo de los años, observamos que esta actividad económica constituye uno de los principales rubros de generación de ingresos en el País. Tal como señalamos anteriormente, el sector servicios representa el 37.2% del PBI y alcanzó la suma de USD 61,500 millones en el año 2015.

Estos resultados para el sector servicios constituyen una vía de recuperación de la dinámica económica y del crecimiento sostenido, así como una fuente potencial de divisas.

El sector servicios creció entre el 2002 y el 2014 a una tasa promedio de 6.2% constituyéndose en la tercera actividad de mayor crecimiento detrás de construcción (9.8%) y comercio (6.7%). Además, en años difíciles para la economía peruana como el 2009 (crisis financiera internacional) y 2014 (desaceleración económica), el sector servicios mantuvo un crecimiento importante de 3.6 y 4.9%, respectivamente.

En el siguiente cuadro, según información proporcionada por el INEI, se aprecia que “otros servicios” constituye en los últimos años la actividad económica que mayor aporta al PBI del Perú con un promedio de 42% del PBI nacional.

CUADRO N° 1

PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA (NIVEL 9), 1990 - 2015

Valores a precios constantes de 2007

(Estructura Porcentual %)

Año	PBI	Agricultura	Pesca	Extracción de petróleo	Manufactura	Electricidad	Construcción	Comercio	Administración Pública y Defensa	Otros Servicios
2005	100	6.2	0.8	15.8	16.3	1.7	4.4	9.6	4.5	40.7
2006	100	6.3	0.7	15	16.2	1.7	4.8	10	4.6	40.8
2007	100	6	0.7	14.4	16.5	1.7	5.1	10.2	4.3	41.1
2008	100	5.9	0.7	14.2	16.4	1.7	5.5	10.3	4.2	41
2009	100	5.9	0.7	14.2	15.2	1.7	5.8	10.1	5	41.6
2010	100	5.7	0.4	13.2	15.4	1.7	6.2	10.5	4.9	41.9
2011	100	5.5	0.7	12.5	15.7	1.7	6.1	10.7	4.8	42.2
2012	100	5.6	0.4	12	15	1.7	6.6	10.9	4.9	42.8
2013	100	5.3	0.5	11.9	14.9	1.7	6.8	10.8	4.8	43.2
2014	100	5.3	0.3	11.4	14.4	1.7	6.8	10.8	5	44.2
2015	100	5.2	0.4	12.1	13.7	1.8	6.2	10.9	5	44.7

^{1/} Incluye impuestos

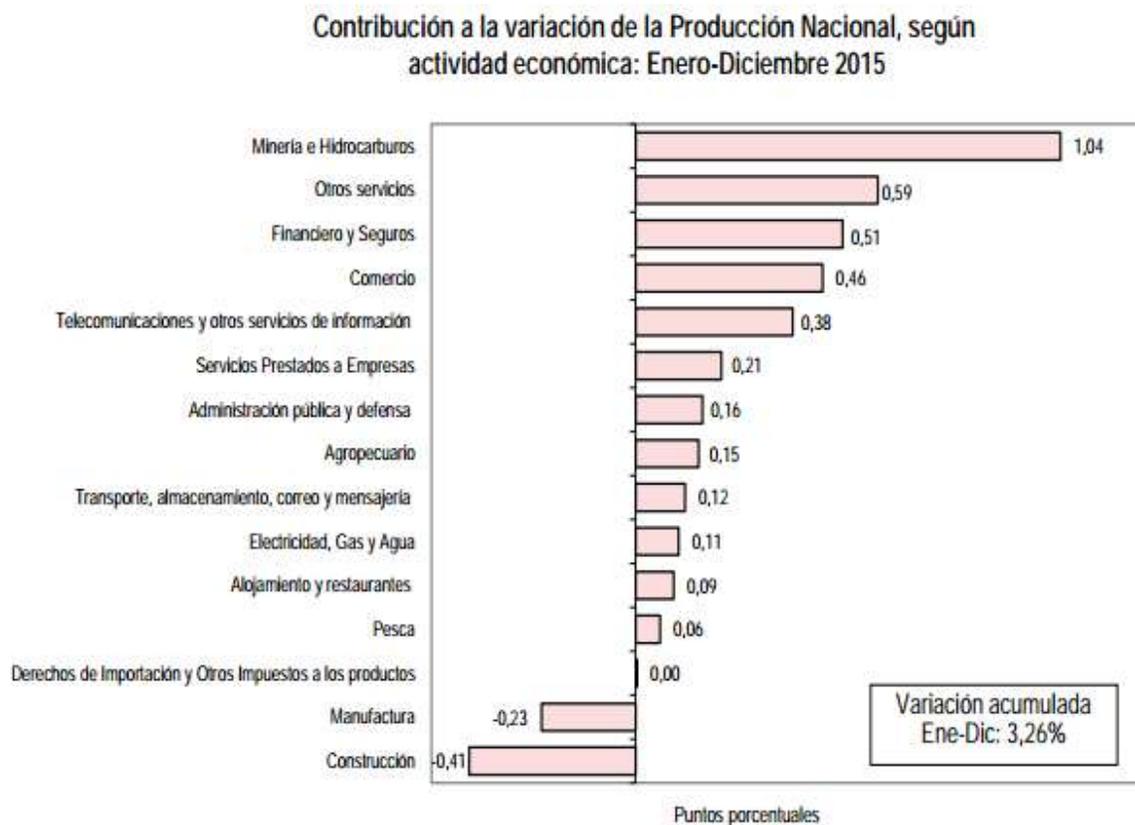
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (IN EI)

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

La actividad productiva en el país tuvo un crecimiento del 3.26% en el año 2015, lo cual se sustentó en la contribución de los sectores minería e hidrocarburos, otros servicios, financiero y seguros, entre otros. En este contexto, resulta importante destacar el aporte de “Otros servicios” como la segunda actividad productiva de mayor importancia.

En el siguiente cuadro se observa este detalle:

GRÁFICO No. 1



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

2.1.1 Segmentación de la Industria

De acuerdo con la definición del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), conforman el subsector “Otros Servicios” las actividades: servicios inmobiliarios, alquiler de vivienda, educación, salud, servicios sociales,

asociaciones u organizaciones no mercantes, arte, entretenimiento y esparcimiento, reparación de computadoras y enseres de uso personal y otras actividades de servicios personales.

Considerando estas definiciones, nuestra idea de negocio se encuentra dentro del subsector “Otras Actividades de Servicios Personales” y vinculado también al subsector “Salud”

Se ha buscado información para definir de mejor manera el sector al cual pertenece este proyecto, sin embargo, no se ha encontrado información relevante al respecto, por lo que la definición realizada por el INEI es la que mejor describe el sector al cual pertenece el proyecto.

En el siguiente cuadro se observa la evolución del subsector “Otros Servicios” del año 2014 al 2015, alcanzando un crecimiento del 4.4% anual.

Respecto de conversar con especialistas de algún rubro que pudiera calzar con nuestra propuesta de negocio, identificamos el rubro de Spas y Peluquerías, que, según referencia de una persona consultada, que tiene una franquicia de peluquería en Lima, el crecimiento anual de su negocio es del 10%. Ello pudo ser corroborado a través de una noticia publicada en el diario La República del 01/10/2018 titulada “El negocio de las peluquerías y salas de belleza mueve US\$300,000.00 millones al año”, en la cual se comenta que efectivamente el negocio de la belleza en Lima tiene un crecimiento del 10% anual y que ya hablando del rubro “peluquerías” se puede llegar a un nivel de crecimiento anual de hasta el 15%.

CUADRO No. 2

OTROS SERVICIOS: VALOR AGREGADO BRUTO
 (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
 Valores a precios constantes de 2007

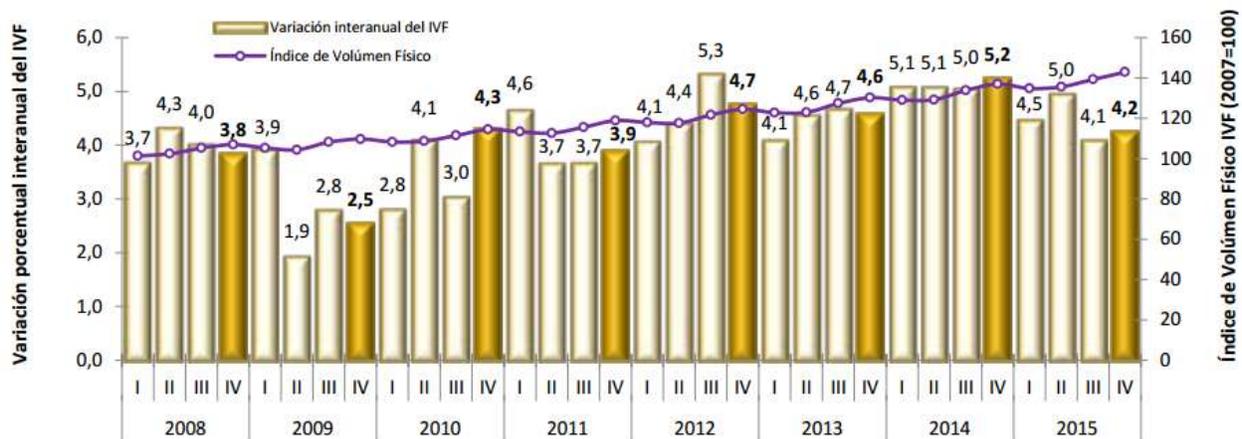
Actividades	2015/2014				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Otros servicios	4,5	5,0	4,1	4,2	4,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del subsector “Otros Servicios” desde el año 2008 hasta el año 2015, analizado por trimestres, observándose una clara tendencia creciente.

GRÁFICO No. 2

OTROS SERVICIOS, 2008_I - 2015_IV
(Valores a Precios Constantes de 2007)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

2.1.2 Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.)

No se cuenta con información, ya que se trata de una industria aún inexistente en el país, sin embargo, de manera referencial podemos mencionar que a nivel de Latinoamérica se cuenta con experiencias en Chile y Argentina las cuales vienen teniendo mucho éxito en la región, en el caso chileno los precios para tomar el servicio de siesta están alrededor de los USD 10.00 por sesión y en el caso

Argentino alrededor del USD 12.00 por sesión. En ambos casos los siestarios están ubicados en las capitales de cada país y cerca de centros financieros y comerciales.

2.2 Tendencias de la Industria

El crecimiento del PBI durante el 2015 en el Perú estuvo impulsado básicamente por los sectores minería e hidrocarburos, otros servicios, financiero y seguros, entre otros.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2015 fue de 3.26%, mayor a lo registrado en el 2014 (2.39%). Esto gracias a la expansión que reportó el mes de diciembre, de 6.39%, la tasa más alta desde diciembre del 2013.

Según INEI, dicho resultado fue impulsado por el aumento de las actividades primarias en 7.37% y servicios en 4.89%; mientras que las actividades de transformación disminuyeron en 3.07%¹¹. (Perú 21, 2016).

Según Informe Económico de la Cámara de Comercio de Lima, publicado en la Revista La Cámara N° 743, se informa que “para el presente año (2016) se espera un crecimiento del sector servicios de 4.8% mientras que para el 2017 alcanzaría una expansión del 4.9% impulsado por una recuperación de la demanda interna, la inversión privada y sectores productivos como manufactura y construcción”

Según la Encuesta Global sobre Confianza del Consumidor de Nielsen, nuestro país posee el más alto índice de confianza del consumidor en la región. La confianza del consumidor peruano se mantuvo en el primer lugar durante todo el 2015 en comparación con los países de Latinoamérica incluidos la Encuesta. Aunque sólo aumentó un punto del tercer al cuarto trimestre del 2015, Perú se sigue manteniendo como el país con el nivel más alto de confianza en la región al obtener 96 puntos. Es importante resaltar, que el 64% de los peruanos considera que su país no está en recesión.

¹¹ Peru21. (2016). Economía Peruana alcanzó un crecimiento de 3.26% en 2015. 2017, de Peru21 Sitio web: <https://peru21.pe/economia/economia-peruana-alcanzo-crecimiento-3-26-2015-210894>

Acerca de las finanzas personales el historial de todo el año muestra que en promedio 53.5% de peruanos consideran que pasan por una buena situación y aunque el 2015 tuvo altibajos de un par de puntos, se cierra el año con poco más de la mitad opinando que sus finanzas personales siguen siendo buenas al último trimestre (51%); en minoría, un 35% opina que no son tan buenas y un 7% que son excelentes.

En cuanto a la visión a futuro de los peruanos, Nielsen encontró que la seguridad en el trabajo (22%), crimen (19%) y economía (13%) son sus mayores preocupaciones dentro de los próximos 6 meses; bastante similar a la tendencia en toda Latinoamérica en donde la economía (20%), seguridad en el trabajo (16%) y el crimen (10%) ocupan los primeros tres lugares.

El índice de Confianza del Consumidor de Nielsen mide la percepción sobre la perspectiva de empleo local, las finanzas personales y las intenciones inmediatas de gasto. Los niveles de confianza por encima o debajo de una línea de 100 indican los grados de optimismo y pesimismo, respectivamente. El Sondeo Global de Nielsen para la Confianza del Consumidor e Intenciones de Compra, establecido en 2005, mide la confianza del consumidor, sus preocupaciones principales e intenciones de compra entre más de 30 mil encuestados a través de internet en 61 países.

Según la encuesta con resultados a agosto 2016, los peruanos son los más optimistas de la región; el 60% de los encuestados creen que su situación financiera seguirá siendo buena, cuando el promedio en Latinoamérica no supera el 45%.

Según se indica los peruanos muestran una actitud positiva hacia el futuro, mientras las políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales se combinan para crear un escenario de alto crecimiento y baja inflación. Con la entrada del nuevo gobierno quien se comprometió a generar un nuevo crecimiento económico a largo plazo, se crean las condiciones para un entorno favorable para la inversión.

2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial

Ya que nuestra idea de negocio es brindar un servicio nuevo e innovador y al no contar con experiencias cercanas en nuestro país, los puntos que exige el análisis estructural del sector no pueden ser absueltos puesto que se carece de información. No podemos determinar la composición del sector en base a la experiencia de negocios similares desarrollados en otros países.

2.4 Análisis de Competencia

De implementarse el presente proyecto, no tendríamos competencia directa, ya que se trata de una industria en la que seríamos pioneros.

Con el negocio en marcha es posible la aparición de competidores, pero esta coyuntura deberá evaluarse en su debido momento.

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio (indicar semejanzas y diferencias)

Del mismo modo al no tener competencia, ya que nuestro servicio es nuevo en el mercado, no podemos compararnos con otros servicios similares para poder determinar semejanzas y diferencias de nuestro servicio, hasta la puesta en marcha del proyecto y la eventual aparición de empresas que brinden un servicio similar.

2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado

Es importante, para la buena ejecución de nuestro Plan de Negocio, analizar y evaluar los diferentes factores que podrían influir dentro del desarrollo del Negocio, determinar el estado actual y que es lo que se espera del entorno a nivel macro, lo que se detalla a continuación.

2.5.1 Análisis Político Gubernamental

En el Perú estamos habituados a que a las elecciones presidenciales les preceda un periodo de desconfianza e inestabilidad, lo que termina afectando las decisiones de inversión. Justamente durante el 2016 ocurrieron las elecciones presidenciales en Perú, resultando ganador en Junio el candidato de Peruanos por el Cambio, Pedro Pablo Kuczynski -PPK- en una contienda bien apretada contra su rival Keiko Fujimori. PPK recibió al país con una tasa de crecimiento del PBI del 4.0% y una inflación del 3.0%.

En cuanto a temas de Justicia y Lucha contra la corrupción se modificó el Código Penal para aclarar la inhabilitación permanente o “Muerte civil” por los delitos contra la administración pública. En temas Económicos se han destrabado 12 proyectos de inversión que representan cerca de US\$18.8MM, así como la refinanciación exitosa de la deuda nacional, significando un importante ahorro para el país. Respecto a temas de Empleo se ha logrado dotar de más de 1 mil puestos de trabajo para mujeres víctimas de la violencia en un trabajo conjunto entre el MINTRA y el MIMP. En temas de Energía se ha logrado la reducción de tarifas eléctricas en zonas rurales hasta en un 68%. En asuntos de PYME se ha puesto en funcionamiento 8 centros de desarrollo empresarial a nivel nacional que permitirán a las Pymes constituirse de manera on-line y aprender a usar las herramientas tecnológicas. Esto como una muestra de lo expuesto por el gobierno como parte de su gestión durante los primeros 100 días de gobierno.

A pesar de que suenan alentadores los avances expuestos, según los medios de comunicación, se ha calificado la gestión del gobierno actual con una nota de 12 sobre 20, en vista que se percibe que aún hay temas por atender en lo que respecta a: corrupción, inseguridad ciudadana, pobreza y salud pública.

En el mes de Noviembre 2016, el Perú fue sede de la reunión del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), el cual se ha convertido en un motor dinámico de crecimiento económico y en uno de los foros regionales más importantes del Asia-Pacífico. En dicho foro, se establecieron acuerdos que beneficiarán a nuestro país en 4 pilares:

1. Comercio exterior; a través del compromiso para la realización de un área de libre comercio entre los 21 países miembros.

2. Crecimiento de calidad y desarrollo humano; buscando una mejor calidad de vida, acceso a educación inclusiva de calidad e impulsando el espíritu empresarial.
3. Seguridad alimentaria, el cambio climático y acceso al agua; mediante esfuerzos para mitigar los efectos de las sequías, inundaciones y desastres relacionados con el clima en la producción de alimentos y la seguridad alimentaria.
4. Conectividad; fomentando el desarrollo inclusivo e interconectado y promoviendo la integración económica regional.

De otro lado el desborde de ríos y huaicos ocurridos, así como las lluvias intensas en el norte mantienen al país en alerta. Varias zonas han sido declaradas en emergencia y se encuentran a la espera del apoyo del gobierno.

El 2017 tras la crisis por la vacancia presidencial a PPK sumado al indulto humanitario para Alberto Fujimori, ahora surge la incertidumbre en la estabilidad política y social, lo que podría reducir el PBI estimado para el 2018, sin embargo el Perú es el único país en la región al que no se le ha reducido la calificación, como si ha pasado en Chile y otros países, lo que nos pone en una mejor situación.

Sin embargo, la crisis política podría generar que el riesgo se eleve y cambie la calificación o que se modifique la tendencia a negativa.

Ante ello el gobierno de PPK debería plantearse el reto de lograr una unidad nacional, un acuerdo que le permita crecer más del 4% en los próximos años.

No obstante, consideramos que el escenario para las inversiones continúa siendo favorable dado que en líneas generales el gobierno viene manteniendo la estabilidad política del país.

2.5.2 Análisis Económico

A continuación, se presenta el Panorama Económico General de nuestro país, según análisis del Banco Mundial publicado el 05 de Octubre de 2016:

“En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5.9% por ciento en un entorno de baja inflación (2,9 por ciento en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diversos ámbitos convergieron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación.

Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos conllevó a una notable reducción de los índices de pobreza. La pobreza moderada (4 dólares diarios en paridad del poder adquisitivo – PPA – de 2005) cayó, del 43 por ciento de la población en 2004 al 20 por ciento en 2014. La pobreza extrema (2,5 dólares diarios en PPA de 2005) bajó, del 27 por ciento al 9 por ciento en el mismo período.

El PIB tuvo una leve recuperación, llegando a 3,3 por ciento en 2015, después de haber registrado el índice más bajo en seis años, 2,4 por ciento, en 2014. El crecimiento se debió al fuerte aumento de los inventarios y a una recuperación de las exportaciones. En cambio, las inversiones siguieron contrayéndose debido a una situación económica externa menos favorable y a la lentitud en la ejecución de proyectos de infraestructura a nivel local. El consumo privado se desaceleró debido a un deterioro de las condiciones del mercado laboral. La inflación general, después de llegar a un punto máximo de 4,6 por ciento a principios de año, disminuyó nuevamente y se encontraba en 2,9 por ciento en agosto de 2016, justo por debajo del límite superior del rango meta. La reducción de la inflación se debió a una menor presión por depreciación de la moneda nacional y a la normalización de las condiciones del clima, que ejercieron presión sobre los precios de los alimentos en los meses anteriores.

En 2016, se espera que el crecimiento económico sea similar a los niveles de 2015, recuperándose gradualmente a un ritmo promedio de 3,8 por ciento para 2017-2018. En los próximos dos o tres años, se espera que el inicio de la fase de producción de proyectos mineros a gran escala y la mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura refuerce la demanda agregada. Además, el país seguirá impulsando reformas estructurales, garantizando con ello la confianza de los inversionistas privados.

En 2016, el crecimiento se acelerará ligeramente debido a los mayores volúmenes de exportación minera a medida que varios proyectos mineros de envergadura ingresen en la etapa de producción. Las proyecciones son que el crecimiento se acercará al 4 por ciento en 2017, gracias a una recuperación de la inversión propiciada por la implementación de una serie de grandes proyectos de infraestructura pública. La mayor demanda interna contrarrestará la desaceleración gradual del crecimiento de las exportaciones a medida que la producción minera alcance un nuevo nivel.

En el frente externo, los principales factores que pueden impactar en el crecimiento económico son:

- La caída de los precios de las materias primas, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial;
- Un eventual período de volatilidad financiera, vinculado al alza esperada de las tasas de interés en Estados Unidos.

En el frente interno, las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables a lo siguiente:

- Inestabilidad política debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición;
- Impacto del fenómeno de El Niño en la economía real;
- Un gran porcentaje de la población sigue siendo vulnerable a los choques o remezones y podría volver a caer en la pobreza.

En adelante, para reducir esta dependencia y lograr un crecimiento alto y equitativo, sostenible a mediano y largo plazo, se requerirán reformas políticas internas que expandan el acceso a servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos y generen mejoras en la productividad de todos los sectores económicos, lo cual incrementaría el acceso de los trabajadores a empleos de mejor calidad, reduciendo con ello la informalidad.¹² (Banco Mundial, 2017).

¹² Banco Mundial. (2017). Peru Panorama General. 2017, de Banco Mundial Sitio web: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Por otro lado, si revisamos las cifras internas al cierre del año 2015 y en lo que va del año 2016, podemos destacar lo siguiente:

Según Informe Técnico N° 1 del INEI de Febrero 2016, durante el IV Trimestre del 2015, el PBI de Perú registró un crecimiento de 4.7%, respecto a similar periodo de año anterior. Este escenario estuvo explicado básicamente por el buen desempeño de las actividades extractivas (11.7%) y de servicios (5.1%). Por el lado del gasto, el crecimiento de la economía se sustenta en la demanda interna, explicada por el buen desempeño del consumo final privado y el consumo del gobierno.

Las exportaciones crecieron en 8.4% debido básicamente a una mayor demanda externa de minerales como el cobre, zinc, oro y plomo, así como de harina hidrobiológica por parte de China. Las importaciones por su lado se vieron reducidas en un 2.0%.

Por el lado de “otros servicios”, este sector creció en 4.2% respecto a similar periodo en año anterior.

Según Informe Técnico N° 2 del INEI de Mayo 2016, durante el I Trimestre 2016, el PBI de Perú registró un crecimiento del 4.4% en un contexto de mayor consumo de las familias en bienes y servicios; así como de una expansión del gasto público en consumo e inversión. De otro lado se registró un mayor volumen de exportaciones, no obstante, la inversión privada se retrajo.

El consumo final privado aumento (4.1%) debido a un mayor ingreso de los hogares, impulsado por el crecimiento del empleo y la disponibilidad de créditos de consumo otorgados por la banca múltiple. El gasto de consumo final privado representó el 66.4% del PBI

Las exportaciones crecieron debido principalmente a mayores envíos al exterior de cobre con destino a China, Brasil y Corea, así como de harina de recursos hidrobiológicos a China y Alemania. Por su lado las importaciones registraron un aumento de 0.5% respecto a similar periodo del año anterior.

Por el lado de “otros servicios”, este sector creció en 4.6% respecto a similar periodo en año anterior.

Según Informe Técnico N° 3 del INEI de Agosto 2016, para el II Trimestre del 2016, el PBI de Perú registró un crecimiento de 3.7% respecto a similar periodo en año anterior. Este escenario se vio influenciado por el mayor gasto de consumo final público y privado y un crecimiento notable en exportación de bienes y servicios. No obstante, se contrajo la inversión privada. Este factor se vio contrarrestado por el crecimiento de la oferta y demanda global.

El consumo final privado estuvo favorecido por los mayores ingresos de los hogares debido al aumento de los ingresos laborales. El gasto del consumo final privado represento el 66.0% del PBI. Según la Encuesta Nacional de Hogares, los trabajadores dependientes vieron incrementado el empleo (0.6%) y sus ingresos promedio reales (3.6%).

Las exportaciones crecieron (13.7%), principalmente por mayores envíos al exterior de productos mineros tales como el cobre (34.6%) y oro refinado (9.8%). Por su lado, las importaciones disminuyeron (-2.6%).

Por el lado de “otros servicios”, este sector creció en 4.2% respecto a similar periodo en año anterior.

En cuanto a las proyecciones de la economía, cabe destacar que instituciones internacionales de prestigio muestran expectativas favorables que implican un crecimiento para el cierre del presente año 2016 y para el próximo año 2017. Además de las proyecciones del Banco Mundial citadas anteriormente, también es importante resaltar las siguientes notas publicadas por el Diario Gestión que confirman esta tendencia:

- Con fecha 20 de Julio de 2016, el Fondo Monetario Internacional (FMI) difundió sus previsiones económicas para América Latina y el Caribe, en las cuales mantiene su proyección de 3.7% de crecimiento económico del Perú para el año 2016. En el caso del 2017, la proyección tampoco tuvo variaciones y se mantiene en una expansión de 4.1% para la economía peruana.¹³ (Gestión 2016).

¹³ Gestión. (2016). FMI mantiene proyección de crecimiento del Peru en 3.7% para el 2016. 2017, de Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/fmi-mantiene-proyeccion-crecimiento-peru-3-7-2016-110151>

- Con fecha 23 de Noviembre de 2016, se informa que un sondeo de Bloomberg News realizado a 17 economistas, estimó que la economía peruana se expandirá 4.2% en el 2017, en comparación con un pronóstico anterior de 4%. La encuesta, realizada entre el 17 y 22 de noviembre del 2016, también prevé que el PBI del país crecerá 3.9% en el 2016 y en el cuarto trimestre del mismo año.¹⁴ (Gestión, 2016)

Riesgo País

Al 02 de Noviembre del 2016, el Perú alcanzó una ratio de riesgo país de 165 punto básicos, ubicándose como uno de los más bajos de Latinoamérica. Este puntaje representa menos de la mitad del promedio regional (478 puntos básicos).

El EMBIG Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense.

Así se estima el riesgo político y la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales.

En el siguiente gráfico se observa la evolución tanto del EMBIG Perú como del EMBIG Latinoamérica entre Diciembre 2015 y Noviembre 2016.

¹⁴ Gestión. (2016). Economía Peruana crecerá 4.2% en el 2017, según sondeo de Bloomberg. 2017, de Gestión
Sitio web: <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecera-4-2-2017-sondeo-bloomberg-121549>

GRÁFICO No. 3



En conclusión, el presente análisis económico hace prever que los nuevos emprendimientos, como es el caso de nuestro proyecto, tendrán la oportunidad de poder desarrollarse dentro de un contexto de estabilidad y crecimiento de nuestra economía.

2.5.3 Análisis Legal

Según artículo publicado en Semana Económica el 25 de Octubre de 2016, en el ranking Doing Business 2016-2017 elaborado por el Banco Mundial, el Perú se encuentra en la posición N° 54 entre 189 países y ocupa el tercer lugar dentro de Latinoamérica, sólo superado por Colombia y México. Este ranking mide qué tan amigables son las economías en sus regulaciones para que se lleven a cabo emprendimientos o negocios, en otras palabras, que impulsen la actividad empresarial y favorezcan el clima de los negocios.

Cabe destacar que el año pasado ocupó la posición 53, con lo que continúa la tendencia decreciente que tiene en el ranking desde el 2013.

En los subíndices, este año se mantiene una tendencia descendente, como en el 2015. El Perú cayó en siete índices: “Facilidad para apertura de un negocio”, “Permisos de construcción”, “Obtención de electricidad”, “Obtención de crédito”, “Protección de inversionistas minoritarios”, “Cumplimiento de contratos”, y “Resolución de insolvencia”. Además, sólo subió en dos: “Registro de propiedad” y “Facilidad para pago de impuestos”. Sin embargo, el Banco Mundial, resaltó la reforma tributaria del Perú, en tanto el impuesto a la renta ha descendido en los últimos años y ha ayudado al dinamismo empresarial.

A pesar de lo indicado, el Perú, continúa a la vanguardia en los indicadores de apertura de una empresa en América Latina. Abrir una nueva empresa en el Perú toma 6 procedimientos y 26 días, mientras que, para la región en promedio, toma 8.3 procedimientos y 31.6 días. El costo, además, es menor: como porcentaje del PBI per cápita anual, dichos trámites toman 9.9%, mientras que, en América Latina, 31.5%.

En cuanto al marco legal para promover la inversión en el Perú, es pertinente citar la Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017 elaborada por Ernst & Young en Junio 2016 que menciona lo siguiente:

El Perú busca atraer inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía. Por ello, ha tomado las medidas necesarias para establecer una política de inversión coherente que elimine los obstáculos que puedan enfrentar los inversionistas extranjeros. Esto ha provocado que sea considerado como un país con uno de los regímenes de inversión más abierto del mundo.

El Perú cuenta con un marco legal para proteger la estabilidad económica de los inversionistas y reducir la interferencia del Estado en las actividades económicas.

El Estado peruano puede otorgar estabilidad jurídica a los inversionistas nacionales y extranjeros respecto de las normas de impuesto a la renta y específicamente de reparto de dividendos.

Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas aplican el principio de la no discriminación entre empresas nacionales y empresas extranjeras. No hay restricción para la repatriación de ganancias, las transferencias internacionales de capitales, o las prácticas de cambio de divisa.

El Perú ofrece un marco legal que protege los intereses del inversionista extranjero, brindándole:

- Un trato no discriminatorio e igualitario
- Acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos
- Libre transferencia de capitales

En adición, tanto el inversionista nacional como extranjero se le brinda:

- Derecho a la libre competencia
- Garantía a la propiedad privada (no expropiaciones ni estatizaciones)
- Libertad para adquirir acciones a empresas nacionales
- Libertad para acceder al crédito interno y externo
- Libertad para remesar regalías y utilidades provenientes de su inversión
- Simplicidad para poder hacer, en su gran mayoría, operaciones tanto en moneda local (Sol), como en dólares estadounidenses, sin control de cambios.
- Una amplia red de acuerdos internacionales de inversión y participación en el Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Por otro lado, durante el año 2014 se realizaron diversos cambios legislativos en Perú con la finalidad de devolver el dinamismo a la economía nacional, los cuales se detallan a continuación:

- La reducción progresiva de la tasa del impuesto a la renta (IR) para las empresas, que pasará de 30% a 28% para 2015 y el 2016; a 27% en el 2017 y el 2018; y a 26% a partir del 2019. Del mismo modo, se estableció una nueva escala de tasas del IR con distintos tramos para los trabajadores dependientes e independientes.
- Se elevó la tasa del impuesto a los dividendos, que pasará de 4.1% a 6.8% en el 2015 y el 2016; a 8% en el 2017 y el 2018; y a 9.3% a partir del 2019 para personas en el Perú, y personas y empresas extranjeras. Así, se dejó de lado la propuesta inicial del MEF: gravar la repartición de dividendos a las empresas domiciliadas en el Perú.
- Se redujo la tasa de retenciones del IGV de 6% a 3%.

- A partir del 2015 las construcciones y edificaciones utilizan una depreciación acelerada del 20%.
- Entre las medidas para reducir los trámites burocráticos, se eliminaron las ‘rondas de observaciones’ y se ordenó la adecuación del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) a las leyes nacionales en plazos determinados, con el fin de homogeneizar los trámites en diversos sectores económicos.

En conclusión, el Perú es uno de los países de Latinoamérica donde se tiene mayor estabilidad jurídica para realizar negocios en condiciones de igualdad con la finalidad de generar mayor dinamismo y estabilidad económica por lo que es totalmente favorable para los fines del presente proyecto.

2.5.4 Análisis Cultural

Con el paso de los años la costumbre de la siesta se ha ido perdiendo, principalmente por lo agitado del mundo laboral actual.

“La siesta está presente en partes del sur de Europa e Hispanoamérica, pero también en China, Taiwán, Filipinas, India, Oriente Medio y África del Norte. Esta palabra viene de la hora sexta romana que designa la hora solar sexta, correspondiente a las 12 del mediodía con respecto al sol, o sea, alrededor de las 14 horas, momento en el cual se hacía una pausa de las labores cotidianas para descansar y reponer fuerzas”¹⁵. (Wikipedia, 2011).

