



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA ENTRETENIMIENTO A TRAVÉS  
DEL USO DE REALIDAD VIRTUAL”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster  
en Administración**

**Presentado por:**

**Sra. Sheyla Castillo Núñez**

**Sr. Carlos Martín Sánchez Loayza**

**Srta. Jenny Torres Neira**

**Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja**

**2018**

A nuestras familias y amigos que, con sus ejemplos de perseverancia y dedicación, nos inspiran a luchar para hacer realidad nuestros sueños.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, a nuestra asesora, la Dra. Gina Pipoli de Azambuja, por su valioso aporte y orientación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## Resumen ejecutivo

A partir del estudio de las tendencias de las nuevas tecnologías, específicamente la realidad virtual, podemos afirmar que estamos frente a una industria atractiva y con mucho potencial de crecimiento, ya que el sector entretenimiento es un nicho interesante para el desarrollo de la realidad virtual en el mercado local.

Virtual Reality Coffee ofrecerá una alternativa de entretenimiento mediante el uso de realidad virtual. El servicio estará dirigido a un público interesado en vivir experiencias inmersivas con equipos de última generación dentro de un ambiente agradable para el cliente, ofreciéndole una zona de cafetería para su comodidad.

De acuerdo con nuestro estudio de mercado, ofreceremos nuestra propuesta de servicio al público juvenil (*millennial*) con capacidad adquisitiva; los *millennials* son la generación que más invierte en tecnología y que demanda lo último en equipos de realidad virtual. Un factor de éxito para nuestro modelo de negocio serán los contenidos de realidad virtual customizados para entretenimiento del cliente.

El local ofrecerá un diseño innovador con espacios acondicionados para los equipos de realidad virtual y estará ubicado en la calle Berlín, una de las principales zonas de entretenimiento y actividad comercial en el distrito de Miraflores.

El plan de negocios requiere una inversión de capital de S/ 446.250 para iniciar sus actividades. La empresa será constituida por cuatro socios que asumirán el 80% del total de la inversión y el 20% será financiado con un préstamo del sistema financiero. Los resultados del plan financiero muestran un VAN económico de S/ 358.988, una TIR económica de 32,7% y un COK de 6,75%, dichas cifras sustentan la viabilidad y atractivo del plan de negocio, por lo cual recomendamos su implementación.

## Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>Índice de tablas.....</b>                                    | <b>ix</b>  |
| <b>Índice de gráficos .....</b>                                 | <b>xi</b>  |
| <b>Índice de anexos .....</b>                                   | <b>xii</b> |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>     | <b>1</b>   |
| 1. Análisis del macroentorno (Pestel) .....                     | 1          |
| 1.1 Entorno político .....                                      | 1          |
| 1.2 Entorno económico .....                                     | 2          |
| 1.3 Entorno social .....  | 3          |
| 1.4 Entorno tecnológico.....                                    | 4          |
| 1.5 Entorno ecológico .....                                     | 5          |
| 1.6 Entorno legal.....  | 6          |
| 2. Análisis del microentorno .....                              | 6          |
| 2.1 Identificación, características y evolución del sector..... | 6          |
| 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....                | 7          |
| 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....             | 7          |
| 2.2.2 Poder negociación de los clientes .....                   | 9          |
| 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....                       | 9          |
| 2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos .....                     | 10         |
| 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....         | 11         |
| 2.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria .....    | 12         |
| 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....        | 12         |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo II. Estudio de mercado.....</b>                     | <b>14</b>  |
| 1. Objetivo .....   | 14         |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.1 Objetivo general.....  | 14        |
| 1.2 Objetivos específicos .....  | 14        |
| 2. Metodología .....   | 14        |
| 2.1 Investigación exploratoria.....  | 14        |
| 2.1.1 Fuentes primarias y secundarias .....                                    | 15        |
| 2.1.2 Entrevistas de profundidad .....   | 15        |
| 2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria.....                       | 15        |
| 2.2 Investigación concluyente.....   | 17        |
| 2.2.1 Encuestas .....  | 17        |
| 2.2.2 Conclusiones de la investigación concluyente.....                        | 17        |
| 3. Estimación de la demanda .....  | 18        |
| <b>Capítulo III. Planeamiento estratégico .....</b>                            | <b>20</b> |
| 1. Visión .....  | 20        |
| 2. Misión .....  | 20        |
| 3. Objetivos estratégicos .....  | 20        |
| 4. Análisis y selección de la estrategia.....                                  | 21        |
| 4.1 Etapa de insumos .....   | 21        |
| 4.2 Etapa de adecuación.....   | 21        |
| 4.2.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)..... | 21        |
| 4.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (Peyea).....       | 22        |
| 4.2.3 Matriz interna-externa (IE) .....  | 24        |
| 4.2.4 Matriz de la estrategia principal.....                                   | 24        |
| 4.3 Etapa de decisión .....  | 25        |
| 4.3.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE) .....         | 25        |
| 5. Cadena de valor .....   | 27        |
| 6. Estrategia competitiva.....   | 27        |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 7. Estrategia de crecimiento..... | 28 |
|-----------------------------------|----|

**Capítulo IV. Plan de marketing..... 29**

|  |    |
|--|----|
| 1. Descripción del servicio.....                     | 29 |
| 2. Objetivos del plan de marketing .....             | 29 |
| 3. Formulación de las estrategias de marketing ..... | 30 |
| 3.1 Estrategia de segmentación.....                  | 30 |
| 3.2 Estrategia de posicionamiento .....              | 30 |
| 4. Estrategia de la mezcla de marketing.....         | 31 |
| 4.1 Producto o servicio .....                        | 31 |
| 4.2 Precio .....                                     | 33 |
| 4.3 Plaza y hora.....                                | 33 |
| 4.4 Promoción.....                                   | 33 |
| 4.5 Personas .....                                   | 34 |
| 4.6 Procesos .....                                   | 34 |
| 4.7 <i>Performance</i> – evidencia física.....       | 34 |
| 4.8 Productividad y calidad.....                     | 35 |
| 5. Cronograma de actividades.....                    | 36 |
| 6. Presupuesto de marketing .....                    | 36 |