Si preguntamos a nuestros padres o abuelos sobre esta costumbre, encontraremos que se trataba de una práctica común en el país, quizás con mayor presencia en provincias. Antaño existían horarios partidos tanto en colegios como en negocios, para que las familias almuerzen juntas y quienes lo deseen, pudieran tomar una siesta.

¹⁵ Wikipedia. (2011). Siesta. 2017, de Wikipedia Sitio web: <https://es.wikipedia.org/wiki/Siesta>

Para mayor detalle sobre esta rutina algo olvidada, citamos a continuación el artículo de Gonzalo Torres, publicado en el Diario El Comercio el 13 de abril de 2014:

“¿Quién hace siesta hoy en día? Solo algunos afortunados independientes o aquellos que viven cerca o aquellos dotados de la capacidad de fingir que escuchan al jefe en una reunión cuando, en realidad, ya se fueron a Marte.

La vida misma, la agitada vida citadina te va quitando de esos placeres que tal vez se reservan para los domingos y feriados. Así es como costumbres inveteradas se van extinguiendo de nuestra capital y de muchas pues el proceso no es único a esta ciudad de zombis caminantes.

La palabra siesta proviene de la hora sexta romana, la hora que, contada a partir del amanecer, resulta ser el mediodía, después de la hora del antiguo almuerzo en el que los perros callejeros de las regiones tropicales o subtropicales buscan la sombra para echarse una pestañita. Es que entre el mediodía y las tres o cuatro de la tarde el sol arrecia y, si no se hace siesta, uno está en estado catatónico o catasiéstico.

Por eso un limeño de clima anodino se extraña y se desespera cuando entra a una bodega piurana en pleno sol de Colán, pide un rollo de papel higiénico y el dependiente, bien sentado, se demora una eternidad para alcanzarle a uno el bendito rollo que está a dos dedos más del alcance de su mano. Los tiempos de respuesta son otros bajo un calor que amodorra y obliga a la suspensión de funciones corporales.

En Lima antigua, había costumbres heredadas de la España mora, la del sur mediterráneo. Las tapadas hacían su baja de revoluciones (aunque no siesta) bajo los grandes y abiertos ventanales enrejados y sobre colchonetas brocadas se dedicaban a la tertulia junto a la visita de la tarde recibiendo el frescor del viento.

Las hamacas, en otras latitudes, cumplían esa función de dormitar al aire libre en un suave vaivén.

La Lima de más acá en el tiempo, la aún pequeña e intransitada Lima se partía en dos. Tanto tiendas, trabajos y colegios tenían el horario partido para que la familia

almorzase junta y luego cada uno, si quería, agarrase almohadas y pegara ojos hasta el turno siguiente. Hoy, imposible.

Al sur, tenemos la variante de la moqueguana que se disfruta después del desayuno y antes del almuerzo, es decir, recargar energías no para trabajar sino para seguir comiendo. Hay quienes dicen que el traje típico del moqueguano es el pijama. En realidad, es un experto que sabe que cuando la tierra es feraz, no hay que cuidarla tanto y dedicarse, más bien, a hacer postres en cantidad, dejar que los vientos traigan el olor de los damascos maduros, tomar pisco y adormilarse en la molicie de quien sabe que las siestas se han hecho para tomar impulso.

En conclusión, bajo un esquema cultural la costumbre de la siesta aún se mantiene en provincias debido a los horarios partidos que aún manejan, pero se ha perdido en la capital debido al intenso ritmo laboral, sin embargo, esta es una ventaja ya que nuestro proyecto se convierte en una opción para retomar esta costumbre y recargar energías para continuar con nuestras labores.

2.5.5 Análisis Tecnológico

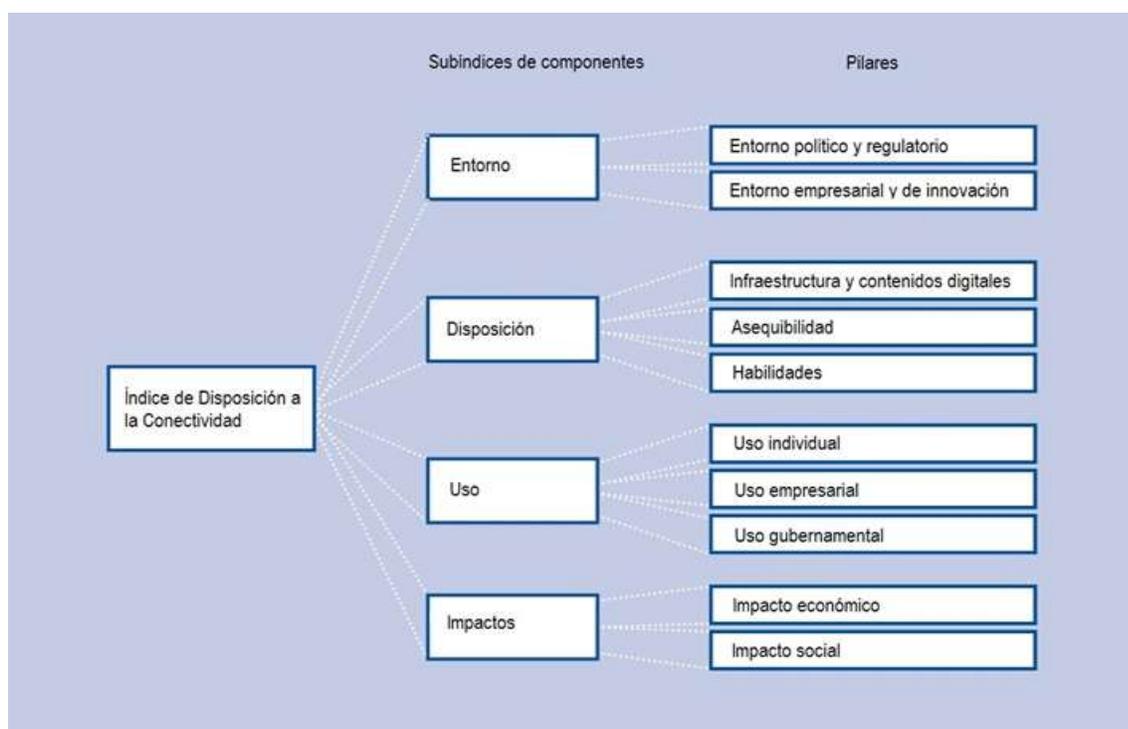
De acuerdo al Reporte Mundial de Tecnologías de la Información 2016 (*Global Information Technology Report* - GITR, por sus siglas en inglés) el Perú se mantiene con relación al ranking publicado el año anterior por el Foro Económico Mundial (WEF) respecto del impacto económico y social que ha tenido la ciencia y tecnología en el país. Actualmente se ubica en el puesto 90 de un total de 139 países, con una puntuación de 3.8. En Sudamérica estamos por encima de Paraguay, Bolivia y Venezuela.

El Perú muestra un crecimiento marcado en estos últimos años sin embargo aún existen barreras tales como bajo porcentaje de asistencia a la escuela secundaria, alto porcentaje de analfabetismo, escaso acceso a internet en las escuelas, entre otros, que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos que retrasan el entorno regulatorio para las TIC.

En el marco global, el ranking lo lideran Finlandia y Singapur con un puntaje de 6.0, mientras que en América Latina; Chile lleva la delantera en el puesto 38 con una puntuación de 4.6.

“El marco de preparación tecnológica se traduce en el NRI (Network Readiness Index), y que comprende cuatro subíndices: Estos miden el entorno de las TIC; la disposición de la sociedad de usar las TIC; el uso real de todos los actores principales; y, por último, el impacto que las TIC generan en la economía y en la sociedad. Los tres primeros subíndices pueden ser considerados como los conductores que establecen las condiciones para los resultados del cuarto subíndice, el impacto de las TIC. Asimismo estos cuatro subíndices se dividen en 10 pilares de acuerdo con el siguiente cuadro” 16 (World Economic Forum, 2014)

GRÁFICO No. 4



“En el mapa mundial las economías están codificadas por colores en función de su NRI, la puntuación global se mide en una escala del 1 al 7, con las mejores economías en color verde y con las de peores resultados respectivamente y que aparecen en color rojo”.17 (World Economic Forum, 2014)

¹⁶ World Economic Forum (2014) The Global Information Technology Report 2014

¹⁷ World Economic Forum (2014) The Global Information Technology Report 2014

GRÁFICO No. 5

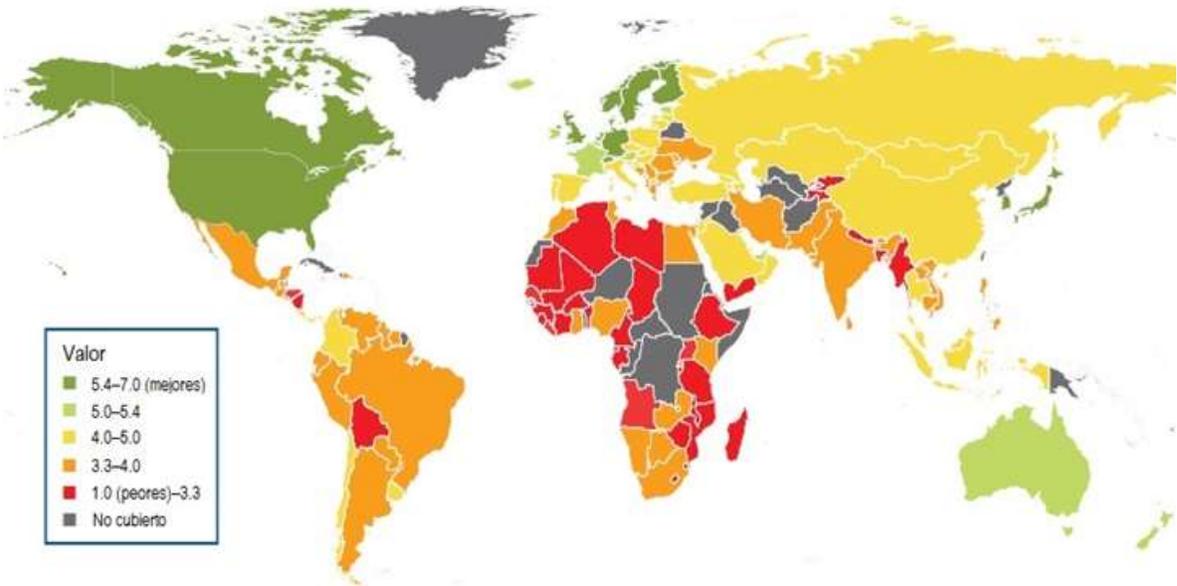
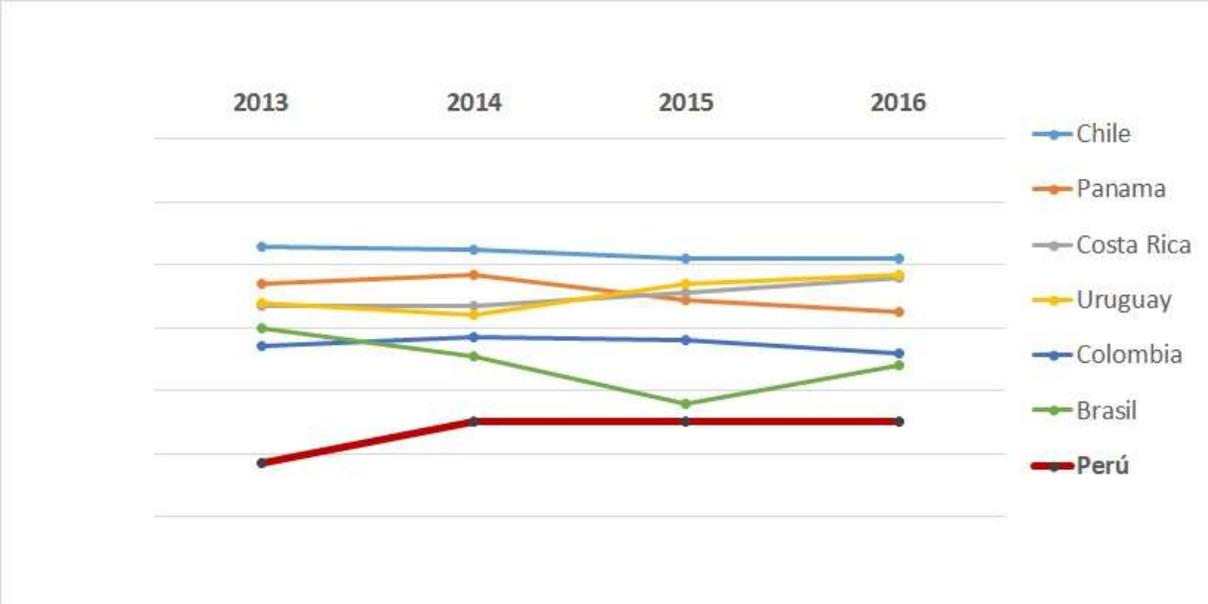


GRÁFICO No. 6

TENDENCIA DE LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS



De acuerdo a lo mencionado respecto al contexto actual y esperado se concluye que a pesar del escenario político actual, el Perú tiene bases macroeconómicas que permitirán un crecimiento económico sostenido en el tiempo, adicional a esto el marco jurídico y legal en nuestro país es estable y permite el establecimiento de empresas con horizonte de inversión de largo plazo lo que hace que nuestro país siga siendo atractivo para nuevas inversiones y nuevos proyectos.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Descripción del Servicio

Se busca establecer el nivel de aceptación del concepto: “Siestario”.

Nuestro servicio se ofrece como espacios privados cercano al centro de labores de potenciales clientes, ambientado con todas las comodidades y altos estándares de acondicionamiento para un descanso reparador, que brinde la oportunidad de poder tomar una siesta por unos 30 minutos durante la jornada laboral, que incluye un masaje cráneo facial de inducción al sueño y una bebida o fruta.

Se ha empleado para ello dos métodos: Investigación Cualitativa e Investigación Cuantitativa.

El análisis de la información recopilada nos permitirá adoptar las mejores decisiones y estrategias según nuestros intereses para el presente proyecto.

3.2 Selección del segmento de mercado

A través de la investigación de mercado se busca estimar la demanda para el presente proyecto, así como también conocer el perfil de los potenciales clientes y sus hábitos de consumo. Todo ello con la finalidad de adoptar las mejores decisiones y plantear estrategias efectivas para el desarrollo del plan.

El proceso de investigación de mercados es una aproximación científica a la toma de decisiones, lo que eleva al máximo las posibilidades de conseguir resultados correctos y significativos¹⁸.(Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl,2006, p.266).

¹⁸ LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL, Carl. . (2006). Marketing. Edición Mexico DF: Thomson Editores.

Para ello se ha empleado dos métodos: Investigación Cualitativa e Investigación Cuantitativa.

3.3 Investigación Cualitativa

Este es un método de investigación no cuantitativo mediante el cual se recolectan datos a partir de la exploración de relaciones sociales buscando entender y explicar las razones del comportamiento.

3.3.1 Objetivos

- Conocer el nivel de aceptación del nuevo concepto de siestario.
- Explorar los hábitos respecto a las siestas.
- Identificar los atributos valorados en relación al concepto.
- Conocer las motivaciones y frenos que el concepto genera en el target.

3.3.2 Metodología empleada

Focus Group o grupo de enfoque, que viene a ser un procedimiento para experimentar el mercado directamente. Mientras que a través de los estudios a gran escala la información suele generalizarse, mediante los focus group se puede obtener información persona a persona. Las personas reclutadas deben cumplir ciertas características predefinidas tales como: Rango de edad, intereses, estilo de vida, etc. La reunión que se efectúa es de carácter tranquilo e informal de tal manera que estimule la conversación y se suelen efectuar en grupos de entre 6 y 10 personas. Las reuniones duran entre una hora y dos horas. Durante

ella un moderador capacitado “enfoca” la discusión del grupo en los temas importantes.

*El grupo de enfoque se ha convertido en una de las principales herramientas de investigación para conocer los pensamientos y los sentimientos de los consumidores.*¹⁹ (Kotler Philip y Armstrong Gary, 2007, p.117).

Tal como se señaló anteriormente, para que un focus group sea exitoso, es conveniente que los participantes seleccionados pertenezcan al mercado objetivo deseado. Es así que “*un grupo de enfoque debe ser homogéneo en términos de características demográficas y socioeconómicas.*”²⁰ (Malhotra Naresh, 2004).

En este sentido, los criterios para seleccionar a los participantes de los focus group fueron los siguientes:

- Trabajadores dependientes: Considerando que los trabajadores independientes por lo general no tienen un horario fijo o en su defecto, manejan un horario más flexible que les permitiría ir a sus viviendas para descansar, en vez de tomar el servicio del siestario.
- Centro laboral en San Isidro: Considerando que el estudio de localización arrojó como ubicación del siestario en el distrito de San Isidro.
- Edades entre 25 y 44 años: Considerando que según publicación del INEI al 2015 en Lima Metropolitana la PEA por grupo de edad concentra mayor participación en este rango de edades (más del 49% de toda la PEA)²¹ (INEI, 2000-2015).

¹⁹ Kotler Philip y Armstrong Gary. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. Edición Mexico DF: Pearson Educacion de México.

²⁰ Malhotra Naresh K. (2004). Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. Edición Estado de Mexico: Pearson Educacion.

²¹ INEI. (2000-2015). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, según Departamento. 2017, de INEI Sitio web: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>

- Nivel Socioeconómico A, B y C: Considerando que por su poder adquisitivo tienen mayor acceso a tomar los servicios del siestario, quedando descartados los niveles socioeconómicos D y E. Los niveles socioeconómicos no se definen a partir de ingresos, sino en función a un grupo de variables previamente definidas a partir de estudios realizados por el APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados), es por ello que se toma como referencia la investigación “Niveles Socioeconómicos 2016” realizada por el APEIM en Agosto 2016, donde se observa la distribución de niveles por zonas/distritos de residencia en Lima Metropolitana y por lo que se puede identificar los distritos con mayor concentración (%) en cada uno de los niveles.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, en el mes de Marzo del 2015 se realizaron (04) focus group de acuerdo al siguiente detalle:

- **1er Focus Group:** Dirigido a 6 hombres y mujeres entre 31 y 35 años, NSE BC, que trabajan en la zona de influencia.
Fecha: 3 de Marzo del 2015
Lugar: Av. Gaviotas 1909, edificio 4, dpto. 404. Condominio Parques de Surco 2 - Surco.
 - **2do Focus Group:** Dirigido a 6 hombres y mujeres entre 25 y 30, NSE BC, que trabajan en la zona de influencia.
Fecha: 4 de Marzo del 2015
Lugar: Jr. Cayetano Heredia 411 - Jesús María, Lima.
 - **3er Focus Group:** Dirigido a 6 hombres y mujeres entre 25 y 30, NSE AB, que trabajan en la zona de influencia.
Fecha: 5 de marzo del 2015
-

Lugar: Calle Manuel Scorza 214 dpto 401 - Urb. Higuiereta, Surco, Lima.

- **4to Focus Group:** Dirigido a 6 hombres y mujeres entre 31 y 35, NSE AB, que trabajen en la zona de influencia.

Fecha: 6 de Marzo del 2015

Lugar: Av. Ernesto Montagne 471 - Urb. Aurora, Miraflores, Lima.

Cabe precisar que para la realización de los focus group, se contó con la participación de la Lic. Pamela Espinoza, profesional en Marketing y Publicidad, con experiencia previa en esta técnica, quien cumplió la función de moderador.

3.3.3 Resultados de la Investigación Cualitativa

A continuación, detallamos los principales aspectos recogidos a través de los grupos de enfoque, los cuales hemos subdividido en diferentes ítems para un mejor análisis de los hábitos, costumbres y comportamientos de los participantes.

a) El día a día

Para la gran mayoría, los días de la semana están dominados por la rutina: el trabajo abarca casi todo su día y consume sus energías.

De lunes a viernes, sus días inician muy temprano (6 o 7am, aprox.), ya que deben prepararse (y preparar a su familia en caso la tengan) para ir a trabajar. En la mayoría de casos, el horario laboral es desde las 9 de la mañana hasta las 6 de la tarde con un descanso a la mitad del día, que varía según el lugar de trabajo. Algunos participantes indican que muchas veces deben quedarse más tiempo y no siempre salen del trabajo en el horario establecido.

El tiempo que les queda hasta que su día termine lo utilizan para, en el caso de quienes tienen una familia, ver pendientes en casa, conversar con la pareja, pasar tiempo con los hijos y ver televisión (usualmente noticieros); mientras que los más jóvenes aprovechan para ir al gimnasio, verse con amigos y/o relajarse en casa viendo una película o estando en internet (redes sociales).

Su día termina aprox. 11pm o a media noche, momento en el que deben descansar para empezar un nuevo día.

b) Fines de Semana

Los fines de semana son para romper con la rutina.

Aunque algunos deben trabajar los sábados (ya sea medio día o día completo), la mayoría dispone de dos días para dormir hasta tarde, descansar, relajarse y divertirse, pero también para hacer cosas que el horario laboral no les permite hacer dentro de semana.

Así, los sábados son los días de mayor productividad: van de compras, salen a comer fuera, al cine o de paseo, y quienes son padres de familia, se encargan, además, de las compras y los quehaceres de la casa.

En las noches salen con amigos a divertirse, aunque esto empieza a ser menos frecuente conforme inician su vida familiar; por otro lado, los más jóvenes salen por las noches desde el viernes (e incluso unos pocos desde el jueves) y algunos, en verano, van a las playas del sur.

Los domingos, por el contrario, son más descansados porque la mayoría se queda en casa. Para todos, este día es más familiar y normalmente termina temprano, dando paso al regreso de la rutina: el inicio de una nueva semana.

c) El Tiempo

La mayoría siente que el tiempo no les alcanza para todas las actividades que tienen pendientes o que les gustaría realizar. El trabajo absorbe su día y el tráfico también les quita tiempo; en muchos casos, incluso cuando ya termina su día y quieren relajarse, su mente sigue activa, pensando en las preocupaciones y el estrés del trabajo (también de la casa, para quienes tienen familia), lo que no los deja descansar.

Por ello, si pudieran contar con más tiempo, le agregarían 3 horas al día, o 1 día al fin de semana; y utilizarían este tiempo primordialmente para descansar y dormir, pero también para pasar tiempo con la familia, estudiar algún curso, o dedicar tiempo para sí mismos.

d) Prioridades

Podemos establecer que lo más importante en sus vidas se puede dividir en 3 aspectos:

- Familia y su bienestar: porque es la base de la sociedad y lo que los motiva día a día.
- Salud propia y de la familia: porque sin salud no pueden hacer nada.
- Trabajo y dinero: porque significa desarrollo profesional y una fuente de ingresos.

En menor escala, también podemos mencionar: seguridad, libertad, valores y diversión.

e) La vida hoy en día

Los participantes definen la vida de hoy en día como: agitada, competitiva, estresada, rápida, rutinaria, tecnológica y sin valores.

Los horarios laborales hacen que la vida sea rutinaria y no les quede tiempo para otras cosas, ya que pasan más tiempo trabajando que dedicándose a su familia o compartiendo con las personas que más les importan; sin embargo, para ellos esto es necesario para crecer, ya que la competencia es cada vez más fuerte: quien se capacita más, trabaja más y lo hace más rápido, tiene mayores oportunidades. Es por esto que sienten que la sociedad está en un constante estado de preocupación y estrés.

La tecnología (foco en el celular) los beneficia al hablar de comunicación e información, además de facilitar muchas de sus actividades diarias; sin embargo, también los perjudica porque sienten que pierden el contacto directo con las personas y las aísla, además de hacer que, en el plano laboral, el trabajo continúe aún en casa (parece imposible desconectarse o “desaparecer”)

f) Vida Laboral Vs. Vida Personal

La mayoría siente que su vida laboral abarca tanto tiempo de su día a día, que tratan de no permitirse a sí mismos excederse de ese tiempo.

Indican que llevar un equilibrio entre ambos aspectos (laboral y personal) es sumamente importante para llevar una vida más tranquila y menos expuesta al estrés. Por ello, “no dejar que el trabajo gane” es una lucha constante para algunos, quienes tienen claro que, a pesar de lo importante de su trabajo, no deben olvidarse de vivir.

g) Descansar

Los participantes asocian “descansar” directamente con “dormir”

Además, también lo relacionan a los siguientes términos: cama, vacaciones, viaje, crucero, ir de paseo, playa, arena, hamaca, relajó, spa, silencio, estar lejos.

Para ellos, dormir es el “máximo placer”, y aunque señalan que lo ideal es dormir 8 horas al día, la mayoría duerme, en promedio 6 horas, debido a lo ocupado de sus días. El sueño es lo que más suele sacrificarse cuando se necesita tiempo extra para cumplir con las obligaciones.

h) Importancia del dormir

Consideran que dormir es de suma importancia, siendo el principal motivo que el sueño funciona como una “recarga de baterías”, y sin él, simplemente no podrían seguir con sus vidas.

Además, mencionan algunos otros beneficios (aunque no todos conocen acerca de ellos):

- Des estresa y/o previene el estrés
- Mejora el humor
- Mantiene la salud: oxigena el cuerpo
- Mantiene la estabilidad del sistema nervioso
- Baja la “panza”
- Mejora la capacidad de reacción: “estar más alerta”
- Ayuda a evitar las arrugas y el envejecimiento rápido (por las preocupaciones)

Sin embargo, algunas pocas participantes señalaron un par de contras del dormir:

- Cuando se excede el tiempo recomendado para dormir, esto puede causar sobrepeso.

- Dormir inmediatamente después de ingerir alimentos puede evitar o retrasar la digestión y afectar el sistema digestivo.

i) Vida Laboral: El refrigerio

La mayoría tiene el “break” del almuerzo entre la 1pm y las 2pm, momento en el que no sólo almuerzan, sino que aprovechan para realizar otras actividades, como, por ejemplo: conversar con los compañeros de trabajo, “chatear” con otros amigos, descansar, salir a caminar, dormir por unos minutos, ver televisión, realizar trámites en bancos, entre otros.

j) Vida Laboral: Dormir en el break

Muchos de los participantes confesaron dormir a la hora de almuerzo, siendo esto no una costumbre para muchos, pero sí una fuerte necesidad para varios de vez en cuando, sobre todo cuando terminan de almorzar, cuando el estrés y el cansancio se han acumulado, o cuando no durmieron bien la noche anterior, por diferentes motivos.

Algunas personas señalaron que cuando necesitan dormir, se ven obligados a ser creativos y/o improvisar lugares donde hacerlo, debido a que no cuentan con un lugar apropiado para ello. Entre estos lugares mencionaron: en el carro, una “cabeceada” en la oficina.

Una minoría señaló que no le provoca dormir.

k) El Siestario: Idea innovadora

En general, la idea fue percibida como innovadora por no existir nada parecido en el país, sintiendo que la propuesta cubre una necesidad que hasta ahora ha tenido que ser resulta de maneras

poco convenientes y cómodas, o que simplemente no ha sido cubierta.

Como se ha visto antes, el estrés del día a día, los quehaceres y pendientes del trabajo y demás actividades, hacen que muchos necesiten más tiempo del que disponen, y terminen sacrificando su sueño para cumplir con sus obligaciones. Esto hace que su necesidad de dormir se acumule, y se queden sin energías dentro de semana.

l) Dudas

A pesar de lo señalado en el párrafo precedente, surgen algunas dudas sobre cómo funcionaría el negocio, como, por ejemplo:

- La poca disposición de tiempo con la que cuentan. La gran mayoría sólo cuenta con 1 hora al medio día.
- La distancia y el tiempo que les tomaría llegar al establecimiento (dependiendo de dónde esté ubicado)
- La capacidad y disponibilidad de cabinas. Existe preocupación sobre la formación de “colas” o “elevado tiempo de espera” para tomar el servicio.
- La relación costo – beneficio

Por ello, algunos pocos consideran que el público objetivo de esta idea podría ser otro:

- Universitarios (descanso entre clases)
- Gente que trabaja el sábado
- Gente que cuenta con un mínimo de 2 horas de break
- Extranjeros que han venido a trabajar a Perú

m) Ideas similares

Varios participantes indicaron conocer un servicio similar en Japón, del cual escucharon a través de un reportaje televisivo y de comentarios de amigos.

Además, compararon la idea del siestario a lo que realizan empresas como Google para que lograr el bienestar de sus empleados; a un servicio que brindan “cieguitos que dan masajes” e incluso a la propuesta “Dormir en las nubes”, existente en Cusco.

n) ¿Muy simple?

A pesar de percibirla como una idea innovadora, la mayoría siente que tal y como fue propuesta, podría resultar demasiado simple, por lo que le falta un factor ‘sorpresa’ o un ‘plus’ que termine de llamar su atención.

Por ello, todos los participantes coincidieron en que ese ‘plus’ que necesitan podrían ser los masajes, ya que los relacionan directamente con reducir el estrés y relajarse; y eso es justamente lo que necesitan para poder continuar con su día. Ya sea solamente masajes, o masajes que induzcan al sueño, indican que este servicio le daría más valor al siestario, convirtiéndola en una propuesta mucho más atractiva para ellos.

o) Otras recomendaciones

Además, los participantes recomiendan que el siestario cuente con servicios complementarios y/o adicionales, y con ciertas características que detallamos a continuación.

En servicio:

- Masajes
- Aire acondicionado
- Calefacción
- Revistas: Cosas, Caretas, Hola, Nat Geo.
- Libros

- Wi Fi (aunque no todos están de acuerdo, algunos quisieran alejarse del internet en ese momento para poder relajarse mejor)
- Música relajante (y la opción de elegir música o apagarla)
- Televisor
- Despertador (suave)
- Sofás masajeadores
- Juegos (Play Station)
- Botiquín de primeros auxilios
- Duchas
- Batas y pantuflas
- Un “mini Gym”
- Piscina con Hidromasajes
- Aromaterapia
- Opción de hacer reservas y así evitar colas: que exista una aplicación para esto.
- Diferentes precios para diferentes tipos de habitaciones
- Promociones, ofertas y descuentos.

En snacks:

- Frutas (ensalada de frutas)
- Yogurt
- Jugos naturales
- Galletas de avena
- Agua (no gaseosas)
- Agua de manzana
- Postres
- Empanadas
- Causas
- Sándwiches de pollo
- Wraps
- Snacks con papas fritas

En infraestructura y ambiente:

- Habitaciones privadas y limpias
- Habitaciones con baño
- Ambiente acogedor
- Ambiente moderno
- Espacio acústico, donde no se escuche el sonido de fuera
- Muchas ventanas
- Color blanco o colores pasteles
- Luz baja o tenue
- Aroma a incienso
- Plantas
- Bambús
- Caída de agua (catarata)
- Piletas
- Sonido de lluvia
- Sonidos de la naturaleza (*“la naturaleza te desestresa”*)
- Habitaciones con diseños distintos “personalizados”: árabe, futurista, de playa
- Zona de esparcimiento (para compartir con amigos)

Además, creen que este local debería estar alejado de la bulla de las avenidas, por lo que debería estar cerca de un parque, en un sótano o en altura.

Respecto a la ubicación geográfica, sugirieron: Las Begonias, El Olivar, C.C. Camino Real, C.C. Real Plaza Salaverry, Navarrete y frente al Westin.

p) Uso del servicio

Consideran que el tiempo ideal para el servicio debe ser de 30 minutos, ya que menos tiempo sería muy corto para conciliar el sueño, y más tiempo es imposible por los horarios que manejan.

Así, la gran mayoría señaló que sí haría uso del servicio, siempre y cuando este contara con la opción de los masajes. En promedio, irían de 2 a 3 veces por semana (sin este añadido, la probabilidad de asistencia se reduce notoriamente), y aunque la mayoría lo usaría después de almorzar durante su break, algunos sugirieron otros momentos de uso:

- Saliendo del trabajo, 6pm o 7pm, para descansar mientras la hora punta pasa, y así pueden ir a sus hogares relajados y sin estresarse por el tráfico.
- Saliendo del trabajo, cuando necesitan hacer tiempo porque tienen alguna reunión más tarde y no tendría sentido regresar a casa (mayormente porque viven lejos).
- En el almuerzo, pero abarcando toda la hora: esto lo harían los más jóvenes cuando el día anterior salieron por la noche y necesitan recargar energías para continuar el día.
- Los sábados para quienes también trabajan este día.

q) Costo del servicio

El costo de este servicio (sin masajes) debería ser de aprox. 20 soles, pagando este monto por un tiempo de 30 minutos en una habitación con todas las comodidades necesarias para descansar. Además, algunos consideran que, de incluir masajes, el precio no debería aumentar tanto, ya que compararon los precios y el servicio con los que ofrecen clubes como El Regatas o Rinconada, en donde pueden pagar entre 30 y 50 soles por descansar y recibir masajes durante 1 hora.