**Capítulo V. Plan de operaciones ..... 37**

|   |    |
|---|----|
| 1. Objetivos y estrategia de operaciones.....       | 37 |
| 2. Estrategia de operaciones.....                   | 37 |
| 2.1 Estrategia de calidad .....                     | 37 |
| 2.2 Estrategia de inventario.....                   | 38 |
| 2.3 Estrategia de mantenimiento y programación..... | 38 |
| 2.4 Estrategia de localización .....                | 38 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3. Diseño del servicio.....  | 38        |
| 4. Diseño del proceso.....   | 39        |
| 5. Diseño de las instalaciones .....   | 41        |
| 6. Programación de las operaciones de la empresa.....                          | 41        |
| 7. Actividades preoperativas.....  | 42        |
| 8. Presupuesto de operaciones .....  | 44        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos .....</b> | <b>45</b> |
| 1. Estructura organizacional.....  | 45        |
| 2. Objetivos de la administración de recursos humanos .....                    | 46        |
| 3. Estrategias de la administración de recursos humanos .....                  | 47        |
| 3.1 Planeación, selección y contratación de personal .....                     | 47        |
| 3.2 Inducción y capacitación.....  | 48        |
| 3.3 Satisfacción y rotación del personal .....                                 | 48        |
| 3.4 Clima laboral y evaluación de desempeño.....                               | 48        |
| 4. Perfiles de los puestos de trabajo .....                                    | 49        |
| 5. Presupuesto del plan de recursos humanos .....                              | 50        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VII. Plan financiero.....</b>                                      | <b>51</b> |
| 1. Supuestos y políticas.....  | 51        |
| 1.1 Supuestos .....  | 51        |
| 1.2 Políticas .....  | 51        |
| 2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio .....                       | 52        |
| 2.1 Presupuesto de ingreso.....  | 52        |
| 2.2 Análisis del punto de equilibrio .....                                     | 54        |
| 3. Estructura del financiamiento .....   | 55        |
| 4. Estados financieros y flujo de caja.....                                    | 56        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1 Estado de resultados.....                            | 56        |
| 4.2 Estados de situación financiera.....                 | 56        |
| 4.3 Flujo de caja.....                                   | 56        |
| 5. Criterios de evaluación financiera .....              | 56        |
| 6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera..... | 58        |
| 7. Plan de contingencia.....                             | 59        |
| <b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>               | <b>60</b> |
| 1. Conclusiones.....                                     | 60        |
| 2. Recomendaciones.....                                  | 60        |
| <b>Bibliografía .....</b>                                | <b>61</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                      | <b>64</b> |
| <b>Notas biográficas.....</b>                            | <b>74</b> |

## Índice de tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Entorno político .....  | 1  |
| Tabla 2.  | Entorno económico .....   | 2  |
| Tabla 3.  | Entorno social .....  | 3  |
| Tabla 4.  | Entorno tecnológico .....   | 4  |
| Tabla 5.  | Entorno ecológico .....   | 5  |
| Tabla 6.  | Entorno legal.....  | 6  |
| Tabla 7.  | Poder de negociación de los proveedores .....                           | 8  |
| Tabla 8.  | Poder de negociación de los clientes.....                               | 9  |
| Tabla 9.  | Amenaza de nuevos competidores .....                                    | 10 |
| Tabla 10. | Amenaza de servicios sustitutos .....                                   | 10 |
| Tabla 11. | Rivalidad entre competidores existentes.....                            | 11 |
| Tabla 12. | Evaluación general del atractivo de la industria .....                  | 12 |
| Tabla 13. | Matriz EFE.....   | 13 |
| Tabla 14. | Sistema de ponderación para determinar la intención de compra.....      | 18 |
| Tabla 15. | Frecuencia anual de asistencia.....                                     | 18 |
| Tabla 16. | Resumen del cálculo de la demanda estimada .....                        | 19 |
| Tabla 17. | Componentes de la declaración de la misión .....                        | 20 |
| Tabla 18. | Matriz FODA cruzado .....   | 21 |
| Tabla 19. | Análisis de los factores que integran los ejes de la matriz Peyea ..... | 22 |
| Tabla 20. | Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE) .....        | 26 |
| Tabla 21. | Objetivos del plan de marketing .....                                   | 29 |
| Tabla 22. | Cronograma de actividades.....  | 36 |
| Tabla 23. | Presupuesto de marketing .....  | 36 |
| Tabla 24. | Objetivos del plan de operaciones .....                                 | 37 |
| Tabla 25. | Diseño del servicio.....  | 39 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 26. | Cronograma preoperativo .....                                     | 42 |
| Tabla 27. | Presupuesto del plan de operaciones.....                          | 44 |
| Tabla 28. | Objetivos del plan de recursos humanos.....                       | 46 |
| Tabla 29. | Presupuesto de planilla .....                                     | 50 |
| Tabla 30. | Otros gastos de recursos humanos .....                            | 50 |
| Tabla 31. | Proyección de los precios de venta .....                          | 53 |
| Tabla 32. | Punto de equilibrio.....  | 54 |
| Tabla 33. | Presupuesto de inversión y gastos.....                            | 55 |
| Tabla 34. | Estructura de capital.....  | 55 |
| Tabla 35. | Resultados de flujo de caja .....                                 | 56 |
| Tabla 36. | Resultados económicos y financieros .....                         | 56 |
| Tabla 37. | Análisis de sensibilidad al precio.....                           | 58 |
| Tabla 38. | Análisis de sensibilidad en las prestaciones.....                 | 59 |
| Tabla 39. | Análisis de sensibilidad en el precio y en las prestaciones ..... | 59 |
| Tabla 40. | Plan de contingencia .....  | 59 |

## Índice de gráficos

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1.  | Matriz PEYEA resultante .....                           | 23 |
| Gráfico 2.  | Matriz IE .....   | 24 |
| Gráfico 3.  | Matriz de la estrategia principal.....                  | 25 |
| Gráfico 4.  | Cadena de valor.....                                    | 27 |
| Gráfico 5.  | Vista panorámica del posicionamiento de marca.....      | 31 |
| Gráfico 6.  | Flor de servicio .....                                  | 32 |
| Gráfico 7.  | Logotipo Virtual Reality Coffee .....                   | 32 |
| Gráfico 8.  | Diseño del proceso.....                                 | 39 |
| Gráfico 9.  | Flujo del proceso de prestación del servicio .....      | 40 |
| Gráfico 10. | Plano del diseño de las instalaciones del servicio..... | 41 |
| Gráfico 11. | Programación de operaciones .....                       | 42 |
| Gráfico 12. | Organigrama .....                                       | 45 |
| Gráfico 13. | Estructura organizacional.....                          | 46 |

## Índice de anexos

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Anexo 1. | Matriz EFI.....                          | 65 |
| Anexo 2. | Relación de expertos entrevistados ..... | 65 |
| Anexo 3. | Guía de preguntas a expertos .....       | 66 |
| Anexo 4. | Resultados de la encuesta.....           | 68 |
| Anexo 5. | Perfiles de los puestos de trabajo ..... | 70 |
| Anexo 6. | Presupuesto de ingresos .....            | 70 |
| Anexo 7. | Estado de resultados.....                | 71 |
| Anexo 8. | Estado de situación financiera.....      | 72 |
| Anexo 9. | Flujo de caja.....                       | 73 |

## **Introducción**

El uso de la realidad virtual es una de las principales tendencias en innovación del sector tecnológico a nivel mundial. Por eso, orientamos la investigación a dicho campo y decidimos enfocar el presente trabajo a la realidad virtual en el sector del entretenimiento. En el Perú, si bien el mercado es incipiente, tiene un potencial de crecimiento dada la demanda del uso de tecnología por las nuevas generaciones; y específicamente en Lima se cuentan con pocos establecimientos, por el momento, que brindan entretenimiento con equipos de realidad virtual, siendo este otro de los motivos por el cual profundizaremos nuestro estudio.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito sustentar la viabilidad del plan de negocios de Virtual Reality Coffee, el cual se desarrolla en siete capítulos de la siguiente manera:

- En el capítulo I, se examinan las principales variables (Pestel) del macroentorno, las cinco fuerzas de Porter para identificar las fortalezas competitivas como parte del microentorno y la matriz de evaluación de factores externos (EFE) para evaluar las oportunidades y amenazas.
- En el capítulo II, se presentan los objetivos del estudio de mercado, la metodología utilizada para desarrollar la investigación exploratoria y concluyente, y el cálculo de la demanda.
- En el capítulo III, se desarrollan el planeamiento estratégico, visión y misión de la empresa; los objetivos estratégicos; el análisis y elección de la estrategia; y el desarrollo de la cadena de valor.
- En el capítulo IV, se presentan los objetivos y estrategias de marketing, el diseño del servicio y los objetivos del plan, por lo que se formulan las estrategias de marketing de segmentación y posicionamiento.
- En el capítulo V, se presentan los objetivos y estrategias de operaciones; y se detallan y mapean el diseño del proceso, la distribución de las instalaciones y el cronograma preoperativo hasta la puesta en marcha o inicio de operaciones.
- En el capítulo VI, se presentan los objetivos y estrategias de recursos humanos, la composición de la estructura organizacional, los perfiles de los puestos de trabajo que se requieren y el presupuesto de recursos humanos.
- En el capítulo VII, se plantean los supuestos y políticas para el estudio financiero, presentando la evaluación y resultados del estudio financiero.

## Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel)

A continuación, se presentan las variables del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, considerados de mayor relevancia para el presente plan de negocios.

#### 1.1 Entorno político

A continuación, se presenta la tabla 1 con las principales variables del entorno político.

**Tabla 1. Entorno político**

| Variables                   | Tendencia   | Efecto   | O/A         | Fuente  |
|-----------------------------|---|--|-------------|---|
| Percepción de la corrupción | Perú sigue registrando un alto índice de deshonestidad por su ineficacia para sancionar y evitar actos de corrupción. | Resta condiciones que permitan avanzar con el desarrollo. Paralización de grandes proyectos públicos y privados que reactiven la economía. | Amenaza     | <a href="https://www.transparencya.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017">https://www.transparencya.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017</a>   |
| Estabilidad política        | El cambio presidencial está logrando superar la turbulencia política.   | La cooperación de la mayoría parlamentaria en el nuevo plan de gobierno para recuperar el clima de confianza.                              | Oportunidad | <a href="http://andina.pe/agencia/noticia-latinfocus-peru-crecera-36-mundo-latinoamerica-ee-uu-y-zona-euro-2018-707065.aspx">http://andina.pe/agencia/noticia-latinfocus-peru-crecera-36-mundo-latinoamerica-ee-uu-y-zona-euro-2018-707065.aspx</a> |
| Nivel de informalidad       | La burocracia y lentitud de trámites en las instituciones públicas desalienta la formalidad en el país.               | Incremento de la informalidad lo que resta competitividad a las empresas formales.   | Amenaza     | <a href="https://gestion.pe/economia/ocde-siguen-tendencias-informalidad-peru-caera-70-50-2030-231870">https://gestion.pe/economia/ocde-siguen-tendencias-informalidad-peru-caera-70-50-2030-231870</a>   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La corrupción política destapada por casos mediáticos como Lava Jato y Odebrecht en proyectos de infraestructura y la lenta reacción del anterior gobierno ante estos casos no ha hecho más que degradar la confianza para la inversión pública y privada, incluso para el consumo interno. El 45% de la población considera que la corrupción reduce sus oportunidades y la de sus familiares en conseguir empleo (Proética 2017).

Durante el tiempo que tiene como presidente de la República, Martín Vizcarra denota genuino interés en dejar atrás los conflictos políticos y concentrarse en reactivar la economía con énfasis en la reconstrucción, ejecución de grandes proyectos de infraestructura.

La rigidez y el rol sancionador preponderante de las instituciones no hace más que abrir más la brecha entre estas y los empresarios, lo que da lugar a la informalidad empresarial que actualmente está en 70% (Alarcón 2018). Por ello, concluimos que si bien la situación descrita representa una amenaza existe gran expectativa de los empresarios y población en general que esta mejorará a consecuencia del cambio presidencial.

## 1.2 Entorno económico

A continuación, se presenta la tabla 2 con las principales variables del entorno económico:

**Tabla 2. Entorno económico**

| Variables                    | Tendencia  | Efecto  | O/A         | Fuente   |
|------------------------------|--|---|-------------|--|
| Producto Bruto Interno (PBI) | El PBI anual del 2017 fue 2,5% y se proyecta una mejora a 3,5% y 3,8% para los años 2018 y 2019, respectivamente.              | Lenta recuperación económica.   | Oportunidad | BBVA Research. Reporte 1° Trimestre 2018. Enero 2018   |
| Inflación                    | Tasa de inflación anual del 2017 fue 1,36%; incremento moderado a 2,0% para los años 2018 y 2019.                              | Los precios de bienes y servicios tendrán tener ligeros incrementos.  | Oportunidad | Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Reporte de Inflación. Diciembre 2017   |
| Consumo interno              | El consumo final anual del 2017 fue 2,5%   | El nivel de consumo de los hogares a nivel nacional podría aumentar, cuando la tasa de desempleo disminuya y se recupere la confianza.      | Oportunidad | Informe Técnico N° 01 Producto Bruto Interno Trimestral. Febrero 2018 - Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI)                 |
| Empleo en Lima Metropolitana | En el último trimestre móvil se registró una reducción de 0,15% en el empleo formal, con respecto al trimestre móvil anterior. | Contracción en el gasto familiar, hasta que los indicadores económicos mejoren y generen las condiciones para conseguir un empleo adecuado. | Amenaza     | Informe Técnico N° 03 Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Marzo 2018 - Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI) |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La inversión del gobierno nacional creció 15% en febrero gracias a los proyectos de infraestructura educativa realizados por el Ministerio de Educación y las inversiones en infraestructura vial ejecutadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través de Provias Nacional, lo cual incrementó su inversión en 2,1%.

En cuanto al empleo formal, este es aún insuficiente para absorber a las personas que ingresan al mercado laboral cada año. Según el reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del último trimestre, se registra 1,5% de incremento del total de población en edad de

trabajar, con respecto al mismo trimestre en el año 2017. Del total de personas de la población económicamente activa (PEA), el 92% tiene empleo y el 8% busca trabajo activamente; y, de la población ocupada (con empleo), el 58% cuenta con trabajo adecuado y el 42% está subempleado (horas o ingresos); el empleo adecuado disminuyó en 1,4% con respecto al año anterior, lo que se traduce en menor poder adquisitivo. Del total de población ocupada, el 59,2% tiene entre 25 y 44 años (INEI 2018).

En resumen, consideramos un escenario de oportunidades al entorno económico que se presenta durante el 2018, basándonos en este análisis y opiniones de expertos que hablan acerca del dinamismo que tomará la inversión pública y privada como consecuencia de un mejor contexto político.