Al hablar de una membresía, la idea les pareció atractiva algunos por sentir que sería más factible, ya que el pago sería único y el sistema sería similar al de un club. Económicamente, los montos variaron: la mayoría señaló estar dispuesta a pagar, en promedio, 120 soles por 1 mes (asistiendo 2 días a la semana); mientras que

otros estarían dispuestos a pagar hasta el doble si incluyera masajes.

r) Promociones y Convenios

Por otro lado, les gustaría que hubiera ofertas en combos (como siesta + masajes, o siesta + snack), y promociones del estilo de Cinemark, en donde los premien con un turno gratuito por haber asistido cierta cantidad de veces: usuario frecuente.

Por otro lado, algunos participantes sugirieron realizar convenios con diferentes empresas y que estas ofrezcan este servicio como una opción a sus empleados (lo compararon con el servicio de masajes que algunas grandes compañías contratan para sus trabajadores).

s) Nombre

Aunque a muchos les gustó el nombre de “Siestario”, hubo otras sugerencias de nombres asociados mayormente a relajación, sueños, siesta y dormir.

- Sleeping Center
- Recárgate
- Renuévate
- Desconéctate
- Oniro
- Sleepy Head
- Sweet Dreams
- Sweet Relax
- My Dreams
- Happy Siesta
- Happy Nap
- Relax Time

- Time Out
- Dream Express
- Off

Conclusión del Estudio Cualitativo

El “Siestario” es considerada, por la gran mayoría, una propuesta innovadora en nuestro país por no existir negocio similar; esta idea es vista, además, como necesaria por el ritmo de vida que lleva el público objetivo: su día a día es dominado por la rutina y el trabajo que conduce al estrés, dejándolos sin tiempo para dedicárselo a sus demás prioridades y obligándolos a sacrificar su sueño para no descuidar su vida personal.

A pesar de ello, este target ya está acostumbrado a ese estilo de vida, por lo que, para muchos, dormir no basta, necesitan algo más para recuperar las energías y romper con el estrés de la rutina, además que la idea de “dormir” por sí sola puede parecer muy simple. Es así que “siesta más masajes” o “siesta más un plus” aparece como una propuesta de valor más atractiva y conveniente para todos.

Por otro lado, se observa que no todos conocen los beneficios que una “siesta” genera en la salud o en la productividad laboral, por lo que es necesario comunicar estos aspectos a través de los canales que se determinen en el plan de marketing.

Lo explicado anteriormente, sumado a otras recomendaciones y sugerencias recogidas en los focus group, no hacen más que afinar la idea del Siestario y definen la propuesta como un espacio único y especial: un paraíso para desconectarse del día a día.

3.4 Investigación Cuantitativa

Es el método que permite examinar los datos de manera científica, o siendo más específicos, de forma numérica, con apoyo de herramientas de la estadística.

3.4.1 Objetivos

- Conocer el nivel de aceptación del nuevo concepto de un siestario.
- Analizar el tamaño de mercado para el presente proyecto, a efectos de estimar la demanda.
- Conocer la intención de adquisición del servicio en mención.
- Conocer aspectos de hábitos de compra y consumo.

3.4.2 Metodología Empleada

Se aplicó el método de una investigación descriptiva con entrevista directa por intercepción aplicando un cuestionario estructurado y estandarizado. En el siguiente *Anexo No. "1"* se encuentra el cuestionario utilizado.

ANEXO No. 1

Buenos días/tardes/noches,

Estamos realizando un estudio de mercado y nos gustaría contar con su valiosa colaboración.

Muchas gracias.

(FILTRO) Dígame por favor, ¿usted trabaja por los alrededores del Centro Financiero de San Isidro?

a. Sí (Continuar)

b. No (Fin de la encuesta)

ENCUESTA

Edad: _____

Sexo: _____

Distrito de Residencia: _____

1. ¿Cuál es su régimen de trabajo?

- De lunes a viernes
- De lunes a sábados
- Otro:

2. ¿Normalmente en qué horario toma su refrigerio? Seleccione sólo una opción.

- Entre las 12:00 y la 1:00pm
- Entre la 1:00 y las 2:00pm
- Entre las 2:00 y las 3:00pm
- Otro:

3. ¿Cuánto tiempo (minutos) dispone para refrigerio? Seleccione sólo una opción.

- 45 minutos
- 60 minutos (1 hora)
- 90 minutos (1 hora y media)
- 120 minutos (2 horas)
- Otro:

4. En el último mes ¿ha tomado usted una siesta en su jornada laboral?

- a. Sí
- b. No

5. Si respondió "No", ¿por qué?

- No tiene un lugar adecuado donde hacerlo
- Su centro de trabajo queda lejos de su casa
- No acostumbra hacer siesta.
- Otro:

6. ¿Le gustaría poder tomar una siesta durante su jornada laboral?

- a. Sí
- b. No

13. Si su respuesta fue Sí, por favor precise en qué horario. Seleccione sólo una opción

- Entre las 8:00am y la 12:00pm
- Entre las 3:00pm y las 7:00pm
- Otro:

14. ¿Hasta qué punto estaría dispuesto a comprar esta nueva oferta si estuviera a un precio razonable?

Seleccione sólo un recuadro.

Definitivamente no lo compraría	Probablemente no lo compraría	Tal vez sí o tal vez no lo compraría	Probablemente sí lo compraría	Definitivamente sí lo compraría
1	2	3	4	5

15. ¿Qué rango de precios le parece adecuado para este servicio? Seleccione sólo una opción.

- Menos de S/.25.00
- Entre S/. 25.00 y S/. 30.00
- Entre S/. 30.00 y S/. 35.00
- De S/. 35.00 a más.

16. ¿Qué rango de precios le parece adecuado para este servicio, incluyendo bebida y sandwich? Seleccione sólo una opción.

- Menos de S/.30.00
- Entre S/. 30.00 y S/. 35.00
- Entre S/. 35.00 y S/. 40.00
- De S/. 40.00 a más.

Para la presente investigación se asume que la población es infinita, considerando que el universo estaría conformado por la PEA total del Distrito de San Isidro –que al año 2012 la constituían 188,285 personas-, y según señalan Anderson, Sweeney y Williams en su libro Estadística para Administración y Economía, “en algunas situaciones la población o bien es infinita o tan grande que, para fines prácticos, se considera infinita”²² (Anderson David, Sweeney Dennis y William Thomas, 2008).

²² Anderson David, Sweeney Dennis y William Thomas. (2008). Estadística para Administración y Economía. Latinoamérica: 10° Edición.

Según la fórmula para calcular la muestra de una población infinita, se requiere un mínimo de 384 casos.

Fórmula

$$n = \frac{z^2 pq}{B^2}$$

Donde:

n = muestra

z = Nivel de confianza (1.96 ó 95%)

p = Frecuencia esperada del factor a estudiar (0.50)

q = 1 – p (0.50)

B = Margen de error admitido (0.05 ó 5%)

En la presente investigación se tomó una muestra de 400 casos, mayor a la requerida como mínimo.

Ficha Técnica

- Universo: Personas de entre 19 y 55 años que trabajan en oficina en el Distrito de San Isidro.
- Cobertura geográfica: Centro Financiero del Distrito de San Isidro.
- Técnica de la encuesta: Entrevista directa por intercepción aplicando cuestionario estructurado y estandarizado.
- Sistema/Tipo de muestreo: No probabilístico y Por cuotas.
- Tamaño de la muestra: 400 casos.
- Margen de error: 5%
- Nivel de confianza: 95%
- Fecha del trabajo de campo: Del 20 al 24 de Marzo del 2015.

Se ha implementado el muestreo no probabilístico debido que a las personas que trabajan en oficina en el Distrito de San Isidro que se encuentran entre los 19 y 55 años de edad, no se les puede brindar

la misma probabilidad de ser elegidos de modo aleatorio para ser parte de nuestra muestra.

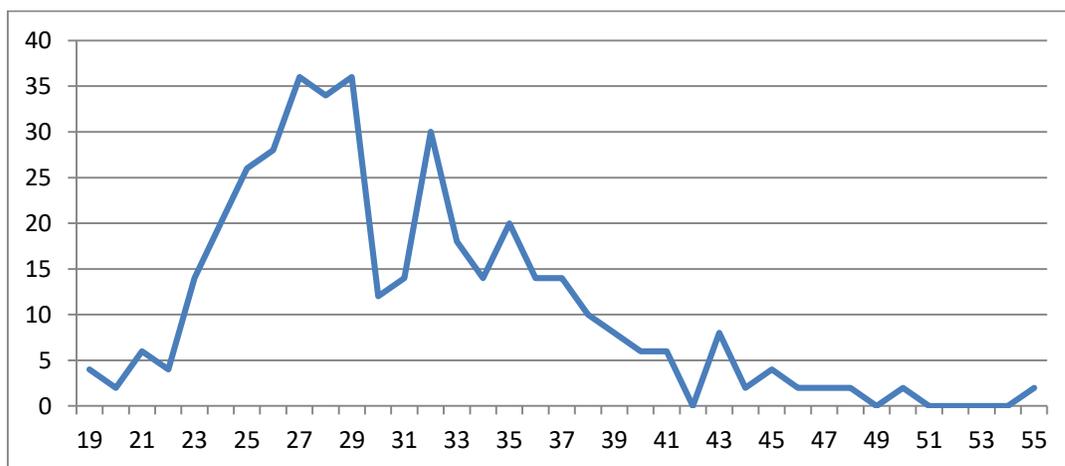
Es importante presentar la acotación teórica que al haber implementado un muestreo no probabilístico con la técnica de muestreo por cuotas, los resultados no necesariamente aseguran representatividad de toda la población; sin embargo, con fines académicos se asumen los supuestos como si fuese un muestreo probabilístico.

3.4.3 Resultados de la Investigación Cuantitativa

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa.

GRÁFICO No. 7

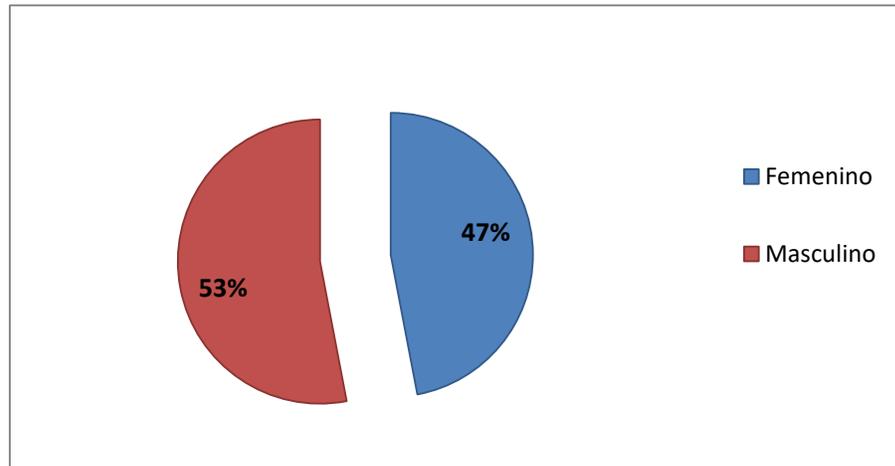
EDAD DE LOS ENCUESTADOS



EDAD	CANTIDAD
19	4
20	2
21	6
22	4
23	14
24	20
25	26
26	28
27	36
28	34
29	36
30	12
31	14
32	30
33	18
34	14
35	20
36	14
37	14
38	10
39	8
40	6
41	6
42	0
43	8
44	2
45	4
46	2
47	2
48	2
49	0
50	2
51	0
52	0
53	0
54	0
55	2
TOTAL	400

Se encuestó a 400 personas de entre 19 y 55 años, siendo el promedio de edad 30.8 años. El gráfico muestra la distribución de las edades en los encuestados.

GRÁFICO No. 8
SEXO DE LOS ENCUESTADOS



SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	188	47%
Masculino	212	53%
TOTAL	400	100%

Los encuestados estuvieron distribuidos entre ambos sexos, siendo el 53% hombres y el 47% mujeres.

CUADRO No. 4
DISTRITO DE RESIDENCIA

DISTRITO	No.	%
Ate	6	1.5%
Barranco	8	2%
Callao	6	1.5%
Cercado de Lima	10	2.5%
Chaclacayo	2	0.5%
Chorrillos	8	2%
Cieneguilla	4	1%
Comas	2	0.5%
Jesús María	16	4%
La Molina	20	5%
La Victoria	4	1%
Lince	14	3.5%
Los Olivos	10	2.5%
Magdalena	14	3.5%
Miraflores	34	8.5%
Pueblo Libre	12	3%
Puente Piedra	2	0.5%
Rímac	6	1.5%
San Borja	62	15.5%
San Isidro	14	3.5%
San Juan de Lurigancho	8	2%
San Juan de Miraflores	8	2%
San Luis	6	1.5%
San Martín de Porres	14	3.5%
San Miguel	34	8.5%
Santa Anita	2	0.5%
Surco	54	13.5%
Surquillo	12	3%
No especificó	8	2%
TOTAL	400	100%

Los entrevistados residen en diversos distritos de Lima Metropolitana, siendo la mayoría de San Borja (15.5%) y Surco (13.5%), entre otros distritos.

Distritos que según APEIM²³ pertenecen a los NSE A, B, C y D; distribuidos de la siguiente manera:

NSE AB: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina. (46% de la muestra)

NSE BC: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel. (22.5% de la muestra)

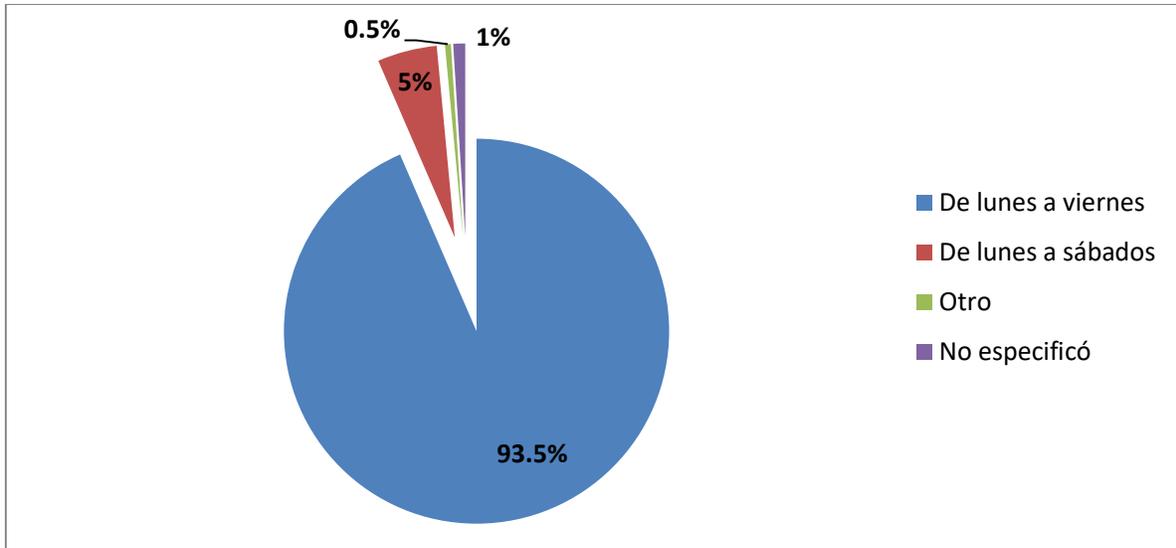
NSE C: Los Olivos, San Martín de Porres, Barranco, Surquillo, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Callao. (16.5% de la muestra)

NSE CD: Puente Piedra, Comas, San Juan de Lurigancho, Cercado de Lima, Rímac, La Victoria, Ate, Chaclacayo, San Anita, San Luis, Cieneguilla. (13% de la muestra)

GRÁFICO No. 9

DÍAS LABORABLES

¿Cuál es su régimen de trabajo (días)?



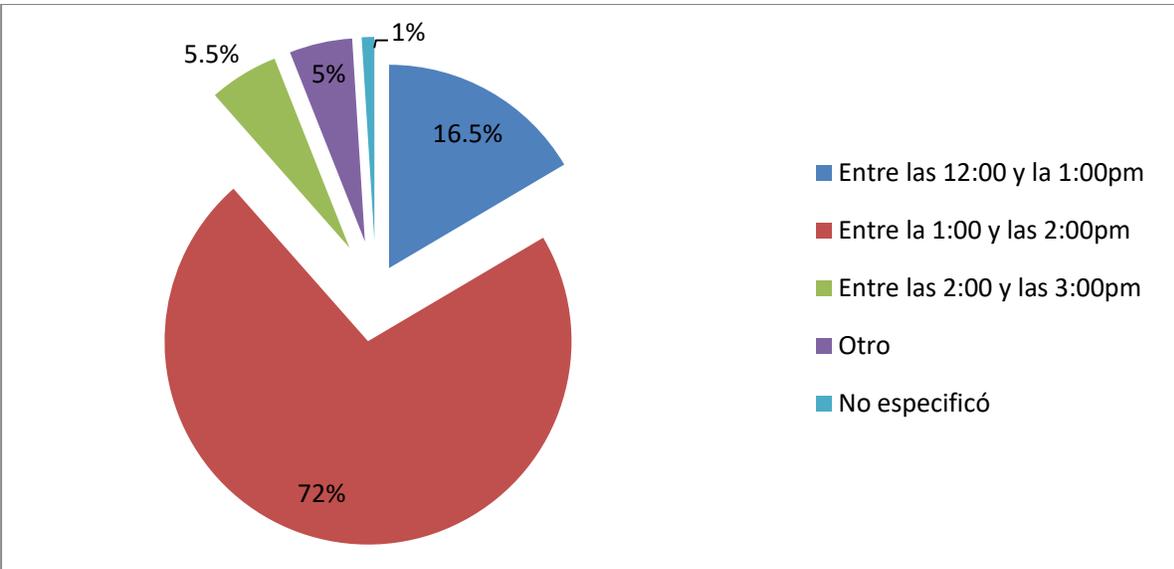
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
De lunes a viernes	374	93.5%
De lunes a sábados	20	5%
Otro	2	0.5%
No especificó	4	1%
TOTAL	400	100%

Se descubrió que la mayoría de los encuestados trabaja de lunes a viernes (93.5%), mientras que un 5% trabaja de lunes a sábado, y un 0.5% de lunes a domingo (“otro”).

GRÁFICO No. 10

HORARIO DE REFRIGERIO

¿Normalmente en qué horario toma su refrigerio?



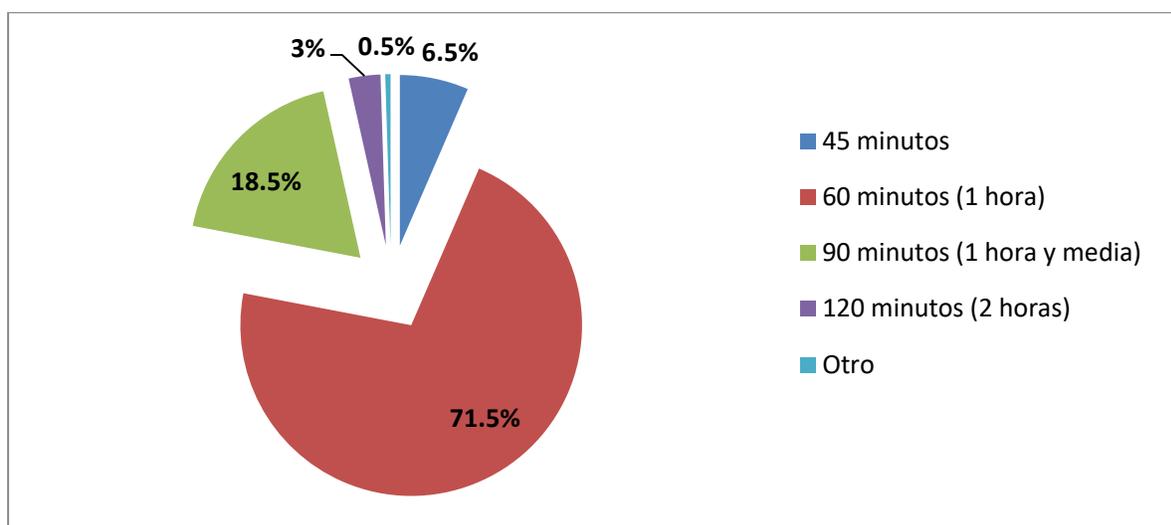
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre las 12:00 y la 1:00pm	66	16.5%
Entre la 1:00 y las 2:00pm	288	72%
Entre las 2:00 y las 3:00pm	22	5.5%
Otro	20	5%
No especificó	4	1%
TOTAL	400	100%

En cuanto a su horario de descanso a la hora de almuerzo, la mayoría lo toma entre la 1:00pm y las 2:00pm (72%), mientras que un 16.5% entre las 12:00m y la 1:00pm, un 5.5% entre las 2:00pm y las 3:00pm, y un 5% indicó otros horarios: de 12:30pm a 1:30pm, de 1:30pm a 2:30pm, de 1:00pm a 3:00pm, y de 1:00pm a 2:30pm.

GRÁFICO No. 11

TIEMPO DEL QUE DISPONEN PARA REFRIGERIO

¿De cuánto tiempo (minutos) dispone para refrigerio?

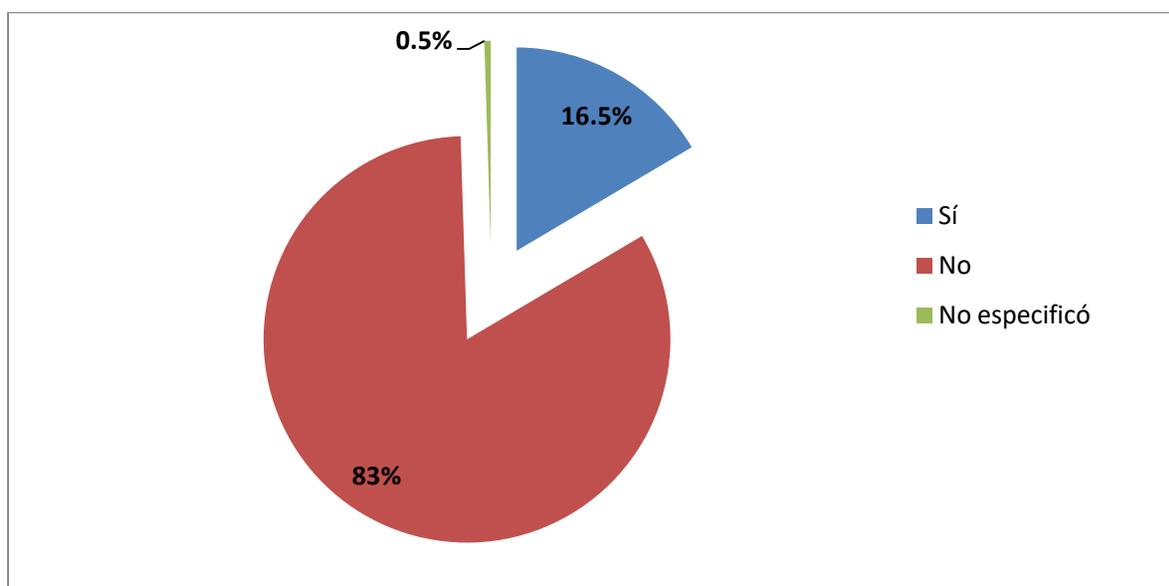


OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
45 minutos	26	6.5%
60 minutos (1 hora)	286	71.5%
90 minutos (1 hora y media)	74	18.5%
120 minutos (2 horas)	12	3%
Otro	2	0.5%
TOTAL	400	100%

Cuando se encuestó sobre la duración del refrigerio, el 70.5% señaló que su “*break*” dura 60 minutos (1 hora), mientras que el 18.5% toma un descanso de 90 minutos (1 hora y media), el 6.5% cuenta con 45 minutos para el mismo, el 3% con 120 minutos, y el 0.5% indicó duración menor a 45 minutos.

GRÁFICO No. 12
SIESTA EL ÚLTIMO MES

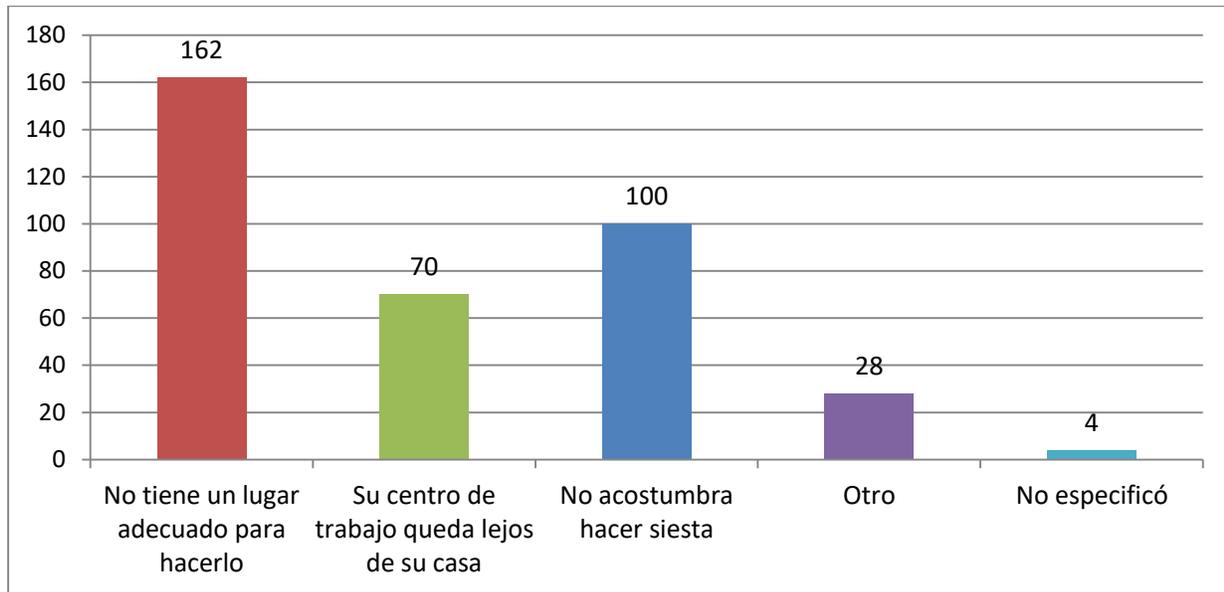
En el último mes, ¿ha tomado usted una siesta en su jornada laboral?



El 83% de encuestados indicó que no, mientras que un 16.5% sí lo hizo. Un 0.5% no precisó.

GRÁFICO No. 13

¿PORQUÉ NO TOMA SIESTA?



* Pregunta con respuesta múltiple, en base a 332 respuestas ("No")

OPCIONES	CANTIDAD
No tiene un lugar adecuado para hacerlo	162
Su centro de trabajo queda lejos de su casa	70
No acostumbra hacer siesta	100
Otro	28
No especificó	4

A este 83% que no toma siestas durante su jornada laboral, se le consultó por los motivos, siendo la principal causa que “No tienen un lugar adecuado para hacerlo” (162 menciones), además de que “Su centro laboral queda lejos de casa” (70 menciones), mientras que otros simplemente “No acostumbran hacer siesta” (100 menciones).

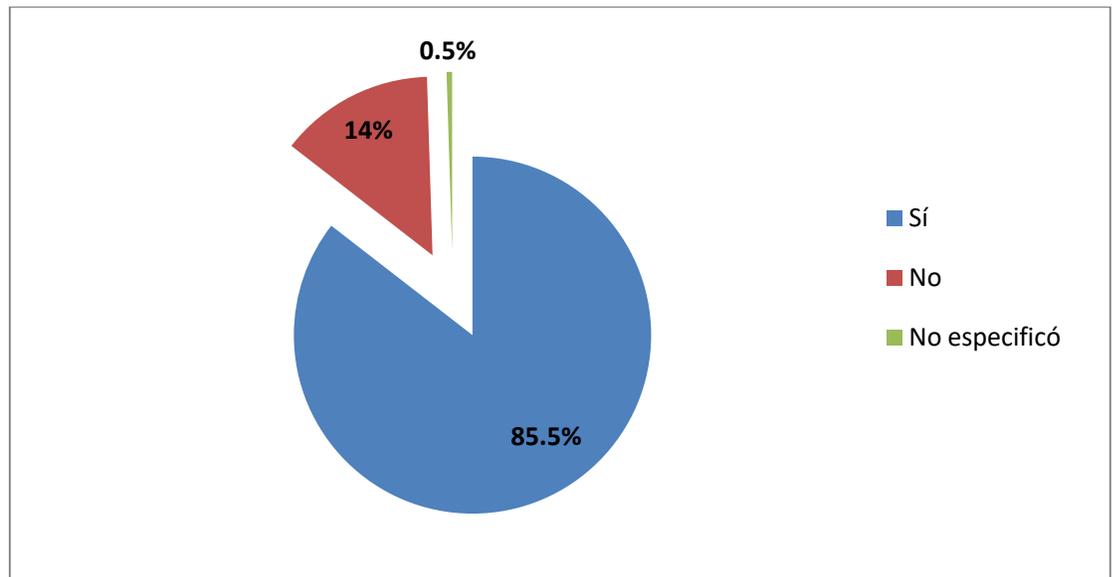
Por otro lado, 28 personas indicaron, además, otros motivos:

- No está permitido en su centro laboral (12 menciones)

- Prefieren pasar tiempo con los compañeros de trabajo (6 menciones)
- Tienen mucho trabajo (4 menciones)
- Por ética (4 menciones)
- Incomodidad (2 menciones)

GRÁFICO No. 14

¿LE GUSTARÍA PODER TOMAR UNA SIESTA DURANTE SU JORNADA LABORAL?



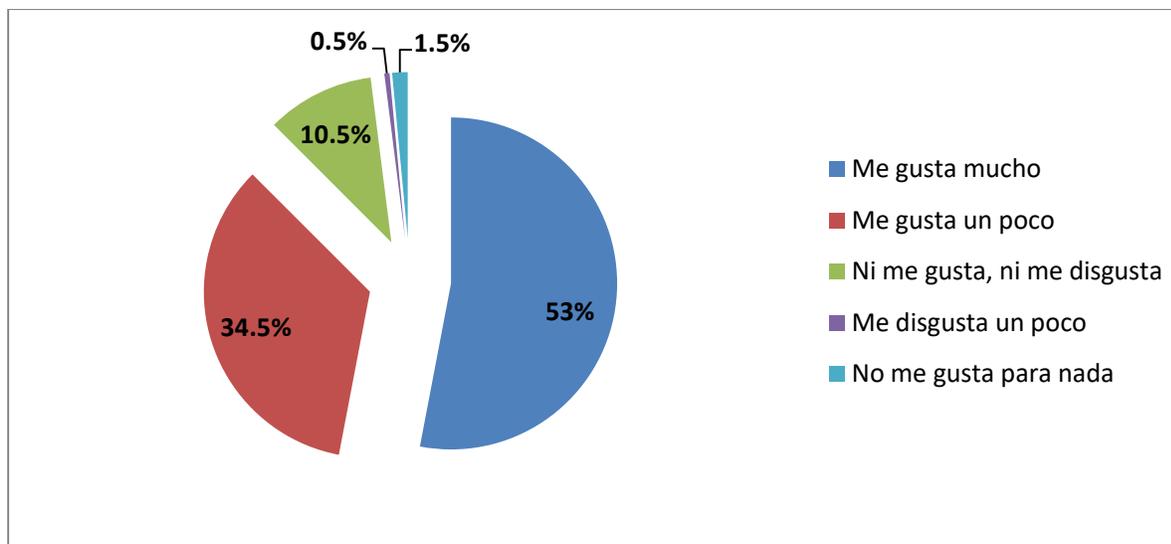
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	342	85.5%
No	56	14%
No especificó	2	0.5%
TOTAL	400	100%

Cuando se les consultó si les gustaría poder tomar una siesta durante su jornada laboral, la gran mayoría (85.5%) confesó que Sí, mientras que un 14% indicó que No.

GRÁFICO No. 15

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

¿Cuál de las siguientes frases describe mejor hasta qué punto le gusta esta nueva propuesta?



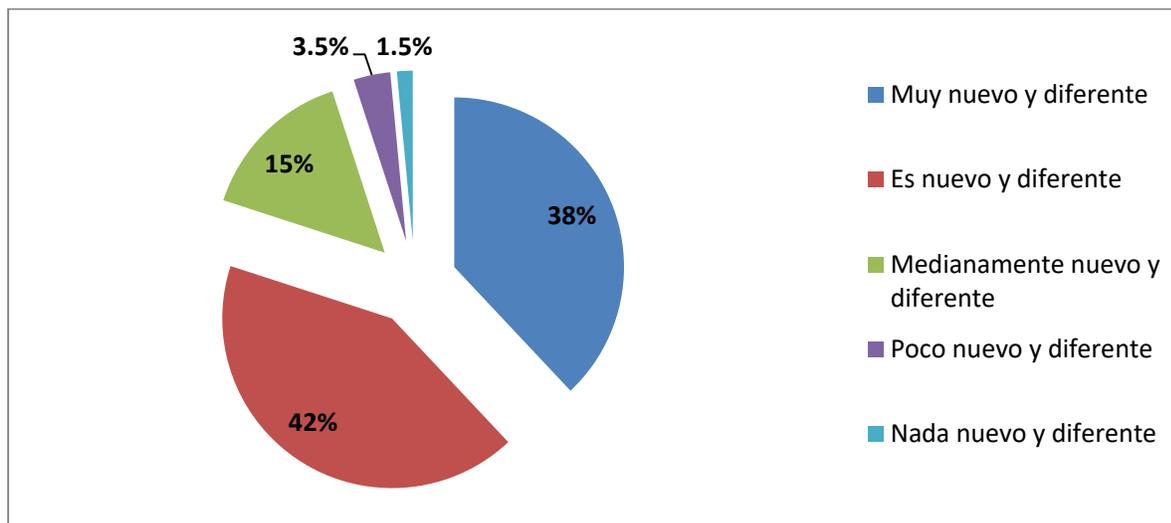
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Me gusta mucho	212	53%
Me gusta un poco	138	34.5%
Ni me gusta, ni me disgusta	42	10.5%
Me disgusta un poco	2	0.5%
No me gusta para nada	6	1.5%
TOTAL	400	100%

Al presentar la propuesta, esta fue bien evaluada por la gran mayoría: un 53% señaló que “gusta mucho” la idea y un 34.5%, que “gusta un poco” de ella.

En contraposición, un 10.5% indicó que “no le gusta ni disgusta”, un 0.5% “disgusta un poco de ella”, y, finalmente, a un 1.5% “no le gusta para nada”.

GRÁFICO No. 16

¿HASTA QUE PUNTO LA PROPUESTA ES NUEVA Y DIFERENTE A LO EXISTENTE EN EL MERCADO?

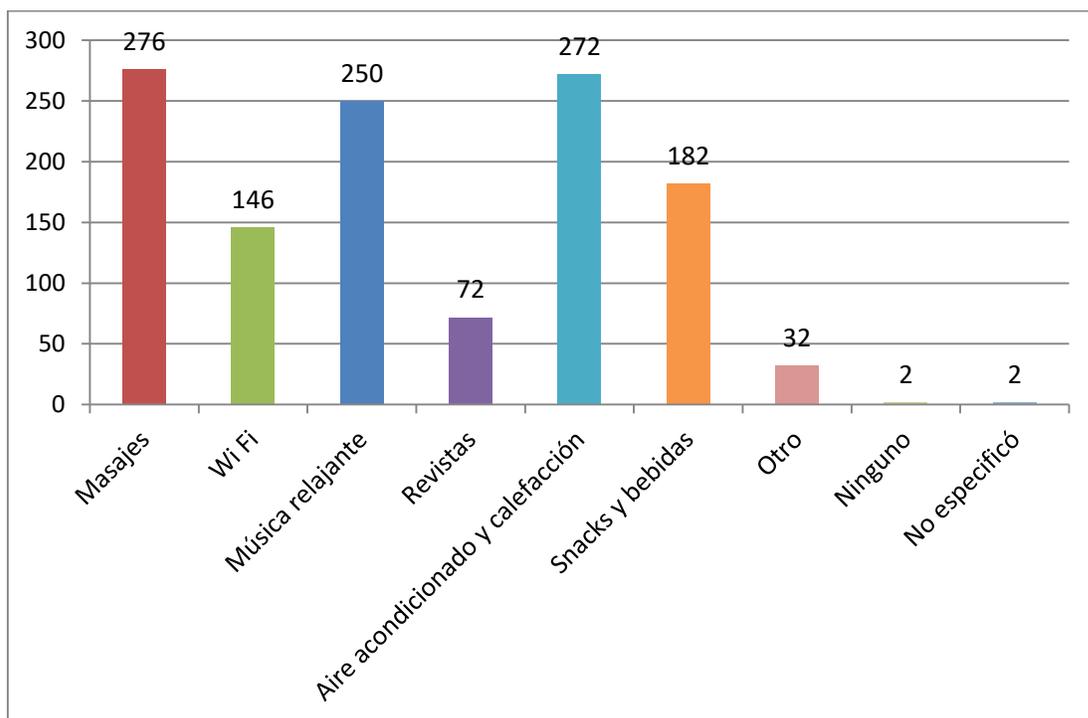


OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy nuevo y diferente	152	38%
Es nuevo y diferente	168	42%
Medianamente nuevo y diferente	60	15%
Poco nuevo y diferente	14	3.5%
Nada nuevo y diferente	6	1.5%
TOTAL	400	100%

Al preguntarles qué tan novedosa y diferente les parece esta propuesta, el 38% confesó que la percibe como una idea “muy nueva y diferente”, un 42%, como “nueva y diferente”, mientras que para un 15% es “medianamente nueva y diferente”, para un 3.5% es “poco nueva y diferente”, y para un 1.5% es “nada nueva y diferente”.

GRÁFICO No. 17

¿QUÉ SERVICIOS ADICIONALES LE GUSTARÍA QUE BRINDE ESTE LOCAL?



Indagando un poco más en la propuesta y en lo que les gustaría que esta ofrezca, los servicios que recibieron más acogida fueron los de masajes (276 votos), aire acondicionado y calefacción (272 votos), música relajante (250 votos), *snacks* y bebidas (182 votos) y Wi Fi (146 votos). La opción de revistas, por el contrario, no fue acogida con tanto entusiasmo (72 votos).

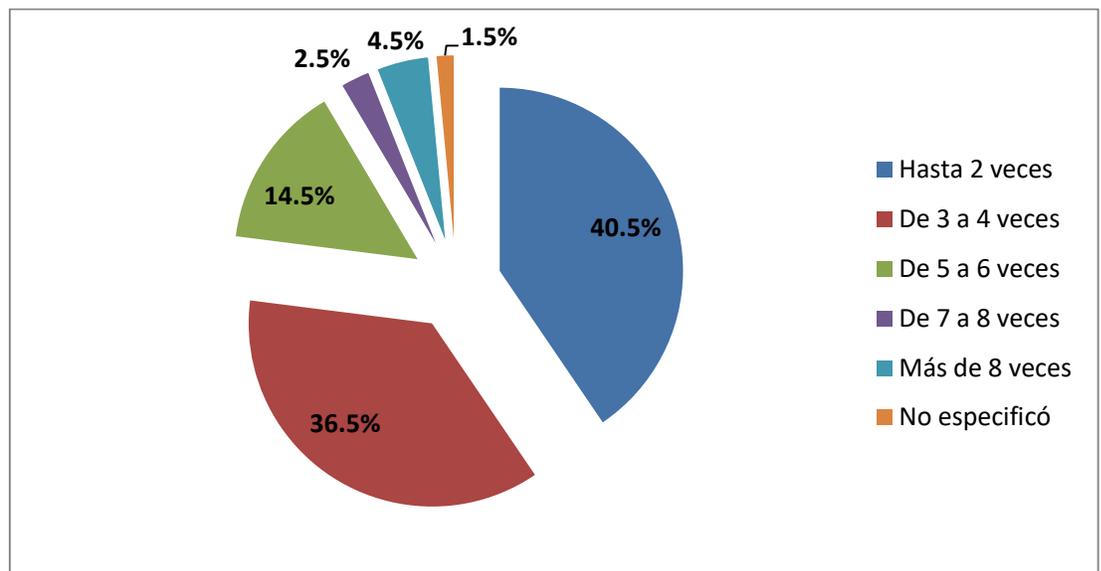
32 personas señalaron, además, que les gustaría que el Siestario ofrezca:

- Televisor (8 menciones)
- Almuerzo/Frutas (6 menciones)
- Movilidad/Servicio de taxi (4 menciones)

- Películas (4 menciones)
- Videojuegos
- Sillón reclinable
- Aromaterapia
- Espacios para conversar
- Opción de reservar
- Alcohol (“tragos”)
- Programación del uso del servicio

GRÁFICO No. 18

¿CUÁNTAS VECES AL MES TOMARÍA ESTE SERVICIO?



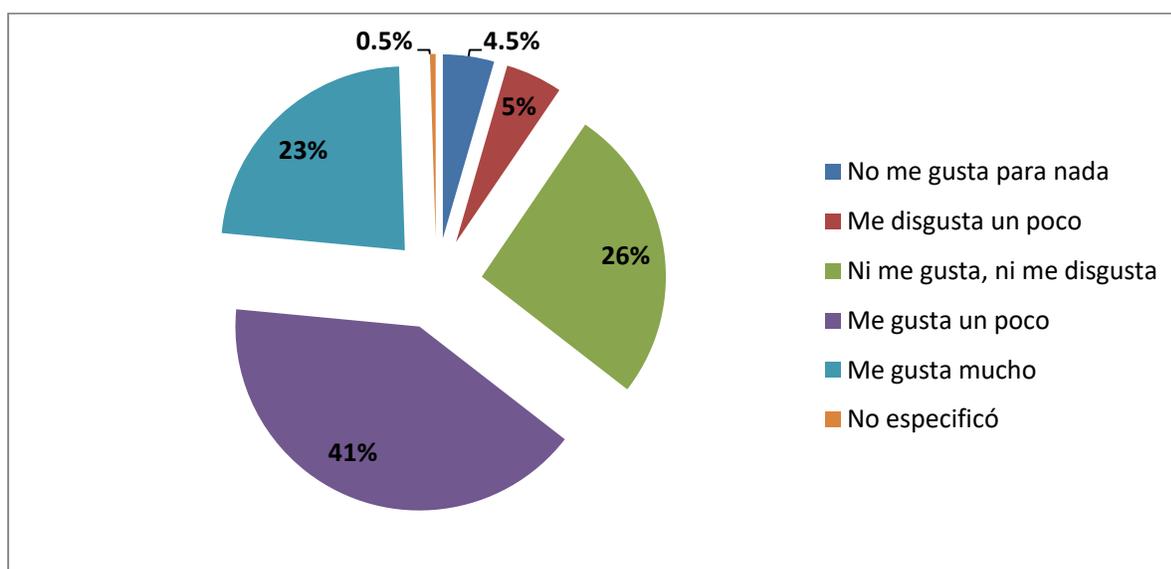
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Hasta 2 veces	162	40.5%
De 3 a 4 veces	146	36.5%
De 5 a 6 veces	58	14.5%
De 7 a 8 veces	10	2.5%
Más de 8 veces	18	4.5%
No especificó	6	1.5%
TOTAL	400	100%

Por otro lado, cuando se les consultó sobre la frecuencia de uso que le darían al servicio, el 40.5% indicó que visitaría el Siestario hasta 2 veces al mes, y el 36.5%, de 3 a 4 veces al mes.

Además, el 14.5% señaló que iría de 5 a 6 veces al mes, el 4.5%, más de 8 veces y el 2.5% de 7 a 8 veces.

GRÁFICO No. 19

¿LE GUSTARÍA QUE ESTE SERVICIO SE OFREZCA A TRAVÉS DE MEMBRESÍAS MENSUALES?



OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
No me gusta para nada	18	4.5%
Me disgusta un poco	20	5%
Ni me gusta, ni me disgusta	104	26%
Me gusta un poco	164	41%
Me gusta mucho	92	23%
No especificó	2	0.5%
TOTAL	400	100%

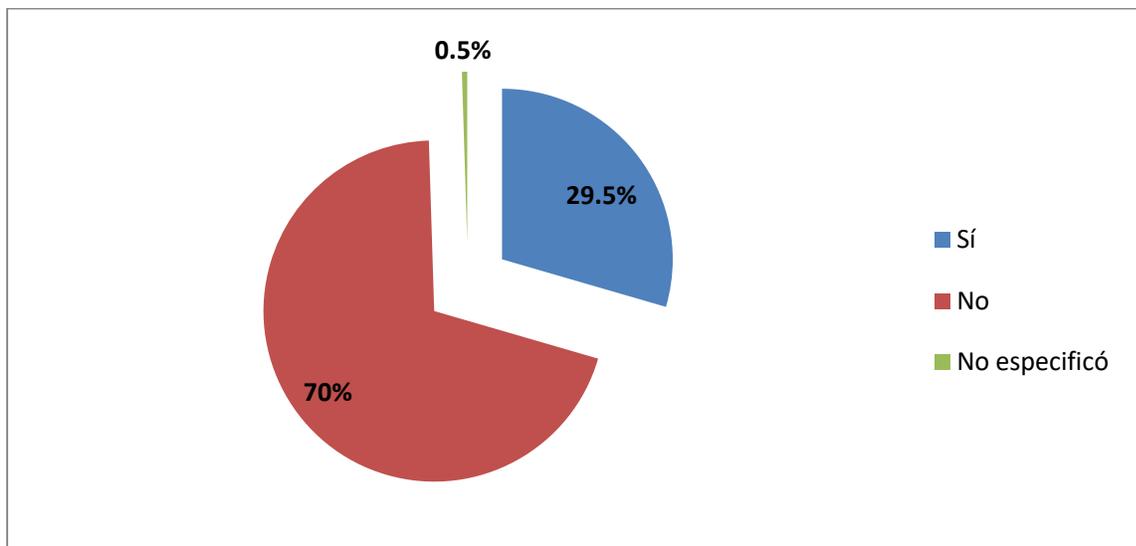
Al evaluar el sistema de membresías mensuales, sólo un 23% indicó que “le gusta mucho”, el 41% señaló que “le gusta un

poco”, mientras que el 26% indicó que “ni le gusta, ni le disgusta”.

Por otro lado, al 5% le “disgusta un poco” esta opción y al 4.5% “no le gusta para nada”.

GRÁFICO No. 20

¿TENDRÍA DISPONIBILIDAD PARA HACER USO DEL SERVICIO FUERA DEL HORARIO DE REFRIGERIO?

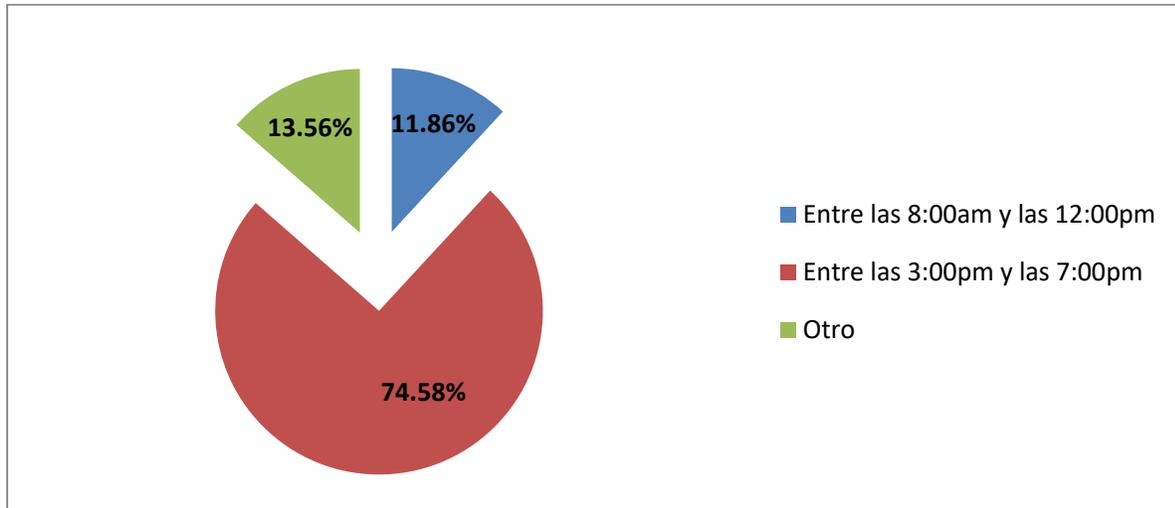


OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	118	29.5%
No	280	70%
No especificó	2	0.5%
TOTAL	400	100%

Cuando se les consultó si tendrían disponibilidad para usar el servicio en otro momento que no fuera su *break* de almuerzo, el 70% señaló que No sería posible, mientras que el 29.5% sí podría tomarlo a otra hora.

GRÁFICO No. 21

¿EN QUÉ HORARIO FUERA DE SU REFRIGERIO PODRIA HACER USO DEL SERVICIO?



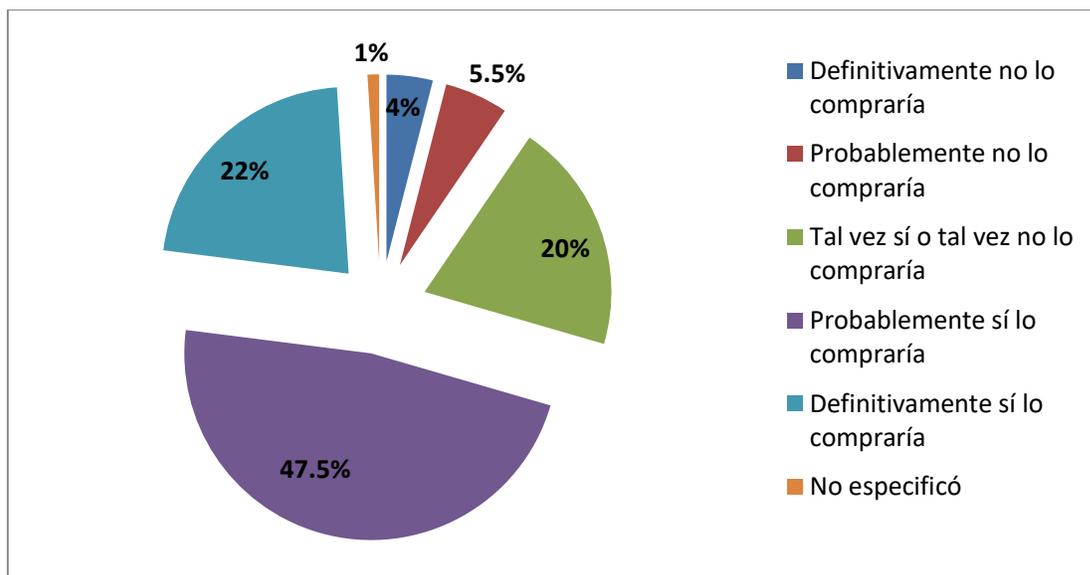
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre las 8:00am y las 12:00pm	14	11.86%
Entre las 3:00pm y las 7:00pm	88	74.58%
Otro	16	13.56%
TOTAL	118	100%

De ese 29.5% que sí podría tomar el servicio en otro horario, el 74.58% indicó que podría tomar el servicio entre las 3:00pm y las 7:00pm y el 11.86% podría tomarlo en el turno de la mañana (entre las 8:00am y las 12:00pm). Por otro lado, otro grupo (13.56%) señaló que podría acudir:

- Después del trabajo (8.47%)
- De 2:00pm a 3:00pm (inmediatamente después de su hora de almuerzo)
- De 12:00pm a 1:00pm (una hora antes de su hora de almuerzo)

GRÁFICO No. 22

¿HASTA QUE PUNTO ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR ESTA OFERTA SI ESTUVIERA A UN PRECIO RAZONABLE?



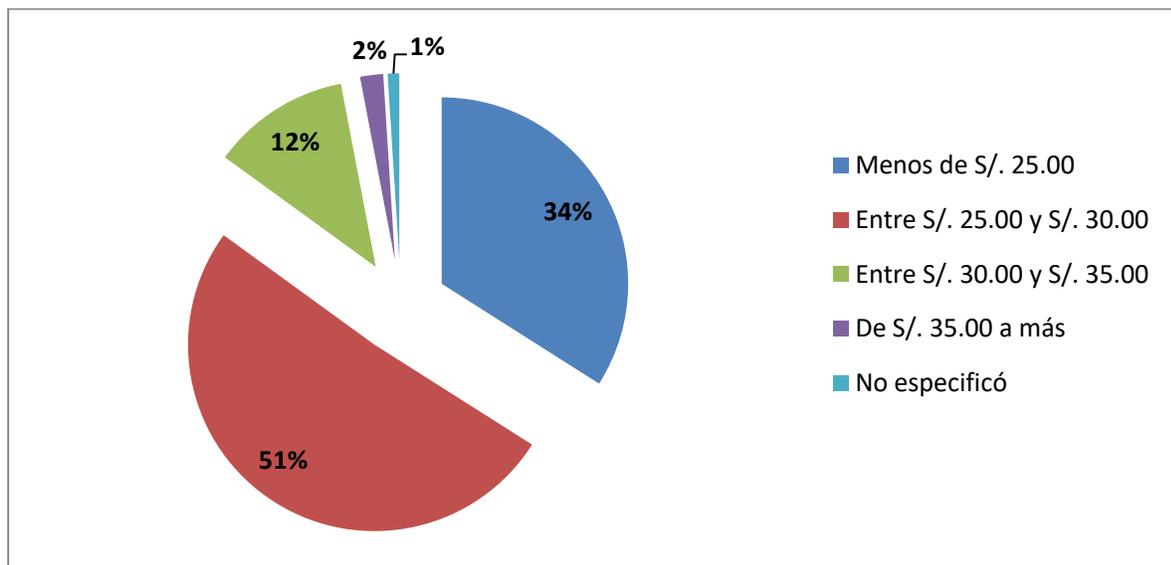
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Definitivamente no lo compraría	16	4%
Probablemente no lo compraría	22	5.5%
Tal vez sí o tal vez no lo compraría	80	20%
Probablemente sí lo compraría	190	47.5%
Definitivamente sí lo compraría	88	22%
No especificó	4	1%
TOTAL	400	100%

Así, al preguntarles sobre las posibilidades y probabilidades de compra de esta oferta, casi la mitad de los encuestados (47.5%) señaló que “probablemente sí lo compraría”, mientras que un 22% indicó que “definitivamente sí lo compraría” y un 20%, que “tal vez sí o tal vez no”.

Sin embargo, un 5.5% “probablemente no lo compraría”, y un 4% “definitivamente no lo compraría”.

GRÁFICO No. 23

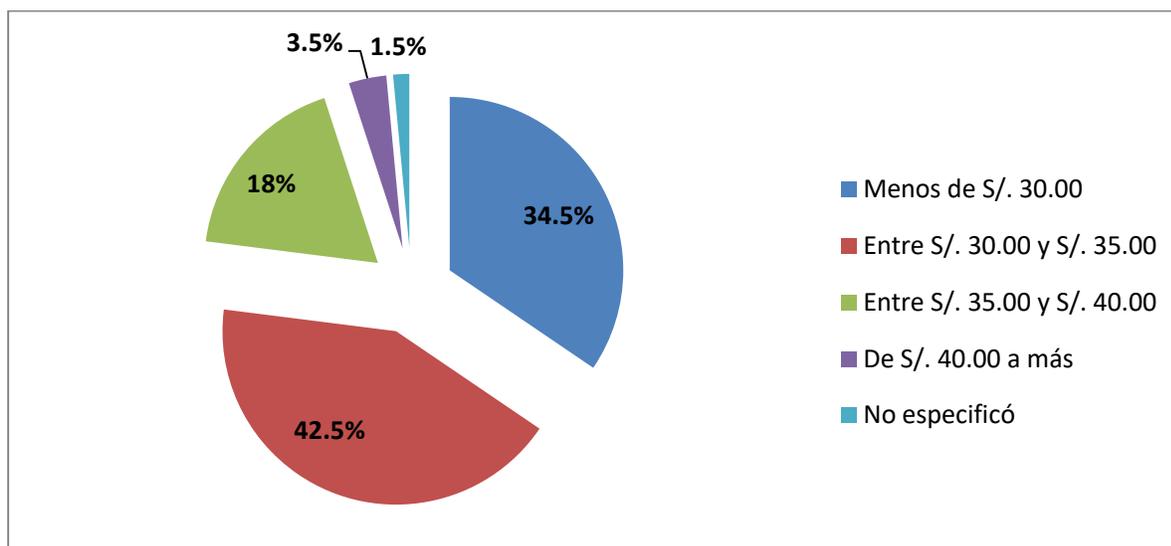
¿QUÉ RANGO DE PRECIOS LE PARECE ADECUADO PARA ESTE SERVICIO?



Sobre el precio adecuado para el servicio que ofrece el Siestario, el 51% señaló que estaría dispuesto a pagar entre S/. 25.00 y S/.30.00 soles; el 34%, menos de S/. 25.00; el 12%, entre S/. 30.00 y S/. 35.00; y el 2% pagarían de S/.35.00 a más.

GRÁFICO No. 24

¿QUÉ RANGO DE PRECIOS LE PARECE ADECUADO PARA ESTE SERVICIO, INCLUYENDO BEBIDA Y SANDWICH (SNACK)?



OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de S/. 30.00	138	34.5%
Entre S/. 30.00 y S/. 35.00	170	42.5%
Entre S/. 35.00 y S/. 40.00	72	18%
De S/. 40.00 a más	14	3.5%
No especificó	6	1.5%
TOTAL	400	100%

Los precios varían al incluir refrigerio/snack (bebida y *sándwich*): mientras que el 42.5% pagaría entre S/. 30.00 y S/. 35.00 soles, el 34.5% pagaría menos de S/. 30.00. Finalmente, el 18% pagaría entre S/. 35.00 y S/. 40.00, y el 3.5% pagaría de S/. 40.00 a más.

Conclusiones del Estudio Cuantitativo

En líneas generales, los resultados del estudio cuantitativo no hacen otra cosa que confirmar lo ya obtenido en el estudio cualitativo. Principalmente lo relacionado a lo “innovador” de la propuesta y a la inclusión de servicios “adicionales o complementarios” en la propuesta de negocio.

En este sentido, se concluye que la propuesta del Siestario ha tenido aceptación por el público, no sólo por el concepto innovador sino también por la intención de compra que ha quedado evidenciada gracias al estudio realizado.

La idea (incluyendo los servicios adicionales ofrecidos, siendo los más importantes: masajes, aire acondicionado y calefacción, y música relajante) ha recibido una satisfactoria acogida entre las personas encuestadas, quienes la consideran una propuesta innovadora y distinta a lo ya existente en el mercado.

La propuesta de membresía mensual aparece como opción para algunos, sin embargo, no para la mayoría.

Así, la mayoría (69.5%) estaría dispuesto a comprar la propuesta, visitando el Siestario no más de 4 veces al mes, en horario de almuerzo (y algunos también fuera de él) y pagando por este servicio un importe aproximado entre S/. 25.00 y S/. 30.00.

CAPÍTULO IV

PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

4.1 El ámbito de la proyección

Para tener una aproximación de nuestro mercado hemos empleado como fuente de consulta el Plan Urbanístico del Distrito de San Isidro 2012-2022²⁴ (Municipalidad de San Isidro, 2012 - 2022), el cual nos brinda datos importantes del Distrito entre ellos el de la Población Económica Activa (PEA) que nos servirá como punto de partida para poder delimitar el tamaño de nuestro mercado.

4.2 Selección del método de proyección

Para poder proyectar nuestro mercado tomamos como base la PEA del Distrito de San Isidro al año 2012, tanto la PEA Ocupada del mismo distrito como la PEA Ocupada Flotante. En este punto, cabe precisar que no se ha logrado obtener información más actualizada con relación a la PEA Ocupada y Flotante del Distrito de San Isidro, por lo que se toma este dato del año 2012 como base para proyectar las cifras.

En principio es importante señalar que la PEA es el conjunto de personas en edad de trabajar que en un periodo determinado se encuentran trabajando (ocupados) o buscando activamente trabajo (desocupados)²⁵ (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012).

En el siguiente cuadro se aprecia el número de personas que conforman la PEA del Distrito de San Isidro, tanto la PEA Ocupada del distrito (que reside en San

²⁴ Municipalidad de San Isidro. (2012 - 2022). Plan Urbanístico Distrital de San Isidro. 2017, de Municipalidad de San Isidro Sitio web: http://www.msi.gob.pe/portal/repositorio/desarrollo-urbano/PLAN_URBANO_MSI%202012-2022_Version_Final.pdf

²⁵ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo . (2012). Terminología Obtenida de la Web del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo del Perú . 2017, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Sitio web: <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=165>

Isidro), como la PEA Ocupada Flotante (que está conformada por aquellas personas que no residen en San Isidro, pero que sí trabajan en este distrito)

CUADRO No. 5
PEA OCUPADA DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO AL 2012

CONDICION	No. PERSONAS	%
PEA Ocupada San Isidro	25,246.00	13.41%
PEA Ocupada Flotante	163,039.00	86.59%
TOTAL PEA OCUPADA	188,285.00	100.00%

Elaboración propia.

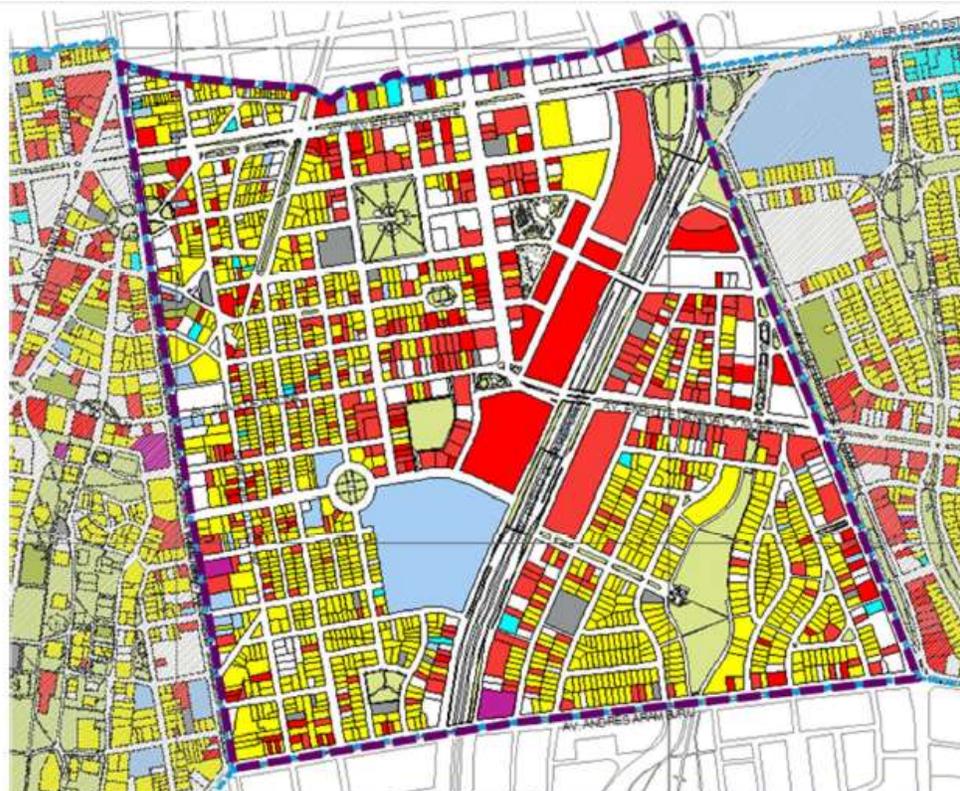
Fuente: Plan Urbanístico Distrital de San Isidro 2012-2022, Pág. 104

Así tenemos que la PEA Ocupada del Distrito representa el 13.41%, mientras que el 86.59% restante está conformado por la PEA Ocupada Flotante.

El Plan Urbanístico divide al Distrito en 5 sectores, pero para efectos de nuestro proyecto sólo nos enfocaremos en el denominado “Sector 4” que es donde se encuentra ubicado el Centro Financiero de San Isidro y que está delimitado por la Calle Percy Gibson, linderos posteriores de los lotes que dan frente a la Av. Javier Prado Este, Av. República de Panamá, Av. Andrés Aramburú y Av. Arequipa. Este sector cuenta con área de superficie de 170.30 Has.

GRÁFICO No. 25

MAPA REFERENCIAL – “SECTOR 4” DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO



LEYENDA

	VIVIENDA		SALUD	<u>Características:</u> Límite del Sector
	COMERCIO		EDUCACION	
	OFICINA		OTROS USOS	
	GOB. EXTRANJERO			

Tal como se menciona en el Plan Urbanístico Distrital de San Isidro 2012 -2022 en su página 85, este sector se caracteriza por ser *“el sector económico-financiero y empresarial más importante del distrito, con influencia a nivel metropolitano y nacional. El uso comercial está consolidado, con tendencia a expandirse, en forma desordenada; mientras que el uso residencial se encuentra vulnerable a la presión comercial, empresarial y financiera”*

Estimación de la PEA Ocupada en el Sector 4 del Distrito de San Isidro al 2012

Para determinar la cantidad de PEA Ocupada del Sector 4 del Distrito de San Isidro, tomamos como punto de partida el Plan Urbanístico Distrital de San Isidro 2012-2022 en cuya página 99 se detalla que la PEA Ocupada San Isidro del Sector 4 al año 2012 asciende a 4,216 personas.