### 1.3 Entorno social

A continuación, se presenta la tabla 3 con las principales variables del entorno social:

**Tabla 3. Entorno social**

| Variables                                    | Tendencia   | Efecto  | O/A         | Fuente   |
|--|---|---|-------------|--|
| Índice de Confianza del Consumidor (Indicca) | Pesimista por segundo mes consecutivo del año 2018.                                       | Los hogares prefieren esperar mejores condiciones económicas para realizar gastos adicionales a la canasta básica familiar. | Amenaza     | Apoyo Consultoría - Informe Febrero 2018                                       |
| Inseguridad ciudadana                        | El 89% de la población limeña considera la inseguridad ciudadana como principal problema. | Desconfianza de los ciudadanos al salir de casa o estar en algún lugar público (cines, restaurantes, tiendas, etc.).        | Amenaza     | Diario Gestión - Edición Impresa 13/09/2017 y 17/01/2018                       |
| Hábitos de consumo de <i>millennials</i>     | Los nacidos entre los 80 y 90 hacen uso masivo de la tecnología.                          | Son la generación del "ahora"; quieren los productos más innovadores y funcionales posibles.                                | Oportunidad | Los <i>millennials</i> peruanos: características y proyecciones de vida - 2015 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El índice de confianza al consumidor reportado en febrero del presente año señala que las familias continúan pesimistas, esto a causa del mercado laboral difícil, pugnas políticas que han frenado la continuidad en el crecimiento económico y los gastos escolares propios de esta época del año. No obstante, las perspectivas podrían mejorar con la sucesión a la presidencia del Sr. Vizcarra.

La inseguridad ciudadana es un problema que se acrecienta cada día. En septiembre de 2017, el 87% de ciudadanos indicaba sentirse inseguros en las calles o establecimientos públicos (Pulso

Perú 2017); en enero del 2018, el 68% de los ciudadanos limeños creía que la situación no mejorará al finalizar la gestión del actual del alcalde de Lima (Pulso Perú 2018).

La generación *millennial* está cada vez más conectada. Es partícipe de un entorno colaborativo a través de las redes sociales; en ellos la tendencia es predominante, característica que también está calando en los adultos que pertenecen a la generación X; y valoran por sobre todo la experiencia y la inmediatez en la atención a sus necesidades. Una de las últimas tendencias del 2018 es el uso de la realidad virtual en el mundo del *fitness* y entrenamiento personal (*Customer Electronics Show*).

Los hábitos de las nuevas generaciones nos permiten concluir que el entorno social actual es una oportunidad para el desarrollo del plan de negocio, aun cuando sabemos que nos enfrentaremos a un gran reto al lidiar con la creciente inseguridad ciudadana.

#### 1.4 Entorno tecnológico

A continuación, se presenta la tabla 4 con las principales variables del entorno tecnológico:

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

| Variables               | Tendencia  | Efecto   | O/A         | Fuente  |
|-------------------------|--|--|-------------|---|
| Avances tecnológicos    | Los productos tecnológicos buscan ofrecer nuevas experiencias a los usuarios.                  | Centros de entretenimiento ofrecen experiencia interactiva a usuarios.   | Oportunidad | Harvard Deusto Marketing y Ventas. El año de la realidad virtual. Número 137, mayo de 2016. |
| Desarrolladores locales | No existe interés genuino del sector público o privado para promover desarrollos tecnológicos. | Resta competitividad al sector tecnológico, pues dependen de las tendencias extranjeras.                                   | Amenaza     | Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Mayo 2014    |
| Redes sociales          | Las redes sociales se han convertido en un gran canal para la publicidad y ventas.             | Las personas acuden a las redes sociales para interactuar con contenido interesante, compartir preferencias y experiencias | Oportunidad | Perfil del usuario de redes sociales 2016. IPSOS  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Actualmente los avances y tendencias tecnológicas pueden ser apreciados en diversas aplicaciones, tales como salud, educación, entretenimiento, entre otros. El Perú comienza a tener un mercado incipiente de desarrolladores de *software* de realidad virtual, quienes están mejorando rápidamente, y nos dan la oportunidad de no depender de desarrollos y lanzamientos extranjeros que suelen llegar a Perú con meses de retraso. Sin embargo, al momento de comprar equipos

tecnológicos (*hardware*), sí debemos mirar hacia afuera por la infraestructura que requiere la fabricación de éstos.

En cuanto a las redes sociales, se estima que seis de cada diez usuarios se conectan a Internet todos los días en un período promedio de 2,8 horas y el 76% de los usuarios de Internet utiliza las redes sociales para comunicarse, siendo Facebook la preferida con 92% de participación (Datum 2017). Por ello, concluimos que existen oportunidades en estos avances y usos de la tecnología, lo que será nuestra principal herramienta para proporcionar una experiencia inmersiva a los clientes.

### 1.5 Entorno ecológico

A continuación, se presenta la tabla 5 con las principales variables del entorno ecológico:

**Tabla 5. Entorno ecológico**

| Variables                     | Tendencia   | Efecto   | O/A         | Fuente  |
|-------------------------------|---|--|-------------|---|
| Eventos y desastres naturales | Falta de liderazgo de las autoridades en temas de prevención y reconstrucción | Consecuencias económicas negativas en varios sectores productivos de la economía                                       | Amenaza     | MEF. Informe de Proyecciones Macroeconómicas. Abril de 2017.  |
| Conciencia ecológica          | Concientización del cuidado del medio ambiente                                | Programas educativos mediante el uso de realidad virtual para experimentar los efectos de los cambios medioambientales | Oportunidad | <a href="http://e360yale.universia.net/la-realidad-virtual-puede-convertirse-en-una-herramienta-para-la-preservacion-del-medio-ambiente/">http://e360yale.universia.net/la-realidad-virtual-puede-convertirse-en-una-herramienta-para-la-preservacion-del-medio-ambiente/</a> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los eventos y desastres naturales causados por el Fenómeno de El Niño (FEN) durante el primer trimestre del 2017 impactaron de forma negativa las proyecciones de crecimiento de la economía. Si bien el anterior gobierno estuvo ejecutando obras de emergencia en las zonas afectadas, aún esperamos la ejecución de un plan integral de reconstrucción a fin de estar preparados y que los próximos eventos naturales no amenacen la dinámica empresarial. Cabe resaltar que la realidad virtual también es un medio para educar y concientizar acerca de los cambios climáticos que el hombre está provocando con sus hábitos.

Por lo anterior, concluimos que la tendencia de nuevos escenarios para el uso de la realidad virtual es la variable más fuerte para nuestros análisis y representa una oportunidad para el presente plan de negocios.