A partir de este dato es que podemos estimar la PEA Ocupada Flotante y Total del Sector 4, considerando la misma estructura porcentual existente para la PEA Ocupada Total del Distrito según el Plan Urbanístico Distrital (PEA Ocupada San Isidro 13.41% y PEA Ocupada Flotante 86.59%). De esta manera se obtiene que la PEA Ocupada Flotante del Sector 4 asciende a 27,227 personas, mientras que la PEA Ocupada Total para el Sector 4 sería de 31,443 personas, tal como se observa en el cuadro No. 6.

Cabe precisar que la estructura porcentual aplicada la consideramos “conservadora” ya que como se mencionó anteriormente el Sector 4 de San Isidro es el sector que concentra la mayor actividad comercial, empresarial y financiera del Distrito, por lo que el porcentaje de PEA Flotante podría ser inclusive mayor.

CUADRO No. 6

PEA OCUPADA DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO AL 2012

DETALLE	No. PERSONAS	%
PEA Ocupada San Isidro	4,216	13.41%
PEA Ocupada Flotante	27,227	86.59%
TOTAL PEA OCUPADA	31,443	100.00%

Elaboración propia.

4.2.1 Mercado Potencial

“Consumidores que podrían llegar a comprar el producto en un momento determinado, dado que muestran algún nivel de interés por el mismo y al que se dirige la oferta comercial”²⁶

También se indica que “El mercado potencial es el conjunto de personas que pertenecen al segmento que se ha definido, y al que puede llegar un producto o servicio.

Comprende a las personas que en la actualidad consumen el producto o servicio general que se quiere ofrecer, también a aquellos que en la actualidad no consumen, pero si están necesitando el producto o servicio y no encuentran, y, además, a las personas que en la actualidad no consumen pero que en el futuro podrían consumir”²⁷.

Considerando lo anterior y tomando como base los porcentajes detallados anteriormente, es que obtenemos un total de 27,227 personas que conforman la PEA Ocupada Flotante del Sector 4 de este distrito al año 2012.

En el siguiente cuadro se realiza la estimación de la PEA Ocupada Flotante del Sector 4 de este distrito, con proyección al año 2015.

CUADRO No. 7

PROYECCIÓN DE LA PEA OCUPADA FLOTANTE DEL SECTOR 4 DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO

DETALLE	2012	2013	2014	2015
PEA OCUPADA FLOTANTE	27,227	27,758	28,296	28,840
% Crecimiento PEA Lima (*)	N/A	1.95%	1.94%	1.92%

Elaboración propia²⁸. (INEI, 2000-2015).

²⁶ Fundamentos de Marketing: El mercado, la demanda y el comportamiento del consumidor. Coord. Mayo De Juan.

²⁷ Plan de Negocios Perú 2020. Sitio web <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

²⁸ INEI. (2000-2015). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, Según Departamento. 2000-2015, de INEI Sitio web: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>

Considerando que este sector comprende un total de 107 manzanas, podemos estimar que cada manzana está conformada por 270 personas que constituyen la PEA Ocupada Flotante (esta cifra se obtiene dividiendo 28,840 personas entre 107 manzanas)

Para nuestro proyecto estamos considerando que las personas que potencialmente pueden tomar el servicio son aquellas que trabajan en el Centro Financiero de San Isidro y cuyos centros de trabajo se encuentren como máximo a 3 cuadras a la redonda de nuestro local (distancia que estimamos pueden desplazarse de sus oficinas para tomar el servicio), por lo que multiplicamos las 270 personas por las 13 manzanas que constituyen nuestra zona de influencia y nos da el número de 3,504 personas que conforman nuestro mercado potencial.

Si bien la tasa de crecimiento de la PEA de Lima nos brinda un indicador de toda la ciudad, este indicador no muestra el crecimiento específico del distrito de San Isidro. En vista que nuestros potenciales clientes son personas que laboran en la zona financiera y empresarial de San Isidro, se ha considerado como alternativa para estimar el crecimiento de la PEA, un indicador que mida la variación del stock de oficinas terminadas y entregadas en la zona financiera y empresarial de San Isidro. Bajo este criterio se asume que, si existe un crecimiento de stock de oficinas disponibles, también debe haber un incremento de empresas y trabajadores en la zona.

Para este fin, a continuación, se analiza la variación en metros cuadrados de oficinas clase prime y clase B en San Isidro, en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2015.

CUADRO No. 8

STOCK DE OFICINAS TERMINADAS Y ENTREGADAS - SAN ISIDRO

(Expresado en metros cuadrados)

Zona	4T - 2013	4T - 2014	4T - 2015
S.I. Financiero	351,482	366,348	419,206
S.I. Empresarial	207,399	221,562	227,599
Total	558,881	587,910	646,805

Elaboración propia²⁹.

CUADRO No. 9

VARIACIÓN DE STOCK DE OFICINAS TERMINADAS Y ENTREGADAS – SAN ISIDRO

	2013 - 2014	2014 - 2015
Variación (%)	5.19%	10.02%

A través de la evaluación alternativa de la variación del stock de oficinas en el Distrito de San Isidro, ha quedado evidenciado un crecimiento del 10.02% del año 2014 al año 2015 que resulta muy superior al porcentaje de crecimiento de la PEA de Lima en el mismo periodo que es de 1.92%.

De acuerdo a información del BCRP, el sector servicios creció 4.20% en el año 2019 respecto al año anterior³⁰.

Es así que con la finalidad de ser más conservadores y “ácidos” en nuestras proyecciones, estamos castigando la tasa de crecimiento del sector servicios en un 40%, por lo que se asume un crecimiento anual de 2.52% para nuestros cálculos.

²⁹ Binswanger Perú, Consultores Inmobiliarios (2015) Informe Inmobiliario Market Insight – Oficinas Lima del Cuarto Trimestre del año 2015

³⁰ Banco Central de Reserva del Perú (2020). Nota de Estudios del BCRP N° 13 del 20 de febrero de 2020.

Finalmente, a partir de las 3,504 personas calculadas anteriormente, se procederá a estimar el mercado potencial considerando:

- Distribución de niveles socioeconómicos por zona en Lima Metropolitana
El estudio de Niveles Socioeconómicos del año 2016 desarrollado por el APEIM, que es la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, la cual ha dividido a Lima, agrupada por distritos según nivel socioeconómico, en un total de diez (19) zonas. Las (02) zonas que registran la mayor concentración de NSE A y B –nuestro público objetivo- son las siguientes:
 - a) Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) = 80.80%
 - b) Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) = 72.40%
- Los resultados de la investigación cuantitativa (encuestas) respecto al distrito de residencia de los encuestados.
De acuerdo a lo detallado en el cuadro N° 4 del presente trabajo, el porcentaje de encuestados que residen en los distritos de las zonas 7 y 6 representa el **68.50%**

Entonces, nuestro mercado potencial se obtiene multiplicando las 3,504 personas por el 68.50%, con lo que se obtiene un total de 2,400 personas.

4.2.2 Mercado Disponible

Mayo De Juan señala “Consumidores con una necesidad específica y con las características necesarias para adquirir un producto, no sólo interés, sino también ingresos y acceso al mismo”³¹

También se señala “El mercado disponible es una parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de comprar el producto o servicio, pero no solo de tipo general, sino con características más específicas.

³¹ Fundamentos de Marketing: El mercado, la demanda y el comportamiento del consumidor. Coord. Mayo De Juan.

Para determinar el mercado disponible se utiliza el cuestionario de encuesta, e incluimos una pregunta para ello”.³²

Para la estimación del mercado disponible se ha considerado las respuestas obtenidas de la pregunta “si les gustaría poder tomar una siesta durante su jornada laboral” de la investigación cuantitativa, a lo que la gran mayoría (85.5%) confesó que sí. Por tanto, se concluye que nuestro mercado disponible está conformado por 2,052 personas (cifra que se obtiene multiplicando nuestro mercado potencial de 2,400 personas por el 85.5%)

4.2.3 Mercado Efectivo

“El mercado efectivo es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de comprar un producto o servicio aún más específico que el correspondiente al mercado disponible.

Además de la necesidad específica, tienen la intención de comprar el bien o servicio que ofrece el nuevo negocio.

Este mercado también es definido a través de una pregunta en el cuestionario de encuesta”.³³

Para estimar el mercado efectivo es fundamental analizar las respuestas de los encuestados a las preguntas sobre intención de compra.

En primera instancia, considerando la totalidad de respuestas como “definitivamente sí compraría” y “probablemente sí compraría” se obtiene una cifra de 1,426 personas, tal como se observa en el siguiente cuadro.

³² Plan de Negocios Perú 2020. Sitio web <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

³³ Plan de Negocios Perú 2020. Sitio web <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

CUADRO No. 10

MERCADO EFECTIVO PRELIMINAR

RESPUESTA	%	No. PERSONAS
Probablemente sí compraría	47.50%	975
Definitivamente sí compraría	22.00%	451
TOTAL		1,426

Elaboración propia.

Sin embargo, con la finalidad de obtener cifras más conservadoras, es que aplicaremos los índices de ajuste presentados por Carl McDaniel en su libro *Investigación de Mercados Contemporánea*:³⁴ (Mc Daniel, 1999, p.340).

- 70% de definitivamente sí compraría
- 35% de probablemente sí compraría

$$(0.70 * 451) + (0.35 * 975) = 657$$

Después de aplicar los índices señalados, el mercado efectivo está conformado por 657 personas.

4.2.4 Mercado Objetivo

Mayo de Juan señala “consumidores que pertenecen al mercado disponible y a los que la empresa decide dirigir sus esfuerzos de marketing para conseguir que formen parte del mercado real”.³⁵

También se señala “El mercado objetivo o mercado meta es una parte del mercado efectivo que la empresa se fija como meta a ser alcanzada en un tiempo determinado. En otras palabras, que con los recursos y esfuerzos de la empresa se espera captar a esta cantidad de personas”.³⁶

³⁴ McDANIEL, Carl y GATES, Roger. (1999) *Investigación de Mercados Contemporánea*. 4º Edición. México DF: Thomson Editores, pp 340.

³⁵ Fundamentos de Marketing: El mercado, la demanda y el comportamiento del consumidor. Coord. Mayo De Juan.

³⁶ Plan de Negocios Perú 2020. Sitio web <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

Considerando que seríamos pioneros en este servicio, proyectamos captar un 35% del mercado efectivo, por lo que nuestro mercado objetivo estará conformado por 230 personas.

CUADRO No. 11
MERCADO OBJETIVO

Concepto	# Personas
Mercado Potencial	2,400
Mercado Disponible	2,052
Mercado Efectivo (sin factor de ajuste)	1,426
Mercado Efectivo (con factor de ajuste)	657
Mercado Objetivo	230

4.3Pronóstico de Ventas

A efectos de elaborar el pronóstico de ventas para el presente proyecto resulta fundamental analizar las respuestas de los encuestados respecto a la frecuencia mensual con que tomarían nuestro servicio.

En este sentido, en el siguiente cuadro se muestra las respuestas obtenidas en la investigación cuantitativa, analizando la frecuencia con que tomarían el servicio.

Se obtiene un factor ponderado mensual de 3.43x, que puede interpretarse como el número promedio de atenciones mensuales que un potencial cliente tomaría durante en un mes.

CUADRO No. 12

FRECUENCIA CON QUE TOMARÍA EL SERVICIO MENSUALMENTE

Detalle	FRECUENCIA CON QUE TOMARIA EL SERVICIO					
	2 x mes	3-4 x mes	5-6 x mes	7-8 x mes	8 x mes	No precisa
(a) Frecuencia de consumo	2.0	3.5	5.5	7.5	8.0	0.0
(b) % encuestados	40.50%	36.50%	14.50%	2.50%	4.50%	1.50%
(a) x (b) Factor Mensual	0.81	1.28	0.80	0.19	0.36	0.00
Factor Ponderado Mensual	3.43					

Considerando que cada una de las 230 personas que conforman nuestro mercado objetivo tomarán el servicio 3.43 veces al mes, se obtiene un total de 789 atenciones mensuales.

De igual manera, asumiendo que el servicio se brindará de lunes a viernes (22 días laborales al mes), se obtiene un total de 36 atenciones diarias.

CUADRO No. 13 PRONÓSTICO DE VENTAS

Pronóstico	Mes 1	Mes 2	Mes 3-12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (# atenciones)	395	592	789	8,876	9,707	9,951	10,202	10,459
% Crecimiento (*)	N/A	N/A	N/A	N/A	1.0252	1.0252	1.0252	1.0252

Se asume: Mes 1 ventas al 50%, Mes 2 ventas al 75%, a partir de Mes 3 ventas al 100% según proyección.

Elaboración propia

Nota: Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el crecimiento del sector servicios al 2019 fue de 4.20%, sin embargo para efectos del presente proyecto y con la finalidad de ser más conservadores con los pronósticos, estamos castigando la tasa de crecimiento en un 40% por lo que se asume un crecimiento anual de 2.52%.

CAPÍTULO V

INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.1 Estudio de Ingeniería

En el presente capítulo se busca desarrollar el diseño y administración de las operaciones, que consiste en “la ciencia y el arte de asegurar que los bienes y servicios se produzcan y entreguen con éxito a los clientes”

5.1.1 Diseño del proceso del servicio

A manera de introducción, podemos mencionar que la meta del diseño del proceso es “crear la combinación correcta de equipo, métodos de trabajo y ambiente, para producir bienes y/o suministrar servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos³⁷” (Collier David A. y Evans James R, 2009).

En este punto es fundamental hacernos la pregunta ¿qué se pretende que haga el proceso? Para nuestro proyecto, la respuesta sería: Brindar el servicio de siestario al cliente respetando los plazos establecidos y la calidad del servicio.

Dada la naturaleza del proyecto, es necesario entender la importancia del servicio en sí mismo.

“El diseño de un servicio no se puede hacer de manera independiente del “proceso” con el que se suministra. La Srta. G. Lynn Shostack fue una de las primeras personas en entender la importancia de los

³⁷ Collier David A. y Evans James R. (2009). Administración de Operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor. Edición México DF: Cengage Learning Editores S.A.

servicios, como es patente en los comentarios que siguen, hechos a principios de la década de los ochenta:

Un servicio no es algo que se elabore en una fábrica, se envíe a una tienda, coloque en un aparador y lo lleve a casa un consumidor. Es un proceso dinámico, viviente. Un servicio se realiza, se suministra. La materia prima de un servicio son tiempo y movimiento, no plástico ni acero. Un servicio no se puede almacenar o enviar; sólo los medios para crearlo. En pocas palabras, un servicio no es un objeto.³⁸” (Collier David A. y Evans James R, 2009).

En línea con lo señalado anteriormente, el “proceso” es parte inherente del “servicio”, y ahí radica precisamente su importancia.

Un encuentro de servicio se define como una interacción entre el cliente y el proveedor del servicio. Son uno o más momentos clave donde a través de cualquier experiencia y/o transacción el cliente tiene la oportunidad de formarse una impresión.

Con la finalidad de desarrollar el proceso, es que a continuación se que se utiliza la herramienta del diagrama del proceso o flujograma.

Diagrama del Proceso o Flujograma

“El diagrama de proceso describe la secuencia de todas las actividades y tareas del proceso que son necesarias para crear y entregar la salida o resultado que se desea. Un diagrama de proceso incluye el flujo de los bienes, personas, información u otras entidades, así como las decisiones que deben tomarse y las tareas por realizar. Documento el modo en que se realiza o debería realizarse el trabajo y cómo crea valor el proceso de transformación³⁹” (Collier David A. y Evans James R, 2009).

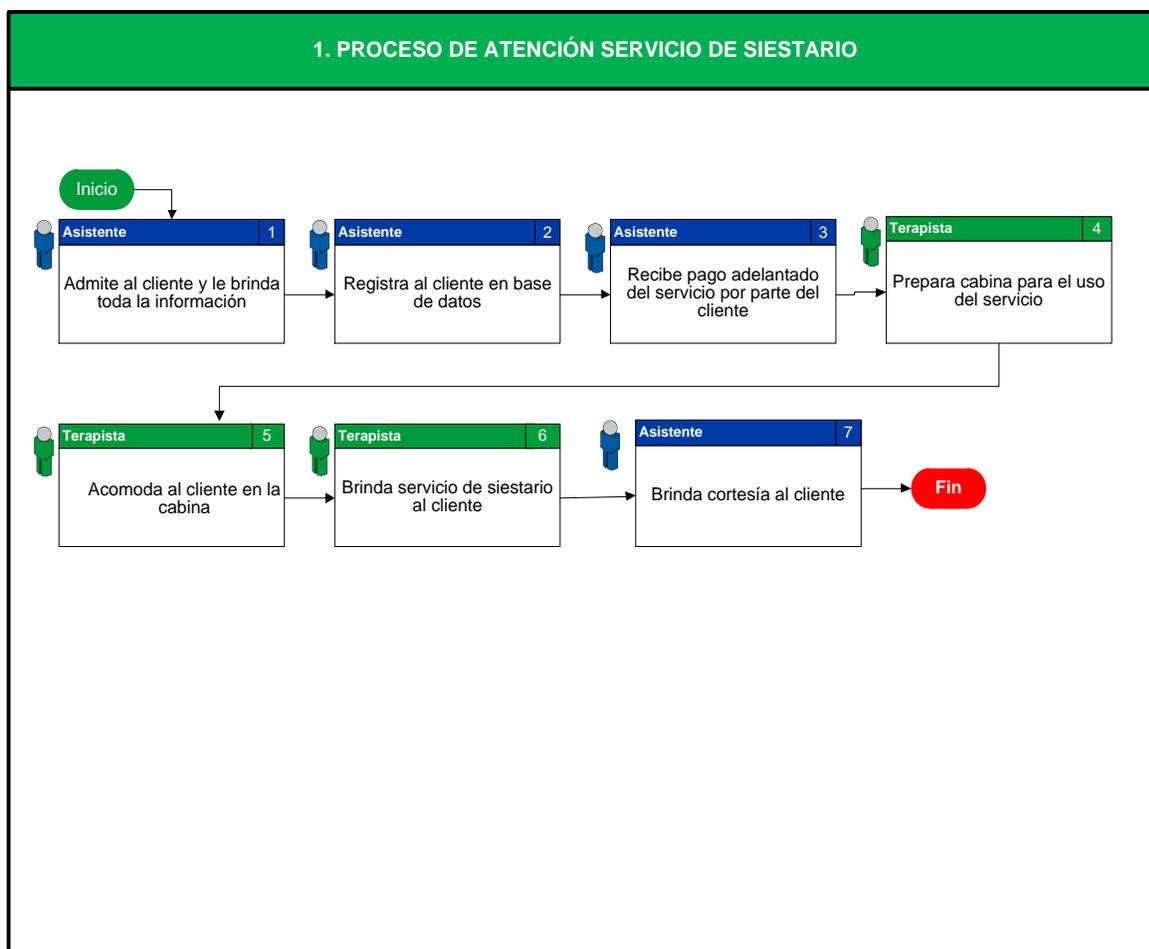
³⁸ Collier David A. y Evans James R. (2009). Administración de Operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor. Edición México DF: Cengage Learning Editores S.A.

³⁹ Collier David A. y Evans James R. (2009). Administración de Operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor. Edición México DF: Cengage Learning Editores S.A.

En el siguiente gráfico se observa el flujograma desarrollado para nuestro proyecto.

GRÁFICO No. 26

FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE ATENCION



CUADRO No.14

DETALLE DEL SERVICIO DE ATENCION

N°	Posición	Descripción de la Actividad
1	Asistente	Admite al cliente y le brinda toda la información
2	Asistente	Registra al cliente en base de datos
3	Asistente	Recibe pago adelantado del servicio por parte del cliente
4	Terapeuta	Prepara cabina para el uso del servicio
5	Terapeuta	Acomoda al cliente en la cabina
6	Terapeuta	Brinda servicio de siestario al cliente
7	Asistente	Brinda cortesía al cliente

5.1.2 Selección de equipamiento

La selección del equipamiento depende de varios factores (económicos, cuantitativos, cualitativos, así como preferencias del cliente) y es en base a ello que se ha considerado el siguiente equipamiento para nuestro proyecto:

a) Para las cabinas

- Camilla articulada: El modelo presenta múltiples combinaciones posibles gracias a las diferentes secciones que posee. Esto le proporciona máxima versatilidad, funcionalidad y confort. La camilla tiene las siguientes características:
 - Respaldo abatible en 10 posiciones (0-70°)
 - Cuatro (04) secciones articuladas
 - Acolchado de espuma de 5 cm de alta calidad

- Apoyabrazos lateral acolchado
- Largo de la camilla 185 cm
- Ancho de la camilla 90 cm
- Capacidad de carga: 250 kg

GRÁFICO No. 27
CAMILLA



- Equipos de aire acondicionado y calefacción: Marca Imaco, Modelo 11 500 BTU. Características: Timer 12 horas y función sleep, control remoto, función de enfriamiento, calentamiento y ventilador. Cubre un área de hasta 20m².
- Repisa: para colocar artículos personales del cliente o bebida de cortesía.
- Parlante: para emisión de música ambiental (a solicitud del cliente)

GRÁFICO No. 28
EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCIÓN



b) Para la recepción

- Computadora personal: Marca HP Modelo 20-B403LA AMD E1-1500
- Impresora: Marca Epson, Modelo Expression XP-211.
- Sofás para sala de estar

5.1.3 Layout o distribución de planta

La distribución de planta se refiere al arreglo específico de las instalaciones físicas. Los propósitos de una adecuada distribución física son: minimizar retrasos, mantener flexibilidad, usar con eficacia la mano de obra y el espacio, promover la moral de los empleados, promover la satisfacción de los clientes, facilitar el mantenimiento/conservación, así como mejorar las ventas.

“El diseño de las instalaciones de servicios que procesan clientes e información en lugar de bienes materiales, requiere la integración inteligente del panorama del servicio, la disposición y el diseño del

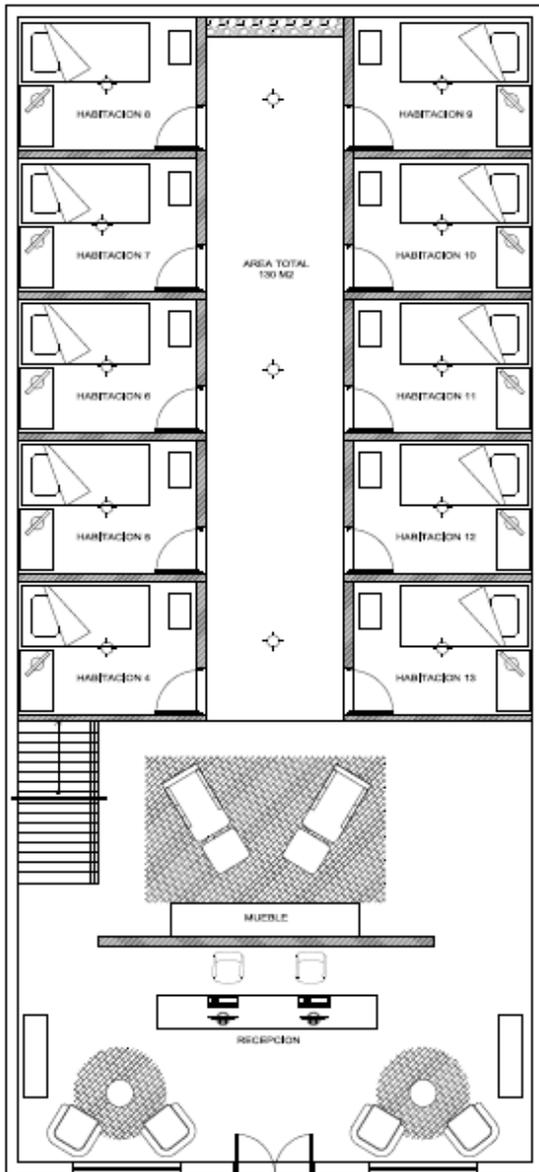
proceso, a fin de apoyar los encuentros del servicio⁴⁰” (*Collier David A. y Evans James R, 2009*).

En el siguiente gráfico se muestra la distribución de planta o layout, en el cual se encuentran las 16 cabinas para siesta, servicios higiénicos, sala de estar, almacén y recepción de clientes, distribuido en un área de 220 m² aproximadamente. Cabe precisar que cada cabina tendrá un área de 7.5 m² (3 x 2.5 m.)

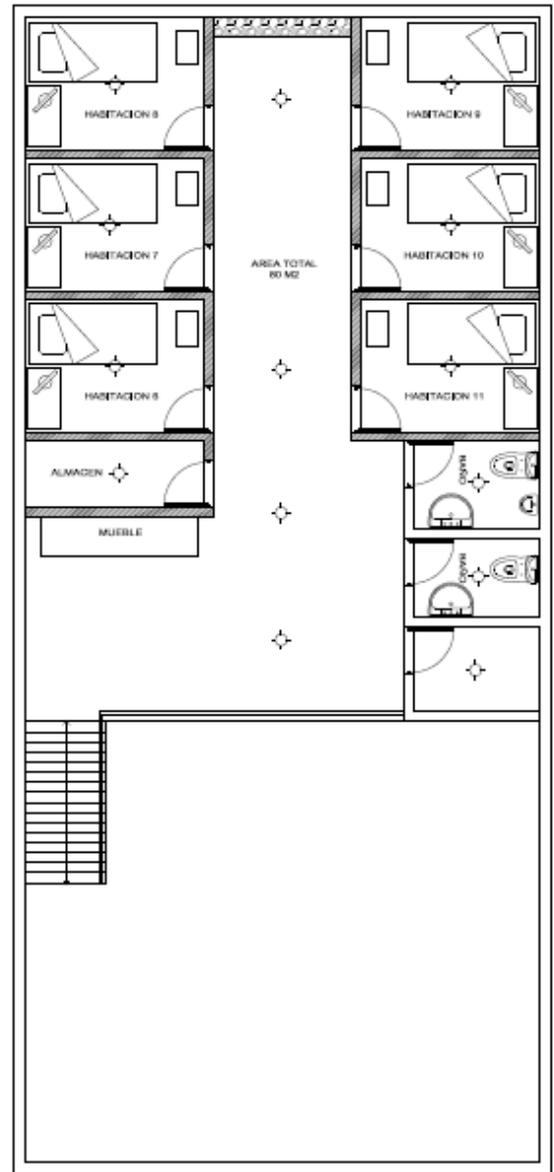
⁴⁰ Collier David A. y Evans James R. (2009). Administración de Operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor. Edición México DF: Cengage Learning Editores S.A.

GRÁFICO No. 29

LAYOUT



PRIMER PISO



SEGUNDO PISO

5.1.4. Aforo, atención y capacidad instalada

a) Aforo

En lo referido al aforo del local, es importante tomar en cuenta los criterios establecidos por el Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres (CENEPRED) – organismo público ejecutor y responsable técnico de coordinar, facilitar y supervisar la formulación e implementación de la Política Nacional y Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, en los procesos de estimación, prevención y reducción del riesgo.

Este organismo es el que establece los criterios para el cálculo del aforo para las diferentes actividades en el país. Es así que, dentro del rubro de Comercio, encontramos que nuestro negocio encaja en la siguiente actividad:

ACTIVIDAD	AFORO
SPA, BAÑOS TURCOS, BAÑOS A VAPOR, SAUNA	10 m ² por persona

Bajo el supuesto que nuestro local alcance su máxima capacidad de atención (16 clientes) y considerando el personal que labora en el negocio (1 Administrador, 1 Asistente y 4 Terapistas), se llega a un aforo de 22 personas; lo cual es considerado adecuado para un establecimiento con un área de 220 m² según lo establecido por el CENEPRED (22 personas x 10 m²)

b) Atención y capacidad instalada

De acuerdo a los resultados de la investigación cuantitativa, los horarios en que los potenciales clientes acudirían a tomar los servicios del siestario están detallados en el gráfico Nro. 7 que se resume a continuación:

Cuadro No. 15
Atenciones diarias distribuidas en horarios

OPCIONES	PORCENTAJE	ATENCIONES DIARIAS (*)
Entre las 12:00 y la 1:00pm	16.50%	6
Entre la 1:00 y las 2:00pm	72.00%	26
Entre las 2:00 y las 3:00pm	5.50%	2
Otro	5.00%	2
No especificó	1.00%	0
TOTAL	100%	36

Tal como se observa en el cuadro previo, considerando la proyección de ventas se estima alcanzar 36 atenciones diarias durante el primer año; por lo que al distribuir las en los horarios en que tomarían el servicio se concluye que el horario comprendido entre la 1:00 pm y 2:00 pm sería el de mayor afluencia (26 atenciones) y por tanto el periodo en que habría mayor probabilidad de presentarse colas durante el servicio.

En este sentido, se ha realizado un análisis de la utilización del servicio y la capacidad instalada en ese periodo de tiempo, a fin de determinar los tiempos probables de espera y sus impactos en el servicio.

Asumiendo el “escenario más ácido” que implique que los usuarios lleguen en el mismo horario y considerando que tendremos 4 terapistas y 16 cabinas individuales; se ha realizado el estudio con turnos de 40 minutos (que incluye 30 minutos del servicio de siestario y 10 minutos que incluye limpieza y adecuación de la cabina para el cliente)

Tal como se observa en el siguiente cuadro, bajo el supuesto que todos los usuarios lleguen a la 1:00 pm (16 personas, 100% capacidad instalada), los primeros 4 usuarios no tendrían que esperar para iniciar el servicio, los siguientes usuarios esperarían 5 minutos adicionales para su atención y así sucesivamente hasta el

cuarto turno donde los 4 últimos usuarios tendrían que esperar un máximo de 15 minutos.

Cabe precisar que, si bien el estudio considera 28 atenciones en este horario, según proyecciones las atenciones serían de un máximo de 26; por lo que este supuesto representa el escenario de mayor estrés, aún más adverso que el esperado según investigación cuantitativa y proyección de ventas. Finalmente comentar que en la realidad sería poco probable que todos los clientes/usuarios lleguen exactamente a la misma hora (1:00 pm), por lo que una diferencia de unos pocos minutos implicaría un menor tiempo de espera para su atención.

Cuadro N° 16
Escenario de mayor estrés en atención de 1:00 a 2: 00 pm

INICIO	FIN	Cab. 1	Cab. 2	Cab. 3	Cab. 4	Cab. 5	Cab. 6	Cab. 7	Cab. 8	Cab. 9	Cab. 10	Cab. 11	Cab. 12	Cab. 13	Cab. 14	Cab. 15	Cab. 16
13:00	13:40	T1	T2	T3	T4												
13:05	13:45					T1	T2	T3	T4								
13:10	13:50									T1	T2	T3	T4				
13:15	13:55													T1	T2	T3	T4
13:20	14:00	T1	T2	T3	T4												
13:25	14:05					T1	T2	T3	T4								
13:30	14:10									T1	T2	T3	T4				

También es importante considerar dentro de la ingeniería del proyecto los rendimientos horas hombre, así como la utilización de recursos

Cuadro No.17

Utilización de Recursos

UTILIZACION DE RECURSOS					
CAPACIDAD DE HORAS CABINAS	Horas día	Días	Semana	Mes	Cabinas (16)
	7.5	5	37.5	150	2400
ATENCIONES ESPERADAS	Atención horas	Servicios día	Horas Día	Horas Semana	Horas Mes
	0.67	36	24	120	480

Utilización de recursos	480/2400	20%
--------------------------------	----------	-----

Considerando que se atienden 7.5 horas diarias x 5 días a la semana serían 37.5 horas x 4 semanas de un mes se tendría 150 horas de atención x las 16 cabinas se tiene la capacidad de hasta 2,400 horas disponibles.

El promedio de atención es 40 minutos que significan 0.67 horas x los 36 servicios estimados en un día se tiene 24 horas de atención diaria x 5 días a la semana se tendría 120 horas de atención estimada x 4 semanas tendríamos 480 horas de atención al mes.

Esto significa que se tiene una utilización de los recursos disponibles del 20%.

Por el modelo de negocio y ya que la atención se centra en los horarios de refrigerio se puede decir que en este horario se tiene cupo máximo.

Atenciones al día	Terapistas	Horas día	Utilización
36	4	11.25	80%

Se espera atender 36 clientes al día y se cuenta con 4 terapistas para la atención, lo cuales podrían brindar de acuerdo al tiempo promedio de atención de 40 minutos hasta 11.25 horas de atención al día, lo que significa que la utilización de la mano de obra está al 80%.

Esto significa que a lo largo del horario de trabajo se contará con los recursos suficientes para la atención, si se tuviera una utilización mayor al 100% significaría que el trabajo se acumularía y se tendrían clientes en espera para el uso del servicio y se necesitaría incrementar recursos.

No se está considerando un número mayor de cabinas dado que se busca atender el 35% del mercado efectivo calculado en el capítulo anterior con 230 atenciones en el mes optimizando los recursos asignados, incrementar cabinas en esta etapa demandaría un costo mayor del uso del área de atención (local más amplio) así como personal adicional. Si bien es cierto el 72% de las atenciones se daría en el horario de 1:00pm a 2:00pm, para mejorar el flujo del servicio se trabajará de manera intensiva la reserva de atenciones mediante citas programadas lo que permitiría descargar las atenciones en otros horarios entre las 12:00pm a 1:00pm y de 2:00 pm a 3:00 pm que son los otros 2 horarios por lo que se tiene preferencia en la atención.

5.1.5. Diseño de Cabina

GRÁFICO No. 30

VISTA DE CABINA “A”



GRÁFICO No. 31
VISTA DE CABINA “B”



5.2 Estudio de localización

En primer lugar, partimos del Estudio de Niveles Socioeconómicos del año 2016 desarrollado por el APEIM, que es la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, la cual ha dividido a Lima, agrupada por distritos según nivel socioeconómico, en un total de diez (19) zonas. A continuación, el detalle:

CUADRO No. 18

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	22.3	40.5	24.3	7.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	1.0	10.7	44.3	31.5	12.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	1.9	23.1	51.5	21.0	2.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	18.7	41.7	27.9	11.7
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	3.8	26.7	45.0	19.9	4.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.0	12.1	40.6	36.3	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.6	58.0	22.4	5.2	0.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	45.2	14.0	5.0	1.2
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.2	27.8	43.3	20.1	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	6.1	42.7	38.7	12.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	18.5	43.8	23.7	12.5
Otros	100	0.0	8.2	42.9	24.5	24.5

APEIM 2016: Data ENAHO 2015

Según este detalle hemos elegido la zona 7 para llevar a cabo nuestro proyecto, en vista que es la zona que concentra mayor cantidad de personas con nivel socio económico A y B. Los distritos sobre los cuales se efectuará luego el estudio de localización serán: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina.

5.2.1 Definición de factores locacionales

- a) Seguridad: Este factor considera los niveles de criminalidad registrados en el distrito analizado, tales como robos, asaltos, etc.
- b) Costo de alquiler por m²: Este factor considera el precio por el alquiler de m² en el distrito evaluado.
- c) Licencia municipal: Se considera las gestiones para la obtención de la licencia de funcionamiento, y los costos/plazos que el proceso implica.

d) Stock de oficinas: Se refiere a los metros cuadrados de oficinas acumulados en un determinado periodo en cada distrito y que brinda una referencia sobre la densidad de empresas en la zona y por consiguiente, mayor fuerza laboral.

5.3 Determinación de la localización óptima

En el siguiente cuadro se realiza el análisis para determinar la localización óptima del local donde se implementará el proyecto.

Se ha considerado una calificación del 1 al 5, siendo 5 el nivel óptimo y 1 el nivel más bajo (no deseado)

A continuación, los criterios empleados para la calificación:

- a) Seguridad: Calificación asignada en función a los niveles de robos y hurtos reportados en el año 2015, según el Observatorio de la Criminalidad del Ministerio Público⁴¹.

CUADRO No.19

NIVELES DE ROBOS Y HURTOS EN EL AÑO 2015

	SAN ISIDRO	SURCO	MIRAFLORES	SAN BORJA	LA MOLINA
ROBOS	48	18	9	15	0
HURTOS	7	19	11	14	23
	55	37	20	29	23

- b) Precio de alquiler (m2): Calificación asignada en base a los precios de alquiler por m2 publicados al cierre del año 2019⁴².

⁴¹ América en Vivo. (2015). Mira el ranking de los distritos y departamentos más afectados por la delincuencia. 2017, de América en Vivo Sitio web: <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/mira-ranking-districtos-y-departamentos-mas-afectados-delincuencia-n188426>

⁴² Binswanger Perú, Consultores Inmobiliarios (2019) Reporte Inmobiliario - Oficinas Clase B – Lima, 2019.

CUADRO No. 20

PRECIO DE ALQUILER EN DOLARES POR m2

DISTRITO – ZONA	PRECIO X M2
Miraflores	17.00
San Isidro – Empresarial	15.50
San Isidro – Financiero	15.30
Surco	13.50
La Molina	13.50
San Borja	10.80

- c) Licencia de Funcionamiento: De acuerdo a lo publicado por cada municipalidad en sus páginas web, se conoce que el plazo máximo para la entrega de la licencia de funcionamiento es de 15 días hábiles. Por lo indicado, para este caso la calificación se asigna en función a los costos para la obtención de la licencia de funcionamiento para establecimientos con áreas mayores a 101 m2 y hasta 500 m2:

CUADRO No. 21

COSTO PARA OBTENCIÓN DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

	SAN ISIDRO	SURCO	MIRAFLORES	SAN BORJA	LA MOLINA
COSTO S/.	370.00	147.40	234.00	816.74	578.66

- d) Stock de oficinas: Calificación asignada en base al stock de m2 publicados al cierre del año 2019⁴³. Se asume que a mayor infraestructura (oficinas) se cuenta con una fuerza laboral mayor y, en consecuencia, un mayor número de clientes potenciales.

⁴³ Binswanger Perú, Consultores Inmobiliarios (2019) Reporte Inmobiliario - Oficinas Clase B – Lima, 2019.

CUADRO No. 22
STOCK DE OFICINAS (m2)

	SAN ISIDRO FINANCIERO	SAN ISIDRO EMPREARIAL	SURCO / LA MOLINA	CHACARILLA (SURCO)	MIRAFLORES	SAN BORJA
STOCK (m2)	142,286	110,720	98,894	96,425	199,738	No Disponible

Tal como se aprecia en el cuadro, el distrito de San Isidro es el que concentra el mayor stock de oficinas (m2) en Lima con un total de 253,006 m2 entre las dos zonas de San Isidro, siendo la más importante la zona del Centro Financiero con 142,286 m2. En caso del distrito de San Borja, no se cuenta con información individual, al tener menor volumen de oficinas.

CUADRO No. 23
DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN

FACTOR	PESO	Calificación sobre 5				
		San Isidro	Surco	Miraflores	San Borja	La Molina
Seguridad	15%	2	3	4	4	4
Costo Alquiler m2	30%	3	3.5	2	4	3.5
Costo licencia funcionamiento	15%	2	4	3	1	1
Stock de Oficinas m2	40%	5	2	3	1	2
TOTAL	100%	12	12.5	12	10	10.5

Elaboración propia.

FACTOR	PESO	Promedio Ponderado				
		San Isidro	Surco	Miraflores	San Borja	La Molina
Seguridad	15%	0.3	0.45	0.6	0.6	0.6
Costo Alquiler m2	30%	0.9	1.05	0.6	1.2	1.05
Costo licencia funcionamiento	15%	0.3	0.6	0.45	0.15	0.15
Stock de Oficinas m2	40%	2	0.8	1.2	0.4	0.8
TOTAL	100%	3.50	2.90	2.85	2.35	2.60

Elaboración propia.

A partir del estudio de localización realizado, se determina que el distrito adecuado para implementar el presente proyecto es San Isidro.

Además de albergar el mayor stock de oficinas (m²) de Lima, San Isidro es el distrito que concentra a las principales sedes centrales de empresas e instituciones financieras, lo que lo convierte en el centro empresarial y financiero de Lima. Entre las destacan BBVA, BCP, Interbank, Scotiabank, Petro Perú, Pacífico Seguros, Rímac Seguros, Grupo Falabella, Deloitte, entre otras.

Por otro lado, la Municipalidad de San Isidro es conocida por promover la inversión privada y la apertura de negocios.

Finalmente, según información del INEI al 4to Trimestre del 2019, Lima Metropolitana registró un ligero descenso en la creación de nuevas empresas (-5.7%) respecto al mismo periodo del año anterior. Dentro de este análisis, la zona de Lima Centro –que alberga a los distritos evaluados en el estudio de localización- registró un retroceso de -4.8% en este indicador. Sin embargo, cabe destacar que dentro de este grupo, los únicos distritos que tuvieron una variación positiva fueron Magdalena del Mar y San Isidro con +1.4% y +0.3% respectivamente.⁴⁴

Sin duda, desde hace algunos años la creciente inversión inmobiliaria en el país se ha hecho visible también en San Isidro, y específicamente en el Centro Financiero, a través de la construcción de grandes edificios y la constante modernización de varias zonas. Por lo indicado, considerando el mayor stock de oficinas (142,286 m²) y la concentración de las sedes centrales de las principales empresas del país en el Centro Financiero (BBVA, BCP, Interbank, Scotiabank, Petro Perú, Pacífico Seguros, Rímac Seguros, Grupo Falabella, Deloitte, entre otros), es que se selecciona esta locación dentro del distrito de San Isidro para la implementación del presente proyecto.

⁴⁴ INEI, Informe Técnico N° 1 - Demografía Empresarial en el Perú, IV Trimestre 2019, Febrero 2020

5.3.1 Consideraciones legales

Hemos determinado que la empresa operará bajo la denominación de Sociedad Anónima Cerrada S.A.C.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades N° 26887, esta forma societaria presenta las siguientes características:

- Se constituye como mínimo con dos personas y puede llegar a tener hasta 20 socios como máximo.
- Los Socios no responden con su patrimonio personal.
- Tienen responsabilidad limitada.
- Incluye los siguientes Órganos Administrativos:

- **Junta general de accionistas.** Principal órgano conformado por todos los socios-accionistas de la empresa.

- **Directorio.** Órgano Nombrado por la Junta general de Accionistas, conformado, como mínimo por 03 miembros, pueden ser socios o no de la empresa. Es facultativo.

- **Gerencia.** Órgano nombrado por la Junta General de accionistas o el Directorio, puede ser un socio o no de la empresa. El capital social se divide en acciones.

5.3.1.1 Identificación del marco legal

Luego de contar con el nombre “Dream Express SAC”, el monto del capital social y los socios, se procede con lo siguiente:

- **Elaboración de la Minuta de Constitución**, que viene a ser el documento privado elaborado y firmado por un abogado, que contiene el contrato que debe ser presentado ante un notario para su elevación ante escritura pública.
- **Elaboración de la Escritura Pública**, que viene a ser el documento legal que elabora un notario para inscribir a la empresa en Registros Públicos.

- **Inscripción en Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)**, esto con la finalidad de verificar que no exista un nombre similar o igual al de la empresa que se va a constituir.
- **Trámite del RUC**, de tal manera que nos pueda identificar la Sunat como contribuyente de los tributos que administra. Teniendo en cuenta las ventas anuales proyectadas nos acogeremos al Régimen General del Impuesto a la Renta.

Legalización Municipal

- **Trámite de la Licencia de Funcionamiento Municipal**, la autoridad competente para brindar esta licencia es la Municipalidad de San Isidro. La obtención de este documento es requisito indispensable para que el establecimiento pueda funcionar.

De acuerdo al Índice de Usos para la Ubicación de Actividades Urbanas del Distrito de San Isidro, establecido mediante Ordenanza N° 1328 emitida por la Municipalidad Metropolitana de Lima (14-12-2009), en su Anexo N° 1, se determina que nuestro establecimiento encaja dentro del rubro de “Peluquería y otros tratamientos de belleza”, específicamente en lo que corresponde a “Servicio de Masajes Faciales, Arreglo de manos y pies” lo que se encuentra CONFORME para Actividades de Comercio Zonal (CZ) dentro del Sector “4” del Distrito de San Isidro, zona donde estará ubicado nuestro local.

- **Obtención del Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE), antes Certificado de Defensa Civil**, el cual se entrega luego de evaluar e inspeccionar el riesgo y las condiciones de seguridad de la edificación vinculadas con la actividad que se desarrolla en ella, a efectos de prevenir o reducir el riesgo de siniestro ocasionado por fenómeno natural o por acción humana, en salvaguarda de la vida del público, la población y el patrimonio de las personas.

De acuerdo a lo establecido en la Ordenanza N° 399-MSI (08-10-2015), correspondería una inspección “ITSE Básica Ex Ante”, considerando que se trata de un establecimiento con área ocupada entre 100 y 500 m² y de hasta (2) niveles. Para este trámite los requisitos con los siguientes:

- Solicitud de inspección
 - Copia del plano de ubicación
 - Copia de los planos de arquitectura
 - Copia de los protocolos de pruebas de operatividad y mantenimiento de los equipos de seguridad
 - Copia del Plan de Seguridad
 - Copia del Certificado Vigente de medición de resistencia al pozo a tierra
 - Copia del Certificado de Conformidad emitido por OSINERGMIN, cuando corresponda.
- **Obtención de certificado de fumigación**, el cual certificará que el local ha sido fumigado contra posibles plagas.
 - **Inscripción de los empleados en Essalud**, de tal manera que puedan acceder a este beneficio. Es de carácter obligatorio.

5.4 Matriz de Riesgo del Proyecto “Dream Express SAC”

N°	Causa	Evento	Descripción del Riesgo	Probabilidad (1-3) Donde 1 es muy poco probable y 3 es muy probable	Impacto (1-3) Donde 1 es de bajo impacto y 3 es de alto impacto	Resultado (Probabilidad x Impacto)	Nivel de Riesgo
1	Inconvenientes con el alquiler del local arrendado	Cese del contrato de arrendamiento a pedido del dueño del local	Pérdida de la ubicación estratégica del local que es un punto fuerte del proyecto y de nuestro posicionamiento	2	3	6	Alto
2	Competencia desleal	Renuncia inesperada del personal porque se lo llevó la competencia	Pérdida del know how y experiencia que se llevaría el empleado en caso de que lo jale la competencia y vacío que dejaría hasta conseguir su reemplazo	2	2	4	Medio
3	Salida inesperada del personal	Renuncia inesperada del personal por motivos personales	Pérdida del know how y experiencia que se llevaría el empleado y vacío que dejaría hasta conseguir su reemplazo	2	2	4	Medio
4	Desastres Naturales	Temblor/Terremoto de gran magnitud	Destrucción del local o parte del mismo	1	3	3	Bajo
5	Crisis Política	Inestabilidad Política del País	Asunción al mando de un gobierno socialista radical y poco abierto al libre mercado	1	3	3	Bajo
6	Crisis Económica	Aumento dramático del desempleo en el país	Baja considerable en el nivel de ventas que podría llevar al cierre definitivo del negocio	1	3	3	Bajo
7	Crisis sanitaria en el país	Ocurrencia de una pandemia	Cuarentena obligatoria dictada por el gobierno que dictamine el cierre del local por semanas o meses, sin atención al público	1	3	3	Bajo
8	Salida de alguno de los accionistas de la sociedad	Muerte natural de alguno de los accionistas	Pérdida del know how y experiencia que se llevaría alguno de los accionistas a causa de muerte natural o accidental	1	2	2	Bajo
9	Vandalismo	Robo de materiales y equipo	Pérdida o daño en el patrimonio de la empresa y generación de gastos inesperados por recuperación de los mismos	1	2	2	Bajo

Leyenda:

Nivel de Riesgo	Puntaje
Bajo	del 1 al 3
Medio	del 4 al 5
Alto	Del 6 al 9

- **Riesgos Bajos** se aceptan porque la probabilidad de ocurrencia es Baja.
- **Riesgos Medios** se trabajan, es decir, en nuestro caso, se trabaja fuerte en mantener un excelente clima laboral que retenga al personal calificado. Se busca que no quiera irse a otro lado porque se siente contento. También se manejan buenas remuneraciones e incentivos buscando el mismo fin.
- **Riesgos Altos** también se trabajan, en este caso, se firma contrato mínimo de un año por adelantado con el dueño del local, incluyendo algunas cláusulas que nos favorezcan. Se manejan buenas relaciones con el arrendador del local y se realizan pagos oportunos y sin demoras. Se maneja un plan "B" en caso se tenga que migrar a otro local dentro de la misma zona, el cual consiste en que tres meses antes del vencimiento del contrato se tendrá dos alternativas de locales en la zona y que reúnan las condiciones que necesitamos, a fin de prever cualquier complicación.

CAPÍTULO VI

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

6.1 Cultura Organizacional Deseada

La cultura organizacional viene a ser las normas, valores y creencias que caracterizan el comportamiento del personal de la organización. La puesta en marcha de una adecuada cultura organizacional es la que llevará a la empresa a la consecución de sus objetivos.

6.1.1 Visión

La Visión viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”⁴⁵

En este sentido, la visión para el presente proyecto es la siguiente: Ser la empresa líder a nivel nacional en proveer servicios para el descanso reparador en horario de oficina.

6.1.2 Misión

El concepto de misión “suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión”⁴⁶

Se puede definir como el propósito o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

⁴⁵ FLEITMAN, Jack. (2000) *Negocios Exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México : McGraw-Hill Interamericana.

⁴⁶ FLEITMAN, Jack. (2000) *Negocios Exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México : McGraw-Hill Interamericana.

En esta línea, la misión para el presente proyecto es la siguiente: Promover un estado de bienestar en los oficinistas contribuyendo a un mejor rendimiento en su puesto de trabajo.

6.1.3 Valores

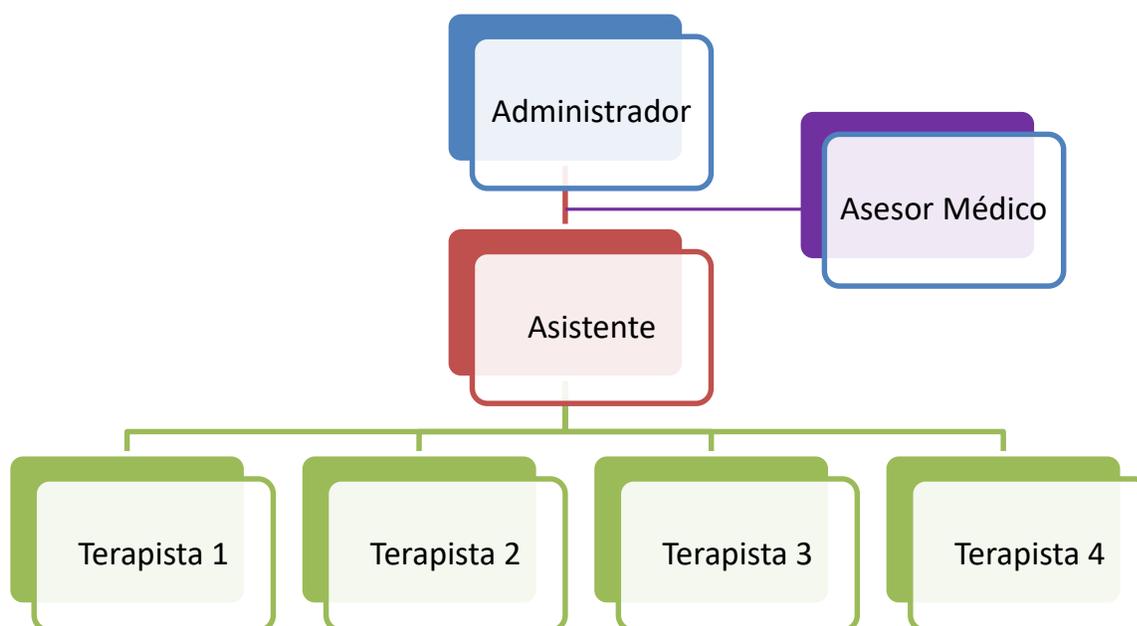
Los valores de nuestra empresa son: vocación de servicio, pasión e innovación.

- **Vocación de servicio:** Brindar el mejor servicio en todo momento. Crear una experiencia memorable para el cliente.
- **Pasión:** Trabajar con entusiasmo, calidad y orgullo; buscando siempre dar lo mejor de cada uno.
- **Innovación:** Explorar y buscar oportunidades y soluciones que permitan llevar a la empresa al éxito.

6.2Diseño de la Estructura Organizacional Deseada

GRÁFICO No. 32

ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



6.3 Diseño de los perfiles de puestos

Puesto	Administrador
Formación:	Bachiller o Técnico en Administración de Empresas o carreras afines.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia como administrador de negocios con atención al público.
Habilidades:	-Capacidad Analítica.
	-Capacidad de gestión y solución de problemas.
	-Organización.
	-Liderazgo.
Funciones:	-Orientación al logro de objetivos.
	-Dirigir y administrar todos los procesos administrativos y operativos del siestario.
	-Responsable de las actividades de publicidad y marketing, así como de la administración financiera y logística.
	-Llevar indicadores y/o parámetros de gestión

Puesto	Administrador
	-Resolver dudas, reclamos y solucionar problemas relacionados con la atención al cliente.
	-Seleccionar y evaluar al personal, así como ejercer acciones de supervisión.

Puesto:	Asistente
Formación:	Estudios Técnicos en Administración de Empresas o carreras afines.
Experiencia:	Mínimo 1 año en puestos similares con atención al público.
Habilidades:	-Capacidad analítica
	-Capacidad para tratar con público
	-Comunicación efectiva
	-Cordialidad y Amabilidad
Funciones:	-Encargado de recibir y atender al cliente, brindando la información necesaria para la óptima prestación del servicio.
	-Mantener actualizada la base de datos de clientes.
	-Registrar, controlar y cobrar los servicios prestados.
	-Gestionar eficazmente las reservas.
	-Asistir y/o apoyar al Administrador en las tareas administrativas y/o operativas que se requieran.

Puesto:	Terapeuta (*)
Formación:	Estudios técnicos en terapia física.
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia acreditada como terapeuta y/o masajista.
Habilidades:	-Capacidad para tratar con público
	-Comunicación efectiva
	-Cordialidad y Amabilidad
Funciones:	-Guiar, atender y asistir al cliente durante su sesión.
	-Realizar masaje de inducción al sueño (masaje craneo facial)
	-Acomodar la cabina para el próximo servicio.

(*) Se considera (02) terapeutas full time que trabajarán en horario de 10:30 am a 6:00 pm y (02) terapeutas part time que trabajarán en horario de 11:00 am a 3:00 pm.

Puesto:	Asesor Médico
Formación:	Médico, de preferencia con especialización en Neurología.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia ejerciendo como Médico, de preferencia con
Habilidades:	-Vocación de servicio
	-Comunicación efectiva
	-Cordialidad y Amabilidad
Funciones:	-Brindar asesoría integral en temas relacionados al sueño y la siesta.
	-Emitir sugerencias y/o recomendaciones para mejorar la salud; a fin de publicarlas en el mismo local y/o por redes sociales.

6.4 Remuneraciones

El nivel salarial del personal de la empresa es el que se presenta a continuación:

CUADRO No. 24
REMUNERACIONES DEL PERSONAL

Puesto	#	S/. Unit	Total S/.
Administrador	1	2,500.00	2,500.00
Recepcionista/Asistente	1	1,200.00	1,200.00
Terapista (full time)	2	930.00	1,860.00
Terapista (part time)	2	500.00	1,000.00
Asesor Médico	1	1,000.00	1,000.00
			7,560.00

Los incentivos se darán en base al logro de objetivos. Se diseñarán encuestas para medir la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la atención recibida. Estas encuestas permitirán conocer que empleado se destaca más por su calidad en la atención y por ello podrá ser merecedor de un bono extraordinario por desempeño.

Considerando que las terapistas realizan tareas básicamente operativas fuera de realizar el masaje inductorio al sueño que sólo dura 3 minutos, consideramos que el sueldo mínimo para las que trabajan full time es adecuado y en el caso de las terapistas que trabajan part time, sólo están trabajando 4 horas al día, al tratarse de una jornada reducida, el salario de S/.500.00 soles al mes lo consideramos de igual manera adecuado⁴⁷. Las terapistas que trabajan part time tienen el resto del día para seguir capacitándose, realizar otras funciones o tareas del hogar.

Realizamos un estudio del mercado laboral y los anuncios para terapistas que trabajen full time en un centro de estética A1 y que brinden servicios más elaborados como masajes descontracturantes, linfáticos, reductores, etc. pueden ganar alrededor de S/.1.2M soles mensuales⁴⁸. Considerando que este no es el perfil que nosotros manejaremos hemos mantenido la estructura salarial propuesta.

De igual manera en el caso del administrador y recepcionista/asistente, consideramos que el nivel salarial está de acuerdo a lo que paga el mercado laboral para una posición en un negocio nuevo y de las dimensiones del nuestro⁴⁹.

Respecto al asesor médico, se trata de un profesional que brindará “asesoría externa”, por lo que no necesariamente se encontrará físicamente en el local ni tendrá un horario fijo de labores. Su función será la de brindar soporte, mediante recomendaciones y/o sugerencias puntuales para mejorar la salud y la calidad del sueño. Por tal motivo, consideramos que la estructura salarial es la adecuada para esta posición.

⁴⁷ Portal Jurídico LP (2019). Entrevista a Cesar Puntriano Socio Estudio Muñiz. Sitio Web <https://lpderecho.pe/derechos-trabajadores-tiempo-parcial-part-time-cesar-puntriano/>

⁴⁸ Portal Indeed (2020). Salarios para empleos de masajistas en Perú. Sitio Web <https://pe.indeed.com/salaries/masajista-Salaries>

⁴⁹ Portal RPP (2020). Empleo: ¿Cuánto es el salario promedio de los peruanos y en quiénes tienen mayores ingresos? Sitio Web <https://rpp.pe/economia/economia/de-cuanto-es-el-salario-promedio-en-el-peru-y-en-que-sectores-se-gana-mas-inei-empleo-trabajadores-coronavirus-en-peru-noticia-1287370#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20INEL.promedio%20S%2F965%20al%20mes.>

6.5 Política de Recursos Humanos

La política de recursos humanos constituye una base sana para una gestión eficaz de los recursos humanos de la empresa. Contamos con las siguientes políticas:

- **Ingreso a la empresa:** la política de la empresa consiste en contratar al personal idóneo para el desempeño de las funciones clave de la empresa. Buscamos contratar personal que tenga las habilidades necesarias para el servicio que se piensa brindar.
- **Equilibrio entre trabajo y vida privada:** Incentivamos que nuestro personal se siga capacitando y que a la par de su trabajo en la empresa tenga tiempo disponible para desempeñar otras actividades de su interés. Con esta política buscamos promover la lealtad y satisfacción de los empleados con la empresa y de paso aumentar su productividad.
- **Motivación:** Buscamos contratar personal con quienes establecer una relación a largo plazo. Para ello buscamos motivarlos a que se sientan felices de trabajar con nosotros y transmitan esa mística a nuestros clientes.
- **Remuneraciones:** Promovemos una remuneración por encima del promedio del mercado para retener a buenos colaboradores y que se sientan comprometidos con la empresa.
- **Reconocimiento:** A través de encuestas de medición de satisfacción del cliente buscamos identificar al trabajador que realice mejor su trabajo para que se haga merecedor de un bono de desempeño.
- **Capacitación:** Promovemos la inversión en el capital humano. La capacitación no debe considerarse como un gasto, sino como una inversión que beneficiará tanto a la empresa como a los trabajadores.
De acuerdo al artículo “La importancia de la capacitación en la empresa” publicado el 05/08/16 por Conexión ESAN, la capacitación trae una serie de beneficios:⁵⁰ (ESAN, 2016)

⁵⁰ ESAN (2016) Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

Para la organización, podemos considerar los siguientes beneficios gracias a la capacitación:

- Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad de la organización.
- Levanta la moral de los trabajadores.
- Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día.
- Disminuye la necesidad de supervisión.
- Contribuye a prevenir los accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Propende a que el personal se sienta identificado con la empresa.

También beneficia a las organizaciones, pues:

- Mejora la imagen de la organización.
- Mejora la relación jefes - subordinados.
- Coadyuva a la comprensión y adopción de políticas.
- Ayuda a reducir los costos.

En el campo individual, la capacitación presenta beneficios como los siguientes:

- Ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas de las personas.
- Permite el logro de metas individuales.
- Aumenta la confianza en sí mismo, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Para el presente proyecto, consideramos que la capacitación principal es respecto al tema de “Excelencia en la Atención al Cliente” taller que estará dirigido a todo el personal de la empresa, pues consideramos que la excelencia en el servicio es uno de los beneficios diferenciales/clave que debemos ofrecer y por lo que todos los colaboradores deben interiorizarlo desde el inicio de las operaciones. Además, evidentemente, del entrenamiento que recibirá cada colaborador en las tareas/funciones específicas de su posición.

CAPÍTULO VII

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 Matriz EFE y EFI

En los siguientes numerales se desarrolla lo correspondiente a las matrices EFE y EFI.

7.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El objetivo de esta matriz es identificar las oportunidades que se pueden aprovechar en un proyecto y/o organización, así como de las amenazas que deberían evitarse o minimizarse.

Como se su propio nombre lo indica, permite evaluar las variables externas más relevantes que pueden afectar al proyecto y/o organización, tales como económica, gubernamental, social, cultural, ambiental, demográfica, etc., cuantificar los resultados y diseñar estrategias para hacer frente al entorno, ya sea aprovechando las oportunidades o minimizando las amenazas.

A continuación, la matriz EFE desarrollada para el presente proyecto:

CUADRO No. 25

MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Ponderado
1. Agitado ritmo de vida laboral que refuerza la necesidad de una vía de escape para recarga de energías.	0.20	4.00	0.80
2. Incremento en el gasto de los consumidores destinado al cuidado personal y bienestar	0.15	3.00	0.45
3. Experiencia de éxito de negocios con formato similar en países de la región.	0.10	2.00	0.20
4. Crecimiento del sector servicios en el país.	0.10	2.00	0.20
5. Posibilidad de expandirnos a través de la apertura de nuevos locales en otros distritos de Lima.	0.05	3.00	0.15
6. Posibilidad de brindar el servicio "in house" a empresas	0.05	2.00	0.10

AMENAZAS	Peso	Calificación	Ponderado
1. Imitación del servicio por nuevos competidores	0.20	2.00	0.40
2. Desaceleración del crecimiento económico del país	0.10	2.00	0.20
3. Incremento de gastos fijos mensuales por alquiler	0.05	3.00	0.15

1.00

2.65

El resultado de la matriz EFE puede moverse en un rango del 1.0 al 4.0, siendo el 4.0 el valor máximo deseado por cualquier organización, ya que indica que está respondiendo de la mejor manera a las variables del entorno, actuando eficazmente ante las oportunidades y contrarrestando el efecto desfavorable de las amenazas.

Para nuestro caso, el resultado de 2.65 indica que estamos por encima del valor promedio (2.50), lo que evidencia que estamos en camino a que las estrategias logren una mayor eficacia para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

7.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El objetivo de esta matriz es identificar las fortalezas y debilidades, a efectos de desarrollar estrategias que permitan acumular y preservar dichas fortalezas, así como anular las debilidades. Ello implica, realizar un análisis interno donde se revise los recursos, procesos, capacidad, etc., ya que, si no se toman las medidas necesarias, la competencia podría aprovechar estas vulnerabilidades.

A continuación, la matriz EFI desarrollada para el presente proyecto:

CUADRO No. 26

MATRIZ EFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderado
1. Pioneros en ofrecer el servicio de siestario en el país.	0.16	4.00	0.64
2. Atención personalizada y con altos estándares de calidad.	0.10	3.00	0.30
3. Ubicación estratégica, en el corazón del Centro Financiero de San Isidro.	0.12	4.00	0.48
4. Ambiente acogedor gracias al diseño y acondicionamiento del local y de las cabinas.	0.10	3.00	0.30
5. Aseroría por parte de profesional de la salud en cuanto a los beneficios de la siesta y el sueño.	0.12	4.00	0.48

DEBILIDADES	Peso	Calificación	Ponderado
1. No se cuenta con parámetros de comparación a nivel local para este tipo de servicio.	0.10	2.00	0.20
2. Concentración de clientes en horario de refrigerio (hora pico)	0.15	1.00	0.15
3. Empresa joven con poco expertise.	0.10	2.00	0.20
4. No hay acceso al crédito en sistema financiero	0.05	2.00	0.10

1.00

2.85

El resultado de la matriz EFI puede moverse en un rango del 1.0 al 4.0, siendo el 4.0 el valor máximo deseado por cualquier organización, ya que evidencia una fortaleza interna destacable.

Para nuestro caso, el resultado de 2.85 indica que la posición interna del proyecto está por encima del valor promedio (2.50), lo cual muestra que no somos débiles en el aspecto interno y que estamos en proceso de lograr una posición más sólida.