## 1.6 Entorno legal

A continuación, se presenta la tabla 6 con las principales variables del entorno legal:

**Tabla 6. Entorno legal**

| Variables                         | Tendencia  | Efecto   | O/A         | Fuente  |
|-----------------------------------|--|--|-------------|---|
| Trámites aduaneros de importación | Simplificar los procedimientos aduaneros para la importación.      | Dependiendo del origen y el tipo de producto a importar, el proceso es más sencillo. | Oportunidad | <a href="http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion">www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion</a>  |
| Licencias y permisos              | Mayores exigencias para la apertura de locales de entretenimiento. | Mayor dificultad y costos para obtener las licencias y permisos.                     | Amenaza     | <a href="http://www.miraflores.gob.pe">www.miraflores.gob.pe</a>  |
| Legislación laboral               | Sanciones muy drásticas y costosas.                                | Incremento del desempleo o empleo informal.  | Amenaza     | <a href="https://gestion.pe/economia/bcr-sugiere-gobierno-flexibilizar-normas-laborales-luchar-informalidad-58990">https://gestion.pe/economia/bcr-sugiere-gobierno-flexibilizar-normas-laborales-luchar-informalidad-58990</a> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las normas legales para la apertura de un negocio en nuestro país pueden representar una barrera de entrada importante, debido al alto costo, falta de claridad y burocracia para la obtención de licencias de funcionamiento, autorizaciones y permisos. En el Perú existe un alto grado de rigidez laboral (sanciones drásticas para empleadores); sumado a ello, los altos los costos laborales vigentes (considerando el último incremento del sueldo mínimo vital) resultan perjudiciales para las medianas empresas pues les resta competitividad (Gestión 2014).

Por otro lado, se presentan como oportunidades la optimización de los procesos en organismos como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) y otros organismos reguladores de las buenas prácticas empresariales.

Por lo anterior, concluimos que el entorno legal actual representa una amenaza para el presente plan de negocios.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

Las actividades de entretenimiento, de acuerdo con la Resolución Jefatural N° 024-2010-INEI, están clasificadas en el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 9000 – Actividades

Creativas, Artísticas y de Entretenimiento. Esta clase comprende la explotación de instalaciones y la prestación de servicios para atender a los intereses culturales y de entretenimiento del público en general (Dirección Nacional de Cuentas Claves 2010).

Dentro de las actividades que componen el PBI, los servicios de entrenamiento (INEI 2017) se encuentran dentro de otros servicios, lo que representa el 13,7% del total de PBI en el cuarto trimestre del 2017 y mantiene el mismo resultado anual del 2016. Con respecto a Lima Metropolitana, el gasto promedio familiar mensual en el 2017 destinado a esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza ha incrementado en 69% respecto al 2016 y 40% respecto al 2015 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados 2016).

Según Aguilar (2016), «El entretenimiento es tan relevante como la vida misma; aun en época de crisis económica, las personas no pueden dejar de lado las actividades que les producen diversión». Nosotros coincidimos con estas afirmaciones y concluimos que es un sector que aun ofrece muchas alternativas para seguir explorando en nuevas formas de entretenimiento combinadas con tecnología, aprovechando el hecho de que la población limeña, sobre todo de niveles socioeconómicos A y B, destina una parte importante de sus ingresos en estas actividades.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Utilizamos el análisis de las cinco fuerzas de Porter para identificar nuestras fortalezas competitivas y maximizar nuestros recursos con la finalidad de desarrollar estrategias integrales orientadas a mitigar el impacto de negativo que estas fuerzas pudieran tener sobre el presente plan de negocios.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis del poder de negociación de los proveedores:

**Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores**

| Peso            | Variables  | Medición           |                |         |           |               | Valor | Valor Ponderado |
|-----------------|--|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------|-----------------|
|                 |  | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |       |                 |
| 15%             | Número de proveedores                                |                    |                | 3       |           |               | 3,00  | 0,45            |
| 15%             | Disponibilidad de sustitutos para los proveedores    |                    |                |         | 4         |               | 4,00  | 0,60            |
| 30%             | Costo de cambio de los proveedores                   |                    | 2              |         |           |               | 2,00  | 0,60            |
| 30%             | Contribución de proveedores a calidad del producto   |                    |                |         | 4         |               | 4,00  | 1,20            |
| 10%             | Amenaza de proveedores de integración hacia adelante |                    |                |         | 4         |               | 4,00  | 0,40            |
| <b>Promedio</b> |  |                    |                |         |           |               |       | <b>3,25</b>     |

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf, 2004.

Los principales proveedores para el servicio de entretenimiento con realidad virtual son los siguientes:

- Alquiler del local: Miraflores es uno de los distritos con mayor variedad de entretenimiento y los locales disponibles son escasos, razones por las cuales el propietario del local tendría gran poder de negociación. Según los indicadores del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) del cuarto trimestre del 2017, el costo del alquiler del metro cuadrado en Miraflores se ha incrementado en 2% con respecto al cuarto trimestre del 2016 (BCRP 2018).
- Visores: Existe gran oferta en el mercado internacional de visores que incluyen contenidos atractivos y de gran éxito, inclusive. Los proveedores tienen un poder de negociación bajo.
- Desarrollo de contenidos: El proveedor seleccionado recibirá de la empresa información acerca de las preferencias de los clientes para, en base a ello, sumado a las tendencias del mercado, este desarrolle los nuevos contenidos para los clientes. Tendrá un poder alto de negociación, pues aún no existe una oferta amplia de desarrolladores en Perú.
- Diseño e implementación del local: Existen una gran variedad de diseñadores de interiores y arquitectos que podrán expresar el concepto de nuestra propuesta negocio; tienen un poder bajo de negociación.
- Alimentos y bebidas: Los proveedores tienen un poder de negociación bajo por la amplia oferta que existe en el mercado; no obstante, debemos ser exigentes en la selección por la calidad y procedencia de estos a fin de cubrir las expectativas de nuestros clientes.

Los proveedores secundarios son aquellos que interactuarán con la empresa desde el inicio facilitando equipos menores, servicios, accesorios y otros. Por ejemplo, uniformes, computadoras, material publicitario, servicio de limpieza, seguros y otros. Este grupo será aún de menor

influencia sobre la empresa puesto que existe amplia oferta de estos y pueden ser rápidamente sustituidos sin ningún efecto sobre la calidad del servicio y producto ofrecido. De la medición y clasificación de los proveedores concluimos que el poder de negociación de los proveedores es neutral y depende de nuestras estrategias de negociación para convertir la situación en oportunidad.

### 2.2.2 Poder negociación de los clientes

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis del poder de negociación de los clientes:

**Tabla 8. Poder de negociación de los clientes**

| Peso            | Variables   | Medición           |                |         |           |               | Valor       | Valor Ponderado |
|-----------------|---|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------------|-----------------|
|                 |   | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |             |                 |
| 15%             | Número de compradores                                     |                    |                |         | 4         |               | 4,00        | 0,60            |
| 20%             | Cliente exigente con la calidad del servicio y/o producto |                    | 2              |         |           |               | 2,00        | 0,40            |
| 30%             | Diferenciación del servicio (novedoso)                    |                    |                |         | 4         |               | 4,00        | 1,20            |
| 10%             | Negociación de los precios de venta                       |                    |                |         |           | 5             | 5,00        | 0,50            |
| 25%             | Disponibilidad de sustitutos para nuestra propuesta       |                    | 2              |         |           |               | 2,00        | 0,50            |
| <b>Promedio</b> |   |                    |                |         |           |               | <b>3,20</b> |                 |

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf, 2004.