7.2 Matriz FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es posiblemente la matriz más empleada. Consiste en extraer las variables registradas en la Matriz EFE y EFI y generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, cruzando: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA)

En el siguiente cuadro, la matriz FODA para el presente proyecto:

CUADRO No. 27

MATRIZ FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1. Pioneros en ofrecer el servicio de siestario en el país.		1. No se cuenta con parámetros de comparación a nivel local para este tipo de servicio.	
2. Atención personalizada y con altos estándares de calidad.		2. Concentración de clientes en horario de refrigerio (hora pico)	
3. Ubicación estratégica, en el corazón del Centro Financiero de San Isidro.		3. Empresa joven con poco expertise.	
4. Ambiente acogedor gracias al diseño y acondicionamiento del local y de las cabinas.		4. No hay acceso al crédito en sistema financiero	
5. Asesoría por parte de profesional de la salud en cuanto a los beneficios de la siesta y el sueño.			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	
1. Agitado ritmo de vida laboral que refuerza la necesidad de una vía de escape para relajarse y recargar energías.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ [1F1O] Desarrollar campaña BTL (Below the line) a fin de activar en el cliente potencial el interés por este servicio innovador. (Diferenciación). 	
2. Incremento en el gasto de los consumidores destinado al cuidado personal y bienestar		<ul style="list-style-type: none"> ▪ [4F2O, 5F2O] Entrega de folletería (volantes, flyers) en los alrededores del siestario, con información sobre los beneficios de la siesta vs estrés, así como promocionando nuestros ambientes y atención personalizada. (Diferenciación + Enfoque). 	
3. Experiencia de éxito de negocios con formato similar en países de la región.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ [2F2O] Capacitar constantemente al personal con la finalidad de que esté preparado para brindar atención de calidad. (Diferenciación + Enfoque). 	
ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DO	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ [2D1O] Ofrecer promociones y/o descuentos fuera del horario de refrigerio. (Diferenciación) 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ [4D2O] Aprovechar el incremento del gasto en el sector (cuidado personal y bienestar), a fin de minimizar las necesidades de financiamiento para la continuidad del negocio. (Diferenciación). 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ [1D4O] Definir indicadores y/o parámetros de gestión para poder medir el desempeño de la empresa en el futuro y acompañar el crecimiento del sector servicios en el país. (Diferenciación). 	

4. Crecimiento del sector servicios en el país.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [2F50, 2F60] Desarrollar una base de datos con información de nuestros clientes (conocimiento del consumidor) de tal manera que nos permita explorar nuevas líneas de negocio (locales en otros distritos de lima y servicio "in house" a empresas). (Diferenciación) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [3D40, 3D20] Si bien seríamos una empresa joven, se buscará aprovechar los factores externos tales como el crecimiento del sector servicios y el incremento del gasto de los consumidores en cuidado personal y bienestar. (Diferenciación + Enfoque).
5. Posibilidad de expandirnos a través de la apertura de nuevos locales en otros distritos de Lima.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [1F30] A partir de la información disponible de los negocios con formato similar en la región, utilizar lo relevante y aplicarlo al desarrollo del presente proyecto. (Diferenciación). 	
6. Posibilidad de brindar el servicio "in house" a empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [5F20] Resaltar la asesoría de un profesional de la salud sobre los beneficios de la siesta y el sueño, a través de todos nuestros canales de comunicación. (Diferenciación) 	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Imitación del servicio por nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [1F1A] Resaltar que somos los pioneros y los mejores profesionales en el rubro, a través de todos nuestros canales de comunicación. (Diferenciación). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [3D1A] Mantener base de datos de clientes actualizada y aplicar CRM para desarrollar una relación de largo plazo con nuestros clientes. (Diferenciación).
2. Desaceleración del crecimiento económico del país	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [2F1A] Fidelizar a nuestros clientes a fin de evitar que puedan migrar hacia otras propuestas que pudieran presentarse en el futuro. (Diferenciación). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [3D2A] Desarrollar un programa de fidelización que incluya promociones para nuestros clientes. (Diferenciación + Enfoque)
3. Incremento de gastos fijos mensuales por alquiler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [3F3A] Negociar un contrato de alquiler a un mediano plazo y con las mejores condiciones posibles. (Diferenciación). 	

7.3 Estrategia de Negocio

Con la finalidad de definir las estrategias para el presente proyecto, en primer lugar, es conveniente elegir la estrategia genérica del negocio.

Michael Porter estableció en la década de los 80 las tres estrategias genéricas que permitirían obtener ventajas competitivas a las organizaciones, las cuales son: Liderazgo en costos, Diferenciación y el Enfoque (en costos o en diferenciación)

7.3.1 Estrategia Genérica

Para el presente proyecto, utilizaremos la estrategia genérica de *Diferenciación*. Esta consiste en la creación de un producto o servicio que los clientes consideren distinto en alguna característica o aspecto importante, de tal manera que logre distinguirse de la competencia. Es importante tomar en cuenta que la diferenciación protege a la empresa de los competidores en la medida en que los clientes sientan lealtad a la marca, un activo valioso que puede defender a la empresa en todos los frentes.

A continuación, detallamos los “diferenciadores” del servicio que brindaremos:

- Concepto innovador: Considerando que seríamos el primer siestario en el país, se trata de un concepto novedoso que nos haría diferentes.
- Profesionales en salud/Cuidado de la salud: Contaremos con el soporte de un profesional de la salud (médico especialista) quien brindará asesoría integral en todo lo relacionado a la siesta y/o el sueño.
- Ambientación: Ambientes modernos y confortables especialmente diseñados para promover el descanso y relajación de los clientes.
- Servicio de calidad: Personal altamente capacitado y motivado para brindar una experiencia única a nuestros clientes.

7.4 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



- **Poder de negociación de los clientes:** DREAM EXPRESS cuenta con mayor poder de negociación con los clientes en vista que se trata de una propuesta de servicio innovadora y de calidad. Los clientes no cuentan con una empresa de la competencia que les ofrezca un servicio similar, en tal sentido su poder de negociación es bajo.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores que requerimos son básicamente para el mobiliario, acabados e instalaciones, así como para las bebidas de cortesía que se ofrecerán en el local. Este tipo de proveedores son variados y están atomizados. Esto les quita poder de negociación a los proveedores en vista que lo que nos ofrece uno, también nos lo pueden ofrecer otros proveedores. En tal sentido el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- **Rivalidad de los competidores:** DREAM EXPRESS se compara con empresas que ofrecen un servicio similar en países de la región, sin embargo, en el Perú es la primera empresa en ofrecerlo. En tal sentido no se

cuenta con un rival por el momento, aunque la posibilidad de que aparezca uno siempre existe.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Si bien es cierto que la oferta de Spa's y/o centros de masajes en el Lima es alta, no se ubica un local que ofrezca un servicio similar al de DREAM EXPRESS. Un centro de masajes podría ser un sustituto a nuestro servicio ofrecido pero los costos que maneja este tipo de negocios suelen ser más elevados lo cual reduce el impacto de la amenaza. De otro lado no necesariamente un competidor con un producto sustituto al nuestro tiene una ubicación estratégica que los favorezca.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Somos conscientes que podrían aparecer competidores que ofrezcan un servicio similar a un precio competitivo.

Analizando los resultados del análisis anterior podemos concluir que, si bien existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores, termina siendo casi la única amenaza con lo cual podemos concluir que no nos encontramos ante un escenario de amenazas intensas que reduzcan la atractividad del mercado. Constituye en tal sentido un mercado atractivo.

7.5 Determinación de las ventajas competitivas

Michael Porter es considerado el creador del término “ventaja competitiva” a través de sus libros Competitive Strategy (1980), Competitive Advantage (1985), entre muchos otros, que lo han posicionado como uno de los más reconocidos académicos por sus teorías en economía y en estrategia de negocios.

Según palabras de Michael Porter, “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios

equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.⁵¹”

En este orden de ideas, podemos decir que “una compañía tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años.”

La ventaja competitiva se basa en las denominadas competencias distintivas, que son las fortalezas propias de una empresa que le posibilitan crear valor y, por consiguiente, le permiten diferenciar sus productos y/o obtener costos sustancialmente más bajos que sus competidores.

Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

Los recursos deben entenderse como los activos de la empresa y se pueden dividir en dos grupos: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles, como su nombre lo indica, se refiere a todos aquellos bienes físicos como terreno, local, equipos, mobiliario, inventario, capital, etc. Los recursos intangibles son aquellos bienes no físicos creados por el administrador y/o colaboradores de la empresa, como marcas, reputación de la empresa, conocimientos de los empleados, etc.

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos de la mejor manera para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus normas, valores, procesos y rutinas; es decir el estilo

⁵¹ Sitio web: <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para que una empresa tenga una competencia distintiva debe contar, por lo menos con: i) un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo o ii) capacidad específica para manejar los recursos.

En este orden de ideas, identificamos las siguientes competencias distintivas para el presente proyecto, las cuales se constituyen a su vez en las ventajas competitivas:

- **Calidad en el servicio orientada 100% al cliente:**

Esta es nuestra mayor ventaja competitiva en vista que al tener clientes satisfechos y contentos querrán regresar y nos ayudarán con el boca a boca que es nuestra mejor publicidad. Queremos que los clientes nos reconozcan como una empresa con excelencia en el servicio capaz de satisfacer sus necesidades de descanso durante la jornada laboral.

- **Concepto innovador que nos lleva a ser los pioneros en desarrollar el proyecto de siestario en el país.**

El hecho de no tener competencia directa en el país nos otorga una ventaja pues no tenemos punto de comparación a nivel local. Tenemos la oportunidad de atraer clientes quienes se sentirán motivados con la novedad del nuevo servicio ofrecido.

- **Procesos internos enfocados a la salud y bienestar de nuestros clientes.**

En la actualidad cada vez son más las personas que se sienten motivadas por tener una vida saludable y plena. Nosotros iremos de la mano de esta tendencia y brindaremos un servicio que promueve una vida saludable tanto por el descanso reparador que podrán tener los clientes al tomar el servicio del siestario en nuestras instalaciones como por los consejos para el buen dormir que brindaremos a través de nuestra fan page.

CAPÍTULO VIII

PLAN DE MARKETING

8.1 Mercado Objetivo:

Nuestro mercado objetivo está conformado por personas con el siguiente perfil:

Geográfico: Alrededores del Centro Financiero de San Isidro donde se concentra gran parte de las oficinas empresariales y comerciales, agencias bancarias, tiendas y grandes almacenes.

Demográfico: Nuestro target son hombres y mujeres, NSE AB, trabajadores dependientes, de entre 25 y 50 años.

Para los focus group se llegaron a considerar los mismo parámetros que en el plan de marketing, personas del segmento A/B en el rango de edades 25-50 años considerando que según publicación del INEI al 2015 en Lima Metropolitana la PEA por grupo de edad concentra mayor participación en este rango de edades (más del 49% de toda la PEA).

El nivel socioeconómico en las encuestas fue determinado por el distrito de residencia de los encuestados, nos basamos en el estudio de NSE publicado por el APEIM.

Factores de Conducta: Para la gran mayoría los días de semana están dominados por la rutina: el trabajo abarca casi todo su día y consume sus energías. Los días se inician muy temprano (06:00 a.m. a 07:00 a.m.) preparándose para ir a trabajar. El horario de oficina, generalmente, va desde las 09:00 a.m. y se extiende hasta las 06:00 o 7:00 p.m. El tiempo es escaso para todas las actividades pendientes y los niveles de estrés se elevan.

8.2 Necesidades del Mercado:

Servicio al alcance de la mano: La posibilidad de nuestros clientes de adquirir nuestro servicio a unos pasos de distancia de su centro de labores, no desplazarse más de 03 cuadras. Se puede ir a pie sin necesidad de preocuparse del tráfico ni de buscar un lugar donde estacionar.

Tiempo para uno mismo: Con el ritmo de vida tan agitado de hoy en día, es necesario un tiempo para nosotros mismos, para desconectarnos de la rutina y recargar energías.

Horario: Facilidad de hacer uso del servicio en horario de oficina, aprovechado el tiempo libre a la hora de refrigerio.

8.3 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing implica diseñar estrategias que involucran los siguientes cuatro elementos: producto, precio, distribución y promoción. Estos elementos tienen por finalidad complacer al mercado objetivo y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

8.3.1 Estrategia de Producto

Tomando en cuenta que el presente proyecto no se trata de un “producto tradicional” sino de un “servicio”, consideramos importante desarrollar dentro de la estrategia los siguientes puntos:

Creación de valor para el cliente: Ofrecemos una alternativa diferente, profesional y de alto valor para nuestros clientes, quienes reconocen la importancia de tomarse un tiempo para ellos mismos buscando mejorar su calidad de vida. El tiempo es escaso y las oportunidades para tomarse un descanso a mitad de la jornada laboral son pocas, es por eso que estamos ofreciendo un servicio al alcance de la mano de nuestros clientes quienes encuentran en esta oferta una vía de escape y confort en el día a día. Los

beneficios que conlleva el disfrutar de este tipo de servicio son varios y son reconocidos por especialistas a nivel internacional. Esto constituye la principal oferta de valor de nuestro servicio.

En una ciudad caótica, en constante movimiento y con altas dosis de estrés de sus ciudadanos por los retos profesionales y del día a día, las personas cada vez buscan y valoran más aquello que los haga sentir bien en cuerpo y mente.

Calidad en el servicio: Parte esencial de nuestra estrategia se basa en la selección y capacitación cuidadosa de nuestros empleados. Ellos son quienes brindan cara a los clientes, por ello los capacitamos y procuramos que actúen con la mejor disposición y calidad en el servicio. Contamos con personal altamente capacitado y motivado. Adicionalmente promovemos que sean trabajadores leales y satisfechos con su empleador para que así transmitan esa atmósfera y filosofía a nuestros clientes, quienes querrán regresar a la empresa y recomendar el servicio a sus amigos y conocidos. Asimismo, hacer énfasis en el trabajo de “marketing interno” que implica que todos los miembros de la organización –desde el personal de limpieza hasta el gerente o administrador- sean conscientes de que la calidad de su trabajo es imprescindible para el éxito del negocio. Para lograr todo ello es vital contar con un “clima laboral” adecuado, que permita contar con trabajadores motivados y contentos. Los accionistas de la empresa tenemos esa convicción y nos encargaremos de transmitir esa mística y filosofía a todos los empleados y velaremos por mantener un clima laboral adecuado e inspirador que se proyecte hacia los clientes. Esa será, de la mano de lo comentado anteriormente, una gran ventaja competitiva, sumada a la ubicación estratégica del negocio, que se encuentra en el corazón del centro financiero de San Isidro, donde se ubican en una misma zona una gran cantidad de nuestro público objetivo.

8.3.2 Estrategia de precio

Considerando que dentro del ciclo de vida del producto estamos en la etapa de introducción, la estrategia de precio que utilizaremos será la de

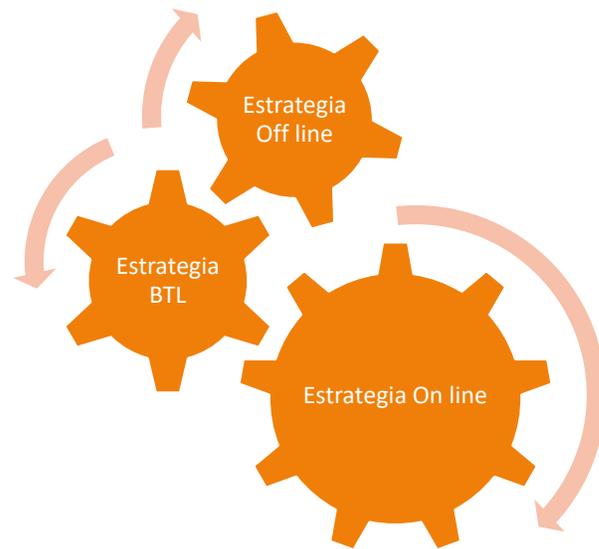
penetración. Se ofrece un servicio de alto valor a un precio razonable, con la finalidad de conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz. Lo que buscamos con esta estrategia es construir una lealtad con nuestros nuevos clientes desde el principio. Buscamos que se enganchen desde el inicio con nuestra oferta diferenciada y que no sientan que tienen que pagar mucho más por ella. Deseamos que nuestros potenciales clientes vayan aumentando la frecuencia de consumo de nuestro servicio en la medida que lo adopten como un hábito o buena costumbre. Es decir que el mismo bienestar que le procure disfrutar del servicio genere la necesidad de volver a consumirlo. El servicio no debe tener un precio muy elevado porque eso limitaría la frecuencia del consumo.

8.3.3 Estrategia de distribución

Por tratarse de un “servicio”, el canal de distribución será de Productor – Consumidor. Como el servicio es intangible, se brinda de manera directa al cliente, sin ningún tipo de intermediarios.

Es importante mencionar que nuestro local (punto de venta/distribución) se encuentra en una ubicación estratégica, puesto que estará situado en las inmediaciones del Centro Financiero de San Isidro, zona en la cual se ubican nuestros potenciales clientes en horario de oficina. No es necesario que ellos se trasladen grandes distancias para llegar a nosotros, todo lo contrario, estamos a una corta distancia que les permite desplazarse a pie sin necesidad de preocuparse por el estacionamiento o el tráfico, para recibir el servicio directamente.

8.3.4 Estrategia de Promoción y Publicidad



- **Estrategia On-line:** Creación de un fan page en las redes sociales Facebook e Instagram que nos permita tener una exposición en medios digitales y cercanía con nuestros clientes quienes nos podrán seguir día a día a través de dichas páginas. Uno de nuestros socios hará las veces de “Community Manager” y será quien escoja los contenidos que se publiquen y quien maneje las relaciones con los clientes quienes se contacten con nosotros por este medio. A través de estas fan page reforzaremos la concientización sobre la importancia de un buen descanso reparador exponiendo los beneficios que conlleva.

Adicionalmente, publicaremos ofertas y promociones. Se incluirán dentro de los sorteos, algunos para aumentar la visita de clientes en horarios de baja rotación.

Además, publicaremos todas las semanas datos o información relacionados al sueño y el buen dormir, así como recomendaciones y respuestas a consultas por parte de un profesional de la salud, así como entrevistas en vivo. Esto nos permitirá enganchar a nuevos clientes quienes tal vez al no conocer sobre los beneficios de una siesta reparadora no se animan aún a tomar el servicio.

Buscaremos potenciar el engagement y el awareness a través de este medio digital. Buscamos aumentar las visitas y seguidores a través de redes sociales. Para ello invertiremos en pagos a las redes sociales Facebook e Instagram para lograr apariciones semanales, a manera de publicidad sugerida sobre nuestra marca, y así poder llegar a más personas.

Es bueno conocer que según información pública el 80% de los usuarios de Facebook prefiere contratar con empresas que se anuncian por esta red social. Según noticia publicada en el diario El Comercio, a mayo 2015 unos 14 millones de peruanos se encuentran inscritos como usuarios de Facebook -lo que representa el 47% de la población del Perú-, quienes ingresan al menos una vez por mes para postear, comentar, compartir o dar me gusta en su perfil.⁵² (El Comercio, 2015).

Según noticia publicada en el diario La República, el Perú es el octavo país del mundo que más tiempo pasa conectado a las redes sociales con 7.9 horas mensuales en promedio.⁵³ (La República, 2014). Asimismo, según noticia publicada en el diario Perú21 que hace referencia a la investigación *Comportamiento digital del consumidor peruano* de Arellano Marketing, el 99% de los internautas cuenta con una red social y el 65% utiliza entre tres y seis de estas redes sociales, siendo Facebook la que lidera las preferencias de los internautas con el 99%.⁵⁴ (Perú21, 2015).

- **Estrategia Off-line:** Buscamos consolidar la marca y posicionarla en la mente del consumidor para estar en el top of mind. Nuestra principal estrategia offline será impulsar la venta directa en lugares cercanos al local donde se encuentran nuestras instalaciones, y que es donde se encuentra

⁵² El Comercio. (2015). Facebook: 47% de peruanos ingresa mensualmente a la red social. 2017, de El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/peru/facebook-47-peruanos-ingresa-mensualmente-red-social-190456>

⁵³ La República. (2014). El Octavo lugar en uso de redes. 2017, de La República Sitio web: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-octavo-lugar-en-uso-de-redes-2202381>

⁵⁴ Peru21. (2015). El 44% de internautas peruanos se conecta a la red todos los días. 2017, de Peru21 Sitio web: <https://peru21.pe/lima/44-internautas-peruanos-conecta-red-dias-193275>

nuestro público objetivo. Utilizaremos lo que es la folletería con diseño atractivo dirigido a las personas que transiten por la zona, de preferencia en horario de almuerzo y en días laborables.

- **Estrategia BTL:** Una estrategia adicional será llevar a cabo por introducción una activación BTL (Below the line) que consiste en la contratación de una anfitriona que entregue merchandising a las personas que transiten por la zona, generando así expectativa por el nuevo servicio ofrecido. El horario de preferencia será la hora de almuerzo en días laborables y el público objetivo personas que trabajen por la zona.

Adicionalmente llevaremos a cabo una campaña intriga, unos 2 meses antes de la apertura del local, para que las personas al ver el logo de la marca y el nombre, puedan ir pensando e imaginando de qué se trata y de esta manera generar expectativa hasta el develamiento final.

8.3.4.1 Presupuesto de Ventas

CUADRO No. 28

PRESUPUESTO DE VENTAS (Expresado en Soles)

Actividades	Meses												
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Etrategia On Line													
Publicidad Facebook e Instagram	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
2. Estrategia Off Line													
Material gráfico - folletería	175	350	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Repartidor	0	0	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
3. Estrategia BTL													
Merchandising	1,500	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anfitriona	500	1,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2,775	4,950	900										

1. Estrategia on-line: Facebook ADS es la herramienta que ofrece la mayor red social del momento para poder realizar campañas publicitarias en ella. Se está considerando una inversión constante desde un mes antes del inicio de operaciones.

Buscamos aumentar las visitas y seguidores a través de redes sociales. Para ello invertiremos en pagos a las redes sociales Facebook e Instagram para lograr apariciones semanales sobre nuestra marca, a manera de publicidad sugerida, y así poder llegar a más personas.

2. Estrategia off-line: Se está considerando el reparto de folletería alusiva al negocio desde una semana antes del inicio de operaciones y durante las 2 primeras semanas, mediante un reparto intensivo con la participación de una anfitriona (quien realizará la campaña BTL que se explica en el siguiente punto) y posteriormente, con un repartidor dedicado se continuará, pero con una intensidad menor, en puntos estratégicos cercanos al local donde se prestará el servicio.
3. Estrategia BTL: Desde una semana antes del inicio de operaciones y durante las 2 primeras semanas, se realizará la campaña de activación BTL de manera intensiva con la participación de una anfitriona que entregará merchandising y folletería del negocio en puntos estratégicos cercanos al local donde se prestará el servicio.

Llevaremos a cabo una “campaña intriga”, unos 2 meses antes de la apertura del local, para que las personas al ver el logo de la marca y nuestro nombre, puedan ir pensando e imaginando de qué se trata y de esta manera generar expectativa hasta el develamiento final.

8.4 Detalle de Propuesta de Valor

La propuesta de valor tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente del negocio, relacionando los aspectos más destacados para posicionarla entre los consumidores de manera relevante, para el presente proyecto hemos considerado lo siguiente:

1. El servicio brinda la posibilidad de tener un descanso reparador que te permita recargar energías en un pequeño espacio de tiempo para continuar con tu rutina laboral.
2. Cuenta con un amplio local en el centro financiero de San Isidro, a pocas cuadras del centro de labores de los potenciales clientes. Por lo que no necesitarán trasladarse con ningún medio de transporte.
3. El servicio es brindado dentro de un espacio privado, moderno y con mobiliario adecuado, en una atmosfera relajante (luces bajas, música ambiental, temperatura adecuada) que promueva el descanso y relajación de los clientes.
4. El servicio contará con un terapeuta del sueño que con un breve masaje de inducción hará que el cliente conecte rápidamente con el sueño.
5. Contaremos con el soporte de un profesional de la salud (médico especialista) quien brindará asesoría integral en todo lo relacionado a los beneficios de la siesta y el sueño (beneficios emocionales y funcionales).
6. Todo el personal estará orientado 100% a la calidad de servicio, queremos ser reconocidos como una empresa con excelencia en el servicio capaz de satisfacer las necesidades de descanso de nuestros clientes durante su jornada laboral.

8.5 Logo

Nuestro logo está representado por una oveja que nos hace recordar cuando estamos en un sueño profundo, dado que culturalmente la gente suele asociar a contar ovejas para alcanzar el sueño.

GRÁFICO No 33

LOGO



8.6 Política de Servicios y Garantías

Definiciones:

La Empresa: Persona Jurídica que brinda el servicio express de cabinas individuales ambientadas con todas las comodidades destinado a realizar una siesta reparadora durante la jornada laboral.

El Cliente: Persona natural que contrata nuestros servicios y recibe a cambio un servicio de calidad.

Cláusulas Generales:

- La Empresa se compromete a brindar un servicio de calidad

- La Empresa se compromete a operar siguiendo los lineamientos que dictan su visión y su misión
- La Empresa acondicionará sus instalaciones cumpliendo altos estándares de calidad
- La Empresa velará por cuidar la limpieza y buen estado de sus equipos y mobiliario.
- La Empresa velará por contratar el personal idóneo, que se encuentre capacitado para el desempeño de sus funciones
- El cliente se compromete a hacer buen uso de las instalaciones del local procurando preservar la limpieza del local y el buen estado de los equipos
- El Cliente se compromete a hacer uso del servicio por el periodo del paquete contratado, el mismo que se especifica antes de ingresar a la cabina
- El horario de atención será de lunes a viernes de 10:30 am a 6:00 pm.

Cláusulas Específicas:

- Atiende a clientes del género masculino y femenino. Mayores de edad.
- El siestario es de uso individual, es decir que sólo se permite el ingreso de una persona en cada habitación/cabina.
- No se permite el acceso a clientes intoxicados o bajo los efectos del alcohol.
- No se permite fumar dentro de las instalaciones.
- Todas las tarifas están sujetas a cambios sin previo aviso.
- Los servicios que realizamos son de carácter profesional; y pensados en beneficio de la salud de nuestros clientes.
- La atención podrá realizarse con o sin cita previa, sin embargo, se recomienda reservar su cita previamente para asegurar su atención en el horario de su preferencia.
- Se recomienda llegar 5 minutos antes de la cita. Se podrá considerar una tolerancia de hasta 5 minutos, sin embargo, este tiempo se reducirá de la atención. En caso el cliente se presentará con una demora mayor a 5 minutos de la hora de su cita, el cliente perderá su cita sin lugar a reclamo.
- A la salida de cada cliente, se le entregará una breve encuesta que nos ayudará a conocer el nivel de satisfacción proporcionado, así como las mejoras que podemos implementar para tu siguiente visita.

- Las instalaciones estarán siempre limpias y desinfectadas; asimismo muchos de los artículos empleados serán desechables, lo que garantiza las condiciones de higiene.
- Contamos con lockers de seguridad para que los clientes puedan guardar sus pertenencias mientras disfrutan de nuestros servicios.
- Cualquier reclamo y/ sugerencia respecto al servicio, podrá canalizarlo con cualquiera de nuestros colaboradores o con el Administrador del establecimiento.

8.7. Branding de la Marca

EL NOMBRE

"DREAM EXPRESS"



- El nombre "Dream Express" nos remite al acto de dormir o descansar. En un mundo que vive tan de prisa, donde de lunes a viernes, los oficinistas no tienen tiempo para casi nada, es un escape poder gozar de este beneficio a mitad de la jornada laboral, olvidándose del tráfico limeño y de la falta de sitios donde estacionar.
- No todo lo "express" tiene que ser comida rápida o ropa descartable, el placer de un buen descanso, eso que nos hace bien, que cuida nuestra salud, también puede venir en empaque rápido.

EL LOGO



- El Logo de "Dream Express" está representado principalmente por una oveja, que nos recuerda aquel dicho que nos dicen cuando queremos lograr un rápido sueño : "Hay que contar ovejas"....

- ¿Ya lo sientes? Dan ganas de dormir, ¿verdad? Adicionalmente la textura de la oveja, que por naturaleza es lanuda, también nos recuerda el algodón, que es suave, blanco, así como nuestros sueños. Una caricia para los sentidos.



LOS COLORES

- El color turquesa representa la amistad y trae paz al hogar y buena fortuna a quien la lleve consigo. El color turquesa está relacionado con la creatividad, el amor, la calma, la intuición, la alegría y la lealtad. Además, posee propiedades curativas para la mente y el cuerpo y se cree que es un antiinflamatorio.

- Mente, cuerpo, bienestar, son palabras asociadas a la experiencia que brinda "Dream Express".

EL AMBIENTE

- El ambiente de las cabinas de "Dream Express" es acogedor y te invita a un descanso reparador. Es un paraíso en medio de la vorágine del trabajo diario. Te invita a sensaciones de relax y bienestar.
- La decoración con piedras y flores blancas invita a la quietud y a la paz mental. Una desconexión justa y necesaria para recargar las energías para acabar un buen día.



EL CLIENTE

- El cliente "Dream Express" es una persona dependiente, que trabaja en oficina, que se encuentra entre los 25 y 50 años de edad, y que pertenece a los niveles socio económicos AB y C.
- Es una persona que, si bien es cierto trabaja duro, también le gusta vivir bien y darse sus gustos.
- Le da mucha importancia al buen vivir, a darse ciertos placeres que puedan mejorar su calidad de vida.



LA EXPERIENCIA

- La experiencia "Dream Express" es mágica. El cliente que pisa nuestras cabinas se siente como flotando en las nubes. Siente una energía positiva que recorre su cuerpo, y automáticamente su mente se desconecta de la rutina diaria, es un escape placentero, al stress del día a día.
- Acompañado del masaje inductorio al sueño, el cliente se va sumergiendo poco a poco en una experiencia muy agradable, a la cual definitivamente querrá regresar, pues se sentirá más liviano y las cargas del día a día, por un momento, se sentirán menos pesadas.



8.8 Brand Equity

El Brand Equity es el valor inherente de una marca reconocida. Se parte del hecho de que los consumidores perciben en la marca determinadas características que la hacen notoria o superior a las demás.

A través del desarrollo de un branding estratégico, buscamos lograr una personalidad de nuestra marca, que consiga conectar con el público, que lo atraiga y genere sentimientos favorables hacia la marca. Queremos lograr un gran valor de marca para nuestro proyecto "Dream Express".

Esto último es importante pues está demostrado que el "Brand Equity" es un activo intangible que influye tanto en las ventas de la empresa como en la participación de mercado.

CAPÍTULO IX

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

9.1 La Inversión

Para el desarrollo del presente proyecto, se consideran necesarias las siguientes inversiones:

9.1.1 Activo Tangible

En el siguiente cuadro se detallan las inversiones en activo fijo requeridas por un total de S/. 52,862.00.

CUADRO No. 29
ACTIVO TANGIBLE

ACTIVO FIJO	MONTO S/.
Camillas / Camas (16)	14,559
Aire Acondicionado / Calefactor	13,733
Mobiliario (recepción)	1,517
Mobiliario (sala de estar)	809
PC (equipo de cómputo) e impresora	2,022
Acondicionamiento del local	20,221
TOTAL ACTIVO FIJO	52,862

9.1.2 Activo Intangible

A continuación, se detallan las inversiones requeridas en activo intangible (pre operativos)

CUADRO No. 30
ACTIVO INTANGIBLE

ACTIVO INTANGIBLE	MONTO S/.
Constitución de empresa	1,533
Alquiler local (1 mes +1 mes garantía)	22,415
Licencia Software	455
Uniformes	202
Pago municipalidad	285
Capacitación de personal	2,528
Gastos generales	506
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	27,924

(*) Para el presente proyecto, consideramos que la capacitación principal es respecto al tema de “Excelencia en la Atención al Cliente” taller que estará dirigido a todo el personal de la empresa, pues consideramos que la excelencia en el servicio es uno de los beneficios diferenciales/clave que debemos ofrecer y por lo que todos los colaboradores deben interiorizarlo desde el inicio de las operaciones.

Además, evidentemente, del entrenamiento que recibirá cada colaborador en las tareas/funciones específicas de su posición.

9.1.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo refleja los fondos necesarios para iniciar y mantener un ciclo productivo. En este sentido, bajo el método del máximo déficit y a través del flujo de caja proyectado (ver Cuadro N° 34) se concluye que las necesidades de capital de trabajo (WK) para el presente proyecto son equivalentes a la suma de **S/. 10,337**.

9.1.4 Inversión total

La inversión total requerida para el presente proyecto se detalla a continuación:

CUADRO No. 31
INVERSION TOTAL

INVERSIÓN TOTAL	MONTO S/.
Activo fijo	52,862
Activo intangible	27,924
Capital de trabajo	10,337
INVERSIÓN TOTAL	91,123

9.2 Financiamiento del Proyecto

Para el presente proyecto, se ha decidido que el financiamiento será con capitales propios, para lo cual los socios aportarán los fondos requeridos para el inicio de operaciones del negocio (activo tangible, activo intangible y capital de trabajo)

9.3 Presupuesto de Resultados

Para efectos de una adecuada planificación económica y financiera se ha desarrollado el Flujo de Caja Operativo, Económico y Financiero, así como también el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 5 años.

9.3.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

CUADRO No. 32

Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 5 años Expresado en Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	266,288	291,198	298,536	306,059	313,772
Costo de ventas	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	266,288	291,198	298,536	306,059	313,772
Gastos Administrativos	231,540	231,540	231,540	231,540	231,540
Gastos de Ventas	14,850	10,800	10,800	10,800	10,800
Gastos operativos	8,752	8,752	9,752	8,752	9,752
Depreciación	5,428	5,428	5,428	5,428	5,428
Amortización	5,520	5,520	5,520	5,520	5,520
Utilidad Operativa	198	29,158	35,496	44,019	50,732
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta (30%)	59	8,747	10,649	13,206	15,220
Utilidad Neta	138	20,411	24,847	30,814	35,512

9.3.2 Flujo de Caja Operativo, Económico y Financiero

CUADRO No. 33

Flujo de Caja Operativo, Económico y Financiero proyectado a 5 años

Expresado en Soles

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		266,288	291,198	298,536	306,059	313,772
EGRESOS						
Sueldos		90,720	90,720	90,720	90,720	90,720
Alquiler local		133,020	133,020	133,020	133,020	133,020
Servicios básicos		7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
Gastos de marketing y publicidad		14,850	10,800	10,800	10,800	10,800
Gastos operativos		8,752	8,752	9,752	8,752	9,752
Depreciación		5,428	5,428	5,428	5,428	5,428
Amortización		5,520	5,520	5,520	5,520	5,520
UTILIDAD ANTES DE IMP.		198	29,158	35,496	44,019	50,732
Impuesto		59	8,747	10,649	13,206	15,220
UTILIDAD NETA		138	20,411	24,847	30,814	35,512
Depreciacion		5,428	5,428	5,428	5,428	5,428
Amortización		5,520	5,520	5,520	5,520	5,520
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		11,087	31,359	35,796	41,762	46,461
Inversión Activo Fijo	-52,862					
Valor de Salvamento						18,382
Inversión Activo Intangible	-27,924					
KW	-10,337	260	267	274	281	0
Recuperación KW					0	11,419
FLUJO DE CAJA INVERSION	-91,123	260	267	274	281	29,801
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-91,123	11,347	31,626	36,069	42,042	76,261
Préstamo						
Servicio de la deuda						
Escudo fiscal						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-91,123	11,347	31,626	36,069	42,042	76,261

CUADRO No. 34

Flujo de Caja Operativo, Económico y Financiero mensual del año 1

Expresado en Soles

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS		11,835	17,753	23,670									
Ventas		11,835	17,753	23,670	23,670	23,670	23,670	23,670	23,670	23,670	23,670	23,670	23,670
EGRESOS DE OPERACIÓN		25,392	21,632	21,837									
Sueldos		7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560
Alquiler local		11,085	11,085	11,085	11,085	11,085	11,085	11,085	11,085	11,085	11,085	11,085	11,085
Servicios básicos		520	627	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Gastos de promoción y ventas		4,950	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Bebida cortesía (infusion)		118	178	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
Vasos descartables		79	118	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Almohadas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Antifaces para dormir		158	237	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316
Popurri (flores aromáticas)		10	14	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Depreciación		452	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452
Amortización		460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.		-13,557	-3,879	1,833									
Impuesto		-4,067	-1,164	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
UTILIDAD NETA		-9,490	-2,715	1,283									
Depreciación		452	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452
Amortización		460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-8,578	-1,803	2,196									
Inversión Activo Fijo	-52,862												
Valor de Salvamento													
Inversión Activo Intangible	-27,924												
KW	-10,337	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Recuperación KW													
FLUJO DE CAJA INVERSION	-91,123	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-91,123	-8,556	-1,781	2,217									
Préstamo													
Amortización													
Intereses													
Escudo Fiscal													
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	-8,556	-1,781	2,217									
*Desfase de WK >> S/10,337			-10,337	-8,120	-5,902	-3,685	-1,468	750	2,967	5,185	7,402	9,619	11,837

CUADRO No. 35
Balance proyectado a 5 años
Expresado en Soles

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	21,525	51,863	85,740	124,866	167,909
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)					
Inventarios					
Total Activo corriente	21,525	51,863	85,740	124,866	167,909
Activo No Corriente					
Activos Fijos Tangibles	52,862	47,433	42,005	36,577	31,149
Activos Fijos Intangibles	27,924	22,340	17,872	14,297	11,438
Total Activo No Corriente	80,786	69,773	59,877	50,874	42,586
Total Activo	102,311	121,635	145,617	175,741	210,495
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Cuentas por Pagar Comerciales					
Otras Cuentas por Pagar	11,049	9,963	9,097	8,407	7,649
Total Pasivo Corriente	11,049	9,963	9,097	8,407	7,649
Pasivo no corriente					
Obligaciones Financieras					
Total Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0
Total Pasivo	11,049	9,963	9,097	8,407	7,649
PATRIMONIO					
Capital	91,123	91,123	91,123	91,123	91,123
Resultado del Ejercicio	138	20,411	24,847	30,814	35,512
Utilidades acumuladas	0	138	20,549	45,397	76,210
Total Patrimonio	91,262	111,672	136,520	167,333	202,846
Total Pasivo + Patrimonio	102,311	121,635	145,617	175,741	210,495

CAPÍTULO X

EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

10.1 Evaluación Financiera

Con la finalidad de evaluar los indicadores de rentabilidad del proyecto, se ha estimado el Punto de Equilibrio, Costo de Capital, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

10.1.1 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel en el cual los ingresos (servicios) igualan a los costos, por tanto, es el punto donde no hay ganancia ni pérdida.

Para el presente proyecto, el punto de equilibrio es de 738 atenciones mensuales, lo que trasladado a un esquema diario nos da 34 atenciones diarias.

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

$$P.E. = \frac{20,583}{29 - 1.12}$$

$$P.E. = 738 \text{ atenciones mensuales}$$

CF representa los Costos Fijos.

P representa el Precio de Venta Unitario

CV representa el Costo Variable Unitario

10.1.2 Capital y Costo de Oportunidad

Por medio del modelo de CAPM, Capital Asset Pricing Model, se analiza la relación entre el riesgo sistemático de activos financieros y el retorno esperado que tendría el inversionista de los mismos.

Para el desarrollo del CAPM se realizan cálculos correspondientes:

- Tasa de Libre Riesgo y Rendimiento de Mercado de USA

Para el cálculo de la Tasa de Libre Riesgo de USA y Rendimiento de Mercado correspondiente, se recopiló información histórica de los últimos 5 años (2015-2019). Fuente Damodarán (Enero 2020).

Cuadro No. 36

Información histórica 2015-2019 de la Tasa de Libre Riesgo de USA y Rendimiento de Mercado de USA

Year	Stocks (RM)	T. Bills	US T. Bond (RF)
2015	1.38%	0.05%	1.28%
2016	11.77%	0.32%	0.69%
2017	21.61%	0.93%	2.80%
2018	-4.23%	1.94%	-0.02%
2019	31.22%	1.55%	9.64%

Información recuperada de:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

Se realizó el promedio correspondiente, obteniendo los siguientes valores.

Cuadro No. 37

Promedio de Tasa de Libre Riesgo de USA y Rendimiento de Mercado de USA

Promedio Años	Tasa de Mercado (RM)	Tasa Libre de Riesgo (RF)
2015 – 2019	12.45%	2.88%

Beta desapalancada del sector

Asimismo, era necesario contar con la beta desapalancada de la industria correspondiente al giro del negocio, en el presente caso, se tomó como referencia la beta desapalancada del sector Healthcare Support Services es 1.17, con base a la información de Damodarán (Enero 2020). Dicha Beta será apalancada con la estructura (Deuda/Capital) del presente proyecto.

Cuadro No. 38

Betas de las industrias. Damodarán (Enero 2020)

Industry Name	Number of firms	Beta
Healthcare Products	242	1.04
Healthcare Support Services	128	1.17
Healthcare Information and Technology	129	1.24
Homebuilding	32	0.83
Hospitals/Healthcare Facilities	36	1.22
Hotel/Gaming	65	1.26

Información recuperada de:

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Cálculo beta apalancada:

Como se mencionó antes, la beta desapalancada del sector de Healthcare Support Services es de 1.17. Teniendo en cuenta que la estructura de la inversión no tiene deuda, la beta se debe apalancar considerando lo siguiente:

Capital propio: $E=100\%$

Deuda: $D=0\%$

$$B_a = (B_d * (1 + (1-t)*(D/C)))$$

$$B_a = (1.17 * (1 + (1-29.50%)*(0\%/100\%))) = 1.17$$

Luego de aplicar la fórmula correspondiente, obtenemos como resultado que

la beta desalancada es igual a la beta apalancada: 1.17.

Inflación de Perú y USA

Por otro lado, se recopiló información de la inflación de los 5 últimos años de nuestro país y de Estados Unidos. Dicha información fue promediada y se obtuvo una inflación de Perú de 2.62% y para el caso de Estados Unidos de 1.55%.

Cuadro No. 39

Inflación histórica de Perú (2015-2019)

Año	Inflación %
2015	4.40%
2016	3.23%
2017	1.36%
2018	2.19%
2019	1.90%
Promedio	2.62%

Información recuperada de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>

Cuadro No. 40

Inflación histórica de Estados Unidos (2015-2019)

Año	Inflación %
2015	0.12%
2016	1.26%
2017	2.13%
2018	2.44%
2019	1.81%
Promedio	1.55%

Información recuperada de:

https://inflationdata.com/inflation/Inflation_Rate/HistoricalInflation.aspx#table

Riesgo país

Respecto al Riesgo país de Perú se analizó la información histórica del 2015 al 2019, y se obtuvo un promedio de 164.3 puntos básicos, es decir, 1.64%.

Cuadro No. 41

Información histórica del Riesgo país Perú en puntos básicos. BCRP (2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	201.2	267.1	157.3	116.6	152.4
Febrero	182.9	282.4	152.1	132.2	139.5
Marzo	184.5	226.8	141.1	147.0	135.7
Abril	177.0	210.0	149.4	145.2	122.4
Mayo	165.9	208.0	141.2	157.7	135.7
Junio	176.5	209.9	143.5	163.3	129.2
Julio	186.7	184.2	141.9	151.0	116.1
Agosto	217.5	169.6	155.4	149.3	127.1
Septiembre	234.3	161.8	144.0	139.9	116.4
Octubre	225.9	146.5	139.6	142.7	126.9
Noviembre	218.9	167.8	138.8	156.9	126.8
Diciembre	236.7	164.7	136.2	164.8	115.9
Prom. Anual	200.7	199.9	145.0	147.2	128.7

Información recuperada de:

<https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>

Cuadro No. 42

Promedio del Riesgo País de Perú

Promedio Riesgo País	Puntos Básicos
2015 - 2019	164.3

Costo de la deuda (Kd):

Se necesita conocer también el costo de la deuda Kd. Para ello, a pesar de no tener préstamo bancario, se va a considerar la tasa que unos de los Bancos líderes del Sistema Financiero podrían ofrecer para el financiamiento. Para ello se toma como referencia reporte de la SBS con las Tasas de Interés Promedio del Sistema Bancario – Tasas Activas Anuales de operaciones en moneda nacional otorgadas a Pequeñas Empresas al 31/12/19. Es así que al revisar las tasas otorgadas por los principales Entidades Financieras del país (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank), se obtiene una tasa promedio anual de 14.98%.

Cuadro No. 43

Tasas Activas Anuales de operaciones en Moneda Nacional realizadas en los últimos 30 días útiles al 31/12/2019 (SBS)

Tasa Anual (%)	BBVA	Crédito	Scotiabank	Interbank	Promedio
Préstamos a Pequeñas Empresas a más de 360 días	11.22%	15.46%	16.67%	16.55%	14.98%

Información recuperada de:

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

El Kd es la tasa de costo anual del préstamo (14.98%). La antes mencionada es una tasa nominal, sin embargo, se necesita que esté libre de inflación, es por ello que se calcula el Kd Real:

Kd Real

$$\text{Kd Real} = ((\text{Kd} - \text{inflación Perú}) / (1 + \text{inflación Perú}))$$

$$\text{Kd Real} = ((14.98\% - 2.62\%) / (1 + 2.62\%)) = 12.04\%$$

Del mismo modo, se ha considerado los siguientes conceptos:

Tasa impositiva de Perú: El impuesto a la renta de Perú desde el 2017 en adelante es de 29.50%. Tomando en cuenta el horizonte de evaluación del proyecto, se consideró dicha tasa.

A continuación, se resume en el cuadro nro. 44 los resultados obtenidos luego de procesar la información recopilada:

Cuadro No. 44

Información para la evaluación financiera

Concepto	Valor
Tasa Libre de Riesgo USA (Rf)	2.88%
Rendimiento del Mercado USA (Rm)	12.45%
Beta desapalancada (B)	1.17
Beta apalancada (Ba)	1.17
Inflación USA	1.55%
Inflación de Perú	2.62%
Riesgo País Perú (en puntos básicos)	1.64%
Tasa Impositiva Perú (IR)	29.50%
Costo de la Deuda (Kd real)	12.04%

Cálculo del costo de oportunidad (COK) Ke

Cuadro No. 45

Fórmulas para hallar el COK

COK Nominal USA	$Ke1 = Rf + Ba (Rm - Rf)$
COK Real USA	$Ke2 = ((Ke1 - \text{inflación USA}) / (1 + \text{inflación USA}))$
COK Real Perú (\$)	$Ke3 = (Ke2 + \text{Riesgo País Perú})$
COK Real Perú (S/.)	$Ke4 = [1 + Ke3 (1 + \text{infl Perú} / 1 + \text{Infl. USA})] - 1$
Cok del Proyecto	Cok

COK nominal USA

$$Ke1 = Rf + Ba (Rm - Rf)$$

$$Ke1 = 2.88\% + 1.17 (12.45\% - 2.88\%) = 14.08\%$$

COK real USA

$$Ke2 = ((Ke1 - \text{inflación USA}) / (1 + \text{inflación USA}))$$

$$Ke2 = ((14.08\% - 1.55\%) / (1 + 1.55\%)) = 12.34\%$$

COK real Perú (expresado en dólares \$)

$$Ke3 = (Ke2 + \text{Riesgo País Perú})$$

$$Ke3 = (12.34\% + 1.64\%) = 13.98\%$$

COK real Perú (expresado en soles S/)

$$Ke4 = [1 + Ke3 (1 + \text{infl Perú} / 1 + \text{Infl. USA})] - 1$$

$$Ke4 = [1 + 13.98\% (1 + 2.62\% / 1 + 1.55\%)] - 1 = 14.12\%$$

COK del proyecto

$$Cok \text{ proyecto} = 14.12\%$$

Cuadro No. 46

Costo de oportunidad (Ke)

Cálculo del COK	%
COK Nominal USA	14.08%
COK Real USA	12.34%
COK Real Perú (\$)	13.98%
COK Real Perú (S/)	14.12%
COK del Proyecto	14.12%

10.1.3 Costo de capital promedio ponderado

Existen dos fuentes de financiamiento de los inversionistas: Capital propio, el cual se representa por el costo de oportunidad del accionista (Ke) y la deuda representada por la tasa de interés que se paga por la deuda (Kd).

El WACC (cuyas siglas corresponden en inglés a: Weighted Average Cost of Capital), es el costo de capital promedio ponderado y se obtiene de la ponderación de la tasa o costo de la deuda real (Kd) y el costo de oportunidad del accionista (Ke) o COK. En el presente caso, no existe deuda bancaria, motivo por el cual el WACC será similar al Cok del proyecto.

WACC

$$\text{WACC} = (\text{Kd real}) (1-t) (D/D+C) + (\text{Ke})(C/C+D)$$

$$\text{WACC} = (12.04\%)(1-29.5\%)(0\%/100\%)+(14.12\%)(100\%/100\%) = 14.12\%$$

Cuadro No. 47

Costo de capital promedio ponderado (WACC)

Concepto	Valor
COK	14.12%
Costo de la deuda (Kd real)	12.04%
Razón Capital (C/(D+C))	100%
Razón Endeudamiento (D/D+C))	0%
Impuesto a la Renta	29.50%
WACC	14.12%

Ejercicio de cálculo del WACC asumiendo Préstamo Bancario

Si hacemos el ejercicio de utilizar financiamiento bancario para el 58.01% de la inversión total –equivalente a la inversión requerida para el Activo Fijo- y el capital propio para el 41.99% restante de la inversión total, el WACC se calcularía de la siguiente manera:

$$WACC' = (Kd \text{ real}) (1-t)(D/D+C)+(Ke)(C/C+D)$$

$$WACC' = (12.04\%)(1-29.5\%)(58.01\%/100\%)+(14.12\%)(41.99\%/100\%) = 10.85\%$$

Bajo este supuesto, el WACC' sería de 10.85%, menor al COK y WACC estimado de 14.12% que considera 100% de capital propio (sin financiamiento bancario)

Si bien el ejercicio realizado nos muestra que con el financiamiento bancario podríamos obtener un menor WACC, en la práctica no sería viable acceder a un préstamo bancario al tratarse de un proyecto nuevo. Es de conocimiento que las principales Entidades Bancarias del país, solicitan que el sujeto de crédito (persona jurídica) sea un negocio en marcha y con un mínimo de 12 meses operando.

Cuadro No. 48

Ejercicio - Costo de capital promedio ponderado (WACC')

Concepto	Valor
COK	14.12%
Costo de la deuda (Kd real)	12.04%
Razón Capital (C/(D+C))	41.99%
Razón Endeudamiento (D/D+C))	58.01%
Impuesto a la Renta	29.50%
WACC'	10.85%

10.1.4 Valor actual neto (VAN)

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

k es el tipo de interés. Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es

mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el costo de oportunidad.

CUADRO No. 49
CRITERIOS DE DECISIÓN DEL VAN

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Para efectos de calcular el VAN, se ha estimado que el costo de oportunidad para el presente proyecto es de 14.12% anual.

Bajo estas premisas y considerando el flujo de caja del proyecto, se obtiene un VAN de **S/. 31,550** que, de acuerdo a lo señalado anteriormente, significa que el proyecto producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

CUADRO No. 50
FLUJO DE CAJA

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-91,123	11,347	31,626	36,069	42,042	76,261

10.1.5 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

“Es la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganará si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas⁵⁵” (GITMAN Lawrence J, 2007).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

F_t representa los flujos de caja en el periodo t .

I es el valor de la inversión inicial.

n es el número de periodos considerado.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa mínima, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

La TIR obtenida para el presente proyecto es de **24.53%** anual, superior al costo de oportunidad, por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

⁵⁵ GITMAN Lawrence J. (2007). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Educación.

CONCLUSIONES

Marketing

- El concepto de “siestario” ha tenido gran aceptación por parte de los potenciales clientes -de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado-, esto enmarcado dentro de un concepto de brindar un servicio de calidad para un descanso reparador de nuestros potenciales clientes y que logren recuperar energías para continuar con su rutina. Este concepto innovador ha sido muy aceptado es así que la intención de compra ha quedado evidenciada. En este sentido, constituye una gran oportunidad para desarrollar dicho concepto, construir una marca sólida y emprender un negocio rentable.
- Se obtuvo una aceptación del público (Probablemente sí y Definitivamente sí) del 69.5%, mayor a la meta planteada.
- Se logró determinar el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo, así como el pronóstico de ventas, adecuadamente.
- Se aplicaron las herramientas cuantitativas y cualitativas para el estudio de mercado, las cuales nos permitieron determinar el nivel de aceptación de nuestra idea de negocios.
- Se aplicaron las herramientas de gestión planteadas (FODA, MATRIZ EFI, MATRIZ EFE, Fuerzas Competitivas de Porter), de tal manera que se determinaron las mejores estrategias para enfrentar a la competencia, así como a las amenazas internas y externas.
- Se diseñó un “branding estratégico” de tal manera que nos ubique como una marca atractiva en el mercado y que tenga un gran valor de marca.

Operaciones

- Se determinó la ubicación más adecuada para nuestro proyecto que es en el distrito de San Isidro, en pleno centro financiero, cerca de los grandes almacenes, así como de las entidades financieras y grandes empresas de diversos rubros.
- Se elaboró el flujograma de los procesos más críticos, identificando los puntos clave, lo que nos permite introducir mejoras, logrando una mejora continua.
- Cumplimos con la normativa de la Cenepred en cuanto al aforo del local se refiere.
- No existe un competidor directo por tratarse de un concepto nuevo en el país, además de contar con una ubicación estratégica, personal altamente calificado, profesionales de la salud y altos estándares en atención que nos permitirán brindar una experiencia única al cliente, lo cual nos genera una ventaja para captar una porción importante del mercado.

Recursos Humanos

- Se diseñó la descripción de puestos, la cual incluye los roles y funciones que tendrá a cabo el personal contratado para el siestario, lo cual nos permitirá contratar al personal más idóneo.
- Todo el personal recibirá entrenamiento y capacitación a través de un taller de Excelencia en Atención al Cliente, previo al despliegue de operaciones, pues consideramos que la excelencia en el servicio es uno de los beneficios diferenciales/clave que debemos ofrecer y por lo que todos los colaboradores deben interiorizarlo desde el inicio de las operaciones.

Finanzas

- El VAN tiene resultado positivo de S/ 31,550, con lo cual se concluye que el presente plan de negocios es rentable. Asimismo, el costo de oportunidad del accionista (Cok del proyecto) asciende a 14.12%, haciéndolo atractivo para el inversionista. De igual manera, se obtiene un WACC con el mismo importe.
- La TIR asciende a 24.53% lo cual asegura un retorno sobre la inversión. Además, considerando que la TIR es mayor al WACC se demuestra que el proyecto es rentable.
- Al tratarse de un negocio nuevo y no contar con historial crediticio, para el presente plan de negocios se considera un 100% de financiamiento con recursos propios.
- El presente plan de negocios tiene un requerimiento de capital de trabajo que asciende a S/ 10,337. Asimismo, la inversión en Activo Fijo es de S/ 52,862 y una inversión en intangibles de S/ 27,924, teniendo como costo del proyecto un total de S/ 91,123. Con esto último se alcanza el objetivo inicialmente propuesto.

RECOMENDACIONES

- Analizar al mercado constantemente, a efectos de adelantarse ante posibles amenazas por ingreso de nuevos competidores o cambios en las preferencias de los usuarios.
- Revisar constantemente nuestros planes de acción y estrategias para poder mantener y/o ampliar la demanda por el servicio y mantener los estándares de calidad en la atención.
- Considerando la aceptación y rentabilidad del negocio, evaluar la expansión del mismo a través de nuevos puntos de atención en otros distritos de Lima, tomando como base la experiencia del presente proyecto.
- Explorar el desarrollo de nuevas líneas de negocio, tales como brindar el servicio “in house” a diferentes empresas del país.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, David; SWEENEY, Dennis y WILLIAMS, Thomas. **Estadística para Administración y Economía**. 10ª edición. 2008. p. 261
- ARELLANO CUEVA, Rolando; “La mezcla de marketing y el producto” y “El precio” En su: **Marketing: Enfoque América Latina**. 1º Edición. Estado de México: Pearson Educación, 2010. Cap. 8. p 138-148.
- COLLIER David A. y EVANS James R. (2009). **Administración de Operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor**. Edición México DF: Cengage Learning Editores S.A.
- D’ALESSIO IPINZA, Fernando. “Objetivos de largo plazo y las estrategias en acción” y “Decisión y elección de estrategias” En su: **Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos conceptuales y aplicados**. 1º Edición. Lima: Pearson, 2014. Cap. 5 y 6. p. 98-118 y 119-126.
- FLEITMAN, Jack. (2000) **Negocios Exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio**. México: McGraw-Hill Interamericana.
- GITMAN, Lawrence J., **Principios de Administración Financiera**. 10º Edición. México: Pearson Educación, 2007. p. 359.
- HILL, Charles W.L., JONES, Gareth R. “Análisis interno: Competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad”, “Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia de negocios” y “Estrategia y tecnología” En su: **Administración Estratégica**. 8º Edición. México D.F.:McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. ,2009. Cap. 5 y 7. p. 98-118 y 127-137.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. **Marketing Versión para Latinoamérica**. 11ª Edición. México DF: Pearson Educación de México, 2007, p. 117.

- LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL, Carl. **Marketing**. 8° Edición. México DF: Thomson Editores, 2006, p. 266.
- MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado**. México DF: Pearson Educación de México, 2004.
- McDANIEL, Carl y GATES, Roger. **Investigación de Mercados Contemporánea**. 4° Edición. México DF: Thomson Editores, 1999, pp 340.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). Niveles Socioeconómicos 2016.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Resumen Informativo Semanal N° 42 del BCRP, 04/11/2016
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Nota de Estudios N° 13 del BCRP, 20/02/2020
- Binswanger Perú, Consultores Inmobiliarios (2015) Informe Inmobiliario Market Insight – Oficinas en Lima al Cuarto Trimestre del año 2015.
- Binswanger Perú, Consultores Inmobiliarios (2019) Reporte Inmobiliario – Oficinas Clase B en Lima del año 2019.
- Ernst & Young. Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017 de Junio 2016.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Informe Técnico N° 1 de Febrero 2016
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Informe Técnico N° 2 de Mayo 2016
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Informe Técnico N° 3 de Agosto 2016

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Informe Técnico N° 1 – Demografía Empresarial en el Perú, IV Trimestre 2019, Febrero 2020.
- Revista La Cámara No. 743, del 19 al 25 de setiembre de 2016. Informe Económico: El Sector Servicios seguirá en expansión tras mayor dinamismo económico.
- BBC Mundo. “Siesta para aprender y recordar”, 23/06/2003
http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_3014000/3014700.stm
- CNN. “Chilenos pagan para tomar una siesta”, 04/03/2013
<http://www.cnnexpansion.com/economia-insolita/2013/03/04/chilenos-pagan-para-tomar-una-siesta>
- Diario La Razón. “Si se echa una siesta de 26 minutos trabajará mejor”, 15/05/2011
http://www.larazon.es/historico/943-si-se-echa-una-siesta-de-26-minutos-trabajara-mejor-PLLA_RAZON_375949
- Revista Zoom. “Mitos y verdades de la siesta después del almuerzo”, 07/11/2013
<http://revistazoom.pe/nota.php?nota=426>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Sistema de Información Económica
<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Diario Perú21. “Economía peruana alcanzó un crecimiento de 3.26% en 2015”, 15/02/2016
<http://peru21.pe/economia/economia-peruana-alcanzo-crecimiento-326-2015-2239078>
- Diario Gestión. “Perú posee el más alto índice de confianza del consumidor en la región, según informe Nielsen”, 17/02/2015
<http://gestion.pe/economia/peru-posee-mas-alto-indice-confianza-al-consumidor-region-segun-informe-nielsen-2123680>
- The Nielsen Company. “Confianza del consumidor en Perú alcanza el puntaje más alto de todo Latinoamérica”, 02/02/2016

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Confianza-del-consumidor-en-Peru-alcanza-el-puntaje-mas-alto-de-todo-Latinoamerica.html>

- The Nielsen Company. “Perú ocupa el primer lugar de confianza del consumidor en Latinoamérica”, 31/08/2016
<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Peru-ocupa-el-primer-lugar-en-confianza-del-consumidor-en-Latinoamerica.html>
- Andina. “Declaración de Líderes APEC: conoce el documento completo”, 20/11/2016
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-declaracion-lideres-apec-conoce-documento-completo-641291.aspx>
- Banco Mundial. “Perú: Panorama General 2017”, 17/04/2017
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Diario Gestión. “FMI mantiene proyección de crecimiento del Perú en 3.7% para el 2016”, 20/07/2016
<http://gestion.pe/economia/fmi-mantiene-proyeccion-crecimiento-peru-37-2016-2165903>
- Diario Gestión. “Economía peruana crecerá 4.2% en el 2017, según sondeo de Bloomberg”, 23/11/2016
<http://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecera-42-2017-segun-sondeo-bloomberg-2175430>
- Semana Económica. “Doing Business 2017: el Perú cae un puesto a nivel global y está tercero en América Latina”, 25/10/2016
<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/203644-doing-business-2017-el-peru-cae-un-puesto-a-nive-mundial-y-esta-tercero-en-america-latina/>
- World Economic Forum, INSEAD, Johnson Cornell University. “The Global Information Technology Report 2016 – Insight Report”, 2016
http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

- Wikipedia. “Siesta”, 20/07/2017
<https://es.wikipedia.org/wiki/Siesta>
- Municipalidad Distrital de San Isidro. Plan Urbanístico Distrital de San Isidro 2012-2022
http://www.msi.gob.pe/portal/repositorio/desarrollo-urbano/PLAN_URBANO_MSI%202012-2022_Version_Final.pdf
- Terminología obtenida de la web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú.
<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=165>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, Según Departamento, 2000-2015
<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>
- Diario Gestión. “Plaza BCP: Donde entretenerse y trabajar es parte de una estrategia para retener el talento”, 30/10/2013
<http://gestion.pe/empresas/centro-bienestar-bcp-iniciativa-que-busca-atraer-y-retener-talento-2079784>
- Wikipedia. “Michael Porter”, 28/07/2017
https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter
- Matías Riquelme. “La ventaja competitiva según Michael Porter”
<http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Hypnos – Instituto del Sueño
<https://www.hypnosperu.com/nosotros.php?name=hypnos>
- Portal de noticias de International Press en español. “Empresa en Japón defiende descanso”, 03/06/2014
<https://internationalpress.jp/2014/06/03/empresa-en-japon-defiende-descanso-despues-de-una-siesta-nos-sentimos-renovados/>

- Diario Gestión. “Sector Servicios aporta más al PBI que Minería y Comercio”, 02/07/2015
<http://gestion.pe/economia/sector-servicios-aporta-mas-al-pbi-que-mineria-y-comercio-2136170>
- Selfishness Siestario. Sitio web: <http://www.selfishness.com.ar/>
- La Tercera (2013) Primer siestario de Santiago recibe más de 400 clientes al mes. Sitio web: <http://www2.latercera.com/noticia/primer-siestario-de-santiago-recibe-mas-de-400-clientes-al-mes/>
- Clarín (2013) Salones para dormir la siesta, la nueva moda en Japón. Sitio web: https://www.clarin.com/entremujeres/vida-sana/bienestar/bienestar-descanso-dormir-la-siesta-japon-mujeres-cama-salones_0_rJthx0YDmg.html
- Cadena Ser (2008) Google habilita espacios para la siesta de sus empleados. Sitio web: http://cadenaser.com/ser/2008/03/18/ciencia/1205810668_850215.html
- Portal Jurídico LP (2019). Entrevista a César Puntriano – Socio Estudio Muñiz. Sitio web: <https://lpderecho.pe/derechos-trabajadores-tiempo-parcial-part-time-cesar-puntriano/>
- Portal Indeed (2020). Salarios para empleos de masajistas en Perú. Sitio Web: <https://pe.indeed.com/salaries/masajista-Salaries>
- Portal RPP (2020). Empleo: ¿Cuánto es el salario promedio de los peruanos y en quiénes tienen mayores ingresos? Sitio Web: <https://rpp.pe/economia/economia/de-cuanto-es-el-salario-promedio-en-el-peru-y-en-que-sectores-se-gana-mas-inei-empleo-trabajadores-coronavirus-en-peru-noticia-1287370#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20INEI,promedio%20S%2F965%20al%20mes.>
- ESAN (2016) Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

- América TV. “Ranking de los distritos y departamentos más afectados por la delincuencia”, 2017
<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/mira-ranking-districtos-y-departamentos-mas-afectados-delincuencia-n188426>
- Diario El Comercio. “Facebook: 47% de peruanos ingresa mensualmente a la red social”, 12/05/2015
<http://elcomercio.pe/economia/peru/fabebook-47-peruanos-ingresa-mensualmente-red-social-noticia-1810715>
- Diario La República. “El octavo lugar en uso de redes”, 15/12/2014
http://www.larepublica.co/el-octavo-lugar-en-uso-de-redes_202381
- Diario Perú21. “El 44% de internautas peruanos se conecta a la red todos los días”, 22/08/2015
<http://peru21.pe/actualidad/44-internautas-peruanos-se-conecta-red-todos-dias-2225806>
- NYU – Stern School of Business (Aswath Damodaran)
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- NYU – Stern School of Business (Aswath Damodaran)
http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Estadísticas IPC
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>
- U.S. Historical Inflation Rate
https://inflationdata.com/inflation/Inflation_Rate/HistoricalInflation.aspx#table
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Estadísticas EMBIG
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Tasa de Interés Promedio del Sistema Financiero
<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres
<http://cenepred.gob.pe/web/>
- Municipalidad de San Isidro
<http://msi.gob.pe/portal/>