La tecnología está tomando un protagonismo significativo en diversas actividades. Por ello, nuestra propuesta va dirigida a clientes interesados en vivir experiencias inmersivas, introduciéndolos a escenarios simulados de su elección donde interactúe (viajes, videos cortos de 360°, juegos, competencias, entre otros). El local tendrá una decoración acorde con el concepto para que el usuario, aun cuando no utilice los equipos de realidad virtual se sentirá en un ambiente diferente que le permita estar un espacio de entretenimiento acompañado de bebidas y *snacks* de su preferencia. De la medición y clasificación de los proveedores concluimos que el poder de negociación de los clientes es neutral.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis de la amenaza de ingreso de nuevos competidores:

**Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores**

| Peso            | Variables                               | Medición           |                |         |           |               | Valor | Valor ponderado |
|-----------------|---|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------|-----------------|
|                 |   | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |       |                 |
| 10%             | Grado de crecimiento del sector         |                    |                |         |           | 5             | 5,00  | 0,50            |
| 10%             | Existencia de barreras de entrada       |                    | 2              |         |           |               | 2,00  | 0,20            |
| 20%             | Saturación del mercado                  |                    | 2              |         |           |               | 2,00  | 0,40            |
| 30%             | Efecto de la experiencia del competidor |                    |                | 3       |           |               | 3,00  | 0,90            |
| 30%             | Acceso a tecnología de vanguardia       |                    |                | 3       |           |               | 3,00  | 0,90            |
| <b>Promedio</b> |   |                    |                |         |           |               |       | <b>2,90</b>     |

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf, 2004.

El sector de entretenimiento resulta muy atractivo para cualquier inversionista (no existen barreras de entrada importantes); sin embargo, también es bastante amplio. Nuestra propuesta está directamente asociada a tecnología; sin duda el ingreso de nuevos competidores es una amenaza inminente, por lo que nos mantendremos en constante renovación a través de la actualización de las últimas tendencias tecnológicas en cuanto a realidad virtual y el grado elevado de sofisticación y diferenciación en el servicio ofrecido. Concluimos que el poder de la empresa de manejar la amenaza de nuevos competidores es relativamente bajo. No obstante, sí está dentro de nuestro alcance desarrollar estrategias de diferenciación de la competencia.

#### 2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis de la amenaza de ingreso de nuevos competidores:

**Tabla 10. Amenaza de servicios sustitutos**

| Peso            | Variables                                       | Medición           |                |         |           |               | Valor | Valor Ponderado |
|-----------------|---|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------|-----------------|
|                 |   | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |       |                 |
| 40%             | Disponibilidad de sustitutos cercanos           |                    |                |         | 4         |               | 4,00  | 1,60            |
| 30%             | Grado de diferenciación valorado por el cliente |                    |                |         |           | 5             | 5,00  | 1,50            |
| 30%             | Precio del servicio sustituto                   |                    |                | 3       |           |               | 3,00  | 0,90            |
| <b>Promedio</b> |   |                    |                |         |           |               |       | <b>4,00</b>     |

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf, 2004.

Las actividades de entretenimiento asociadas a la tecnología son diversas, videojuegos (Nintendo, Wii, entre otros.), salas de cine (3D, XD, *Xtreme*) y otros, las cuales buscan atraer a las personas para vivir experiencias diferentes envolviéndolos por completo; sin embargo, pocas lo consiguen. La realidad virtual por otro lado, con la constante innovación que la tecnología tiene *perce*, está avanzando a pasos agigantados y está logrando que el espectador se vea envuelto por completo en un nuevo mundo alternativo; es en este aspecto que encontramos mayor potencial de crecimiento pues observamos aún demanda insatisfecha. «El consumidor no tiene necesariamente remordimientos cuando se trata de gastar diversión, ya que finalmente, entretenerse y buscar desconectarse de la realidad por un momento, es parte de la vida misma, tanto como respirar, comer o dormir» (Conexión ESAN 2016).

Recientemente ha ingresado al mercado peruano las gafas de realidad virtual como accesorios para *smartphone*; sin embargo, sus principales limitaciones son la calidad, resolución y contenido. Podemos concluir que el poder de la empresa frente a los productos sustitutos es alto, pues hasta el momento no existe una propuesta similar en el mercado, lo que representa una oportunidad.

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

A continuación, se presenta las siguientes variables para el análisis de la amenaza de ingreso de nuevos competidores:

**Tabla 11. Rivalidad entre competidores existentes**

| Peso | Variables   | Medición           |                |         |           |               | Valor | Valor ponderado |
|------|---|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------|-----------------|
|      |   | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |       |                 |
| 25%  | Competidores activos y dispuestos a mejorar su servicio |                    |                | 3       |           |               | 3,00  | 0,75            |
| 30%  | Crecimiento del sector                                  |                    |                |         |           | 5             | 5,00  | 1,50            |
| 15%  | Ventaja en costos                                       | 1                  |                |         |           |               | 1,00  | 0,15            |
| 25%  | Características del producto y servicio                 |                    |                |         | 4         |               | 4,00  | 1,00            |
| 5%   | Demanda insatisfecha                                    |                    |                |         | 4         |               | 4,00  | 0,20            |
|      | <b>Promedio</b>   |                    |                |         |           |               |       | <b>3,60</b>     |

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf, 2004.

Los competidores directos son aquellos que prestan servicios similares de entretenimiento virtual. Están ubicados en centros comerciales dirigidos al público infantil y juvenil. Tenemos como este tipo de competidor a las cabinas de Internet que ofrecen videojuegos en línea, aunque ya tienen un nicho de mercado cautivo basado en jugadores frecuentes.

Nuestra oferta tiene tres aspectos principales que buscan neutralizar a los competidores existentes:

- Calidad de imagen y resolución: Con tecnología de última generación.
- Contenido: Variados y de constante actualización.
- Zona de cafetería: Permitirá a los clientes disfrutar de un ambiente grato (decoración y música) mientras espera su turno para utilizar los equipos de realidad virtual.

Concluimos que, habiendo un gran potencial de crecimiento del sector, aún no existen una cantidad importante de competidores donde la realidad virtual forme parte de su propuesta de valor. Su influencia es ligeramente alta.

### 2.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria

La evaluación general del atractivo de la industria se presenta en la siguiente tabla, que muestra el promedio ponderado de cada una de las fuerzas de Porter analizadas:

**Tabla 12. Evaluación general del atractivo de la industria**

| Peso            | Criterios de evaluación                     | Medición           |                |         |           |               | Valor | Valor ponderado |
|-----------------|---|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------|-----------------|
|                 |   | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |       |                 |
| 20%             | Poder de negociación de los proveedores     |                    | 0,40           | 0,60    | 2,40      |               | 3,40  | 0,68            |
| 15%             | Poder de negociación de los clientes        |                    | 0,80           |         | 1,60      |               | 3,40  | 0,51            |
| 30%             | Amenaza de nuevos competidores              |                    |                | 1,20    | -         | 1,00          | 2,20  | 0,66            |
| 20%             | Amenaza de productos o servicios sustitutos |                    |                | 1,00    | 1,33      |               | 4,00  | 0,80            |
| 15%             | Rivalidad entre competidores existentes     | 0,20               |                | 0,60    | 1,60      | 1,00          | 3,40  | 0,51            |
| <b>Promedio</b> |   |                    |                |         |           |               |       | <b>3,16</b>     |

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf, 2004.

La industria como resultado de la evaluación se muestra atractiva, principalmente, por el potencial del crecimiento del mercado, sumado a las características distintivas del servicio que ofreceremos.

### 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para evaluar las principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del macroentorno y microentorno, se ha desarrollado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). A continuación, se muestra la ponderación de los factores:

**Tabla 13. Matriz EFE**

| Factores clave       |  | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|----------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Oportunidades</b> |  |             |              |                      |
| 01                   | Estabilidad política                       | 0,07        | 1            | 0,07                 |
| 02                   | Producto bruto interno                     | 0,04        | 2            | 0,08                 |
| 03                   | Inflación                                  | 0,04        | 1            | 0,04                 |
| 04                   | Consumo interno                            | 0,04        | 2            | 0,08                 |
| 05                   | Hábitos de consumo de <i>millennials</i>   | 0,09        | 4            | 0,36                 |
| 06                   | Avances tecnológicos                       | 0,09        | 4            | 0,36                 |
| 07                   | Redes sociales                             | 0,09        | 4            | 0,36                 |
| 08                   | Trámites aduaneros                         | 0,04        | 3            | 0,12                 |
| 09                   | Crecimiento del sector de realidad virtual | 0,09        | 4            | 0,36                 |
| <b>Amenazas</b>      |  |             |              |                      |
| 10                   | Desempleo en Lima Metropolitana            | 0,07        | 2            | 0,14                 |
| 11                   | Índice de confianza del consumidor         | 0,02        | 2            | 0,04                 |
| 12                   | Inseguridad ciudadana                      | 0,06        | 3            | 0,18                 |
| 13                   | Escases de desarrolladores locales         | 0,09        | 4            | 0,36                 |
| 14                   | Eventos y desastres naturales              | 0,04        | 2            | 0,08                 |
| 15                   | Licencias y permisos                       | 0,06        | 3            | 0,18                 |
| 16                   | Incumplimiento de la legislación laboral   | 0,07        | 3            | 0,21                 |
| <b>Total</b>         |  | <b>1,00</b> |              | <b>2,95</b>          |

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en David, 2013.

El resultado de la puntuación ponderada total es 2,95 por encima del promedio (2,50), por lo que se concluye que el modelo de negocio responde correctamente a las oportunidades y amenazas existentes en el sector (David 2013). Asimismo, en la matriz se puede observar que los factores más importantes para tener éxito son los hábitos de consumo de los *millennials*, los avances tecnológicos, el uso de las redes sociales y el crecimiento de la realidad virtual.

## **Capítulo II. Estudio de mercado**

### **1. Objetivo**

#### **1.1 Objetivo general**

El presente estudio tiene por objetivo la estimación de la demanda para un establecimiento de entretenimiento con realidad virtual, ubicado en el distrito de Miraflores. Asimismo, busca identificar las preferencias de nuestros clientes potenciales.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Conocer el nivel de interés de los clientes por el servicio
- Conocer la frecuencia con la que el cliente asistirá al establecimiento
- Identificar el importe que estaría interesado en pagar el cliente por el servicio
- Identificar en que ocasiones y el horario en el que existe mayor interés por el servicio
- Identificar las características del servicio que el cliente valore más, como la preferencia de las categorías
- Levantar información adicional que revele data de interés para el presente plan de negocio

### **2. Metodología**

El estudio de mercado fue realizado mediante la investigación exploratoria y concluyente. La investigación exploratoria se realizó a través del uso de datos primarios, secundarios y entrevistas a profundidad (investigación cualitativa). Asimismo, la investigación concluyente se realizó a través de encuestas realizadas a los prospectos de clientes. A continuación, se detalla cada tipo de investigación.

#### **2.1 Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria se realizó a través del uso de datos primarios, secundarios y entrevistas a profundidad (investigación cualitativa).

### **2.1.1 Fuentes primarias y secundarias**

Los datos secundarios externos se obtuvieron de las siguientes fuentes:

- Niveles socioeconómicos 2017 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado - Apeim)
- Población total, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito 2013 (INEI)
- *Los millennials peruanos: características y proyecciones 2015* (Universidad Nacional Mayor de San Marcos)
- *Efectos secundarios negativos de la inmersión con realidad virtual en poblaciones clínicas que padecen de ansiedad - Frecuencia de cibermareos en la población en general 2014* (Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología)
- *Statista: The Statistics Portal - Forecast augmented (AR) and virtual reality (VR) market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars)*
- *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019* (Reporte de Inflación del BCRP)

### **2.1.2 Entrevistas de profundidad**

Se obtuvo información de manera directa mediante entrevistas de profundidad, realizadas de manera personal a doce expertos relacionados directa e indirectamente con la idea de negocio, tales como especialistas informáticos, *gamers*, psicólogos y empresarios del sector de entretenimiento (ver anexo 2). Las respuestas obtenidas en las entrevistas a expertos sirvieron de base para la elaboración del análisis del macro y del microentorno del capítulo I.

### **2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria**

- La realidad virtual es un gran paso en la innovación tecnológica y tiene mucho que ofrecer. En el Perú, el mercado de realidad virtual es muy incipiente; sin embargo, el pronóstico a nivel mundial tiene una tendencia de crecimiento exponencial, según Statista, ya que llega a una proyección para el 2022 de 209,2 mil millones de dólares en comparación de los 14,1 mil millones para el 2017.
- En Lima existen establecimientos que ofrecen entretenimiento mediante realidad virtual, principalmente dentro de centros comerciales, pero están dirigidos a un público infantil y adolescente.

- De acuerdo con Quintana, Bouchard, Serrano y Cárdenas-López (2014), existen pocos instrumentos para medir los efectos secundarios producidos por la realidad virtual, el más utilizado es el *Simulator Sickness Questionnaire*, que identifica síntomas oculomotores (fatiga visual), desorientación (vértigo y mareos) y náuseas. Algunos estudios sugieren que entre el 5% y 20% de los participantes no experimenta cibermareos, que entre el 60% y 90% experimenta pocos síntomas, y que solo el 5% experimenta efectos negativos tan intensos que fue necesario parar por completo la inmersión. La ocurrencia de los cibermareos parece estar influida por factores biológicos (siendo más vulnerables los niños entre 2 y 12 años y personas que padezcan migrañas), por las características de la tarea exigida, o por el tipo de dispositivo de visualización utilizado.
- Los *millennials* no se interesan en los medios de comunicaciones tradicionales, ellos prefieren las redes sociales, su cosmovisión de lo que sucede está fuertemente influenciada por la tecnología y la era digital. Aunque los *millennials* peruanos tienen un desfase, generado por la lenta penetración de la era digital en nuestro país, también quieren vivir el momento actual intensamente, buscan la felicidad y la pasión en todo lo que hacen. De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), del 2025 al 2030, los *millennials* y *postmillennials* serán más del 60% de la fuerza laboral.
- Los *millennials* son nativos digitales, al igual que la generación Z; sin embargo, a diferencia de ellos, los *millennials* generan sus propios ingresos. Por ello, tienen una mayor capacidad adquisitiva para acceder a productos de elevado costo, lo que los convierte en la generación que más invierte en tecnología.
- Miraflores es uno de los distritos que concentran mayor riqueza y movimiento comercial dentro de Lima Metropolitana, debido a que desarrollan importantes actividades económicas, con gran afluencia de personas del nivel socioeconómico (NSE) A y B. Por ello, es recomendable iniciar operaciones en este distrito, considerando la atención y la calidad de los productos como factores determinantes para lograr fidelizar a los clientes.
- De la investigación se concluye abrir un establecimiento, invirtiendo en productos de alta tecnología y ofreciendo una atención personalizada, capaz de lograr una experiencia inmersiva que intensifique la sensación de bienestar en los *millennials*. Cabe resaltar que las redes sociales son el mejor medio para difundir nuestra propuesta.

## 2.2 Investigación concluyente

La investigación concluyente o descriptiva se realizó mediante la recolección estructurada de datos a través de preguntas planteadas en un orden predeterminado dentro de una encuesta (Malhotra 2008).

### 2.2.1 Encuestas

- Población: Hombres y mujeres de 25 a 39 años; del NSE A y B; de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana que comprenden los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Este grupo está conformado por 270.194 personas (Apeim 2017, INEI 2013).
- Tamaño de la muestra: Se uso la fórmula para una población finita:

$$n = \frac{N * p(1 - q) * z^2}{E^2 * (N - 1) + p(1 - q) * z^2}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

z: 1,96 para un nivel de confianza del 95%

e: Error absoluto de +/- 5%

p: Proporción poblacional de 0,50

q: 1 - p

Dando como resultado 384 encuestas.

### 2.2.2 Conclusiones de la investigación concluyente

- El horario nocturno es el preferido por los encuestados, motivo por el cual la seguridad es un atributo altamente valorado.
- Las categorías con mayor demanda son los viajes alrededor del mundo, juegos con realidad virtual y videos cortos de 360°.
- Los encuestados consideran que las redes sociales son el medio más efectivo para dar a conocer el negocio; y prefieren asistir los fines de semana, en compañía de amigos o de su pareja, otros sin ningún motivo en especial o después de la oficina.
- La mayoría de los encuestados generan sus propios ingresos, y muestran un alto grado de aceptación al precio del servicio (S/ 20,00); sin embargo, valoran las promociones de

descuentos. Además, no están interesados en gastar mucho dinero en consumir alimentos y bebidas (S/ 20,00 en promedio por persona).

- La calidad en la atención, el tiempo de espera y la limpieza del lugar son categorías valoradas casi equitativamente por los encuestados, por lo que será necesario un excelente recurso humano trabajando en ellas.

### 3. Estimación de la demanda

En la estimación de la demanda, se consideró las encuestas validas de acuerdo con la segmentación de mercado y la capacidad de pago por el servicio. A continuación, se presenta las tablas 14 y 15 realizadas para la estimación de la demanda.

**Tabla 14. Sistema de ponderación para determinar la intención de compra**

| Escala de intención de compra | Respuestas de la encuesta | Cubre el precio |               | Ponderaciones | Puntaje ponderado |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|---------------|-------------------|
|                               |                           | Sí              | No            |               |                   |
| Definitivamente asistiría     | 27,86%                    | 22,40%          | 5,47%         | 0,75          | 16,80%            |
| Probablemente asistiría       | 55,47%                    | 38,80%          | 16,67%        | 0,25          | 9,70%             |
| Podría asistir o no asistir   | 13,02%                    | 10,94%          | 2,08%         | 0,10          | 1,09%             |
| Probablemente no asistiría    | 2,60%                     | 1,82%           | 0,78%         | 0,03          | 0,05%             |
| Definitivamente no asistiría  | 1,04%                     | 0,78%           | 0,26%         | 0,02          | 0,02%             |
| <b>Total</b>                  | <b>100,00%</b>            | <b>74,74%</b>   | <b>25,26%</b> |               | <b>27,66%</b>     |

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base a encuestas efectivas.

De acuerdo con Pope (1984), algunas compañías utilizan un sistema que pondera el resultado de la intención de compra para obtener un número que se aproxime al potencial de penetración de un producto; luego de aplicar dicha ponderación, se observa (de acuerdo con la tabla 14) que la intención de asistencia es 27,66%.

**Tabla 15. Frecuencia anual de asistencia**

| Escala de intención de compra / frecuencia | Frecuencia anual | Definitivamente asistiría |       | Probablemente asistiría |       | Podría asistir o no asistir |       | Probablemente no asistiría |       | Definitivamente no asistiría |       | Total  |       |
|--|------------------|---------------------------|-------|-------------------------|-------|-----------------------------|-------|----------------------------|-------|------------------------------|-------|--------|-------|
|  |                  | 0,75                      |       | 0,25                    |       | 0,10                        |       | 0,03                       |       | 0,02                         |       | Rptas. | Anual |
|  |                  | Rptas.                    | Anual | Rptas.                  | Anual | Rptas.                      | Anual | Rptas.                     | Anual | Rptas.                       | Anual |        |       |
| Una vez a la semana o más seguido          | 52               | 5                         | 260   | 3                       | 156   | 0                           | 0     | 0                          | 0     | 0                            | 0     | 8      | 416   |
| Una vez cada dos o tres semanas            | 17               | 28                        | 476   | 24                      | 408   | 4                           | 68    | 0                          | 0     | 0                            | 0     | 56     | 952   |
| Una vez al mes                             | 12               | 35                        | 420   | 70                      | 840   | 14                          | 168   | 2                          | 24    | 1                            | 12    | 122    | 1.464 |

| Escala de intención de compra / frecuencia | Frecuencia anual | Definitivamente asistiría<br>0,75 |               | Probablemente asistiría<br>0,25 |               | Podría asistir o no asistir<br>0,10 |              | Probablemente no asistiría<br>0,03 |             | Definitivamente no asistiría<br>0,02 |             | Total         |               |
|--|------------------|-----------------------------------|---------------|---------------------------------|---------------|-------------------------------------|--------------|------------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
|  |                  | Rpt as.                           | Anual         | Rpt as.                         | Anual         | Rpt as.                             | Anual        | Rpt as.                            | Anual       | Rpt as.                              | Anual       | Rpt as.       | Anual         |
| Una vez cada dos o tres meses              | 4                | 17                                | 68            | 23                              | 92            | 12                                  | 48           | 1                                  | 4           | 0                                    | 0           | 53            | 212           |
| Una vez cada cuatro o cinco meses          | 2                | 1                                 | 2             | 15                              | 30            | 5                                   | 10           | 0                                  | 0           | 0                                    | 0           | 21            | 42            |
| Una vez o dos veces al año                 | 1                | 0                                 | 0             | 13                              | 13            | 7                                   | 7            | 4                                  | 4           | 1                                    | 1           | 25            | 25            |
| Menos de una vez al año                    | 0,5              | 0                                 | 0             | 1                               | 1             | 0                                   | 0            | 0                                  | 0           | 0                                    | 0           | 1             | 1             |
| Nunca                                      | 0                | 0                                 | 0             | 0                               | 0             | 0                                   | 0            | 0                                  | 0           | 1                                    | 0           | 1             | 0             |
| <b>Total</b>                               |                  | <b>86</b>                         | <b>1.226</b>  | <b>149</b>                      | <b>1540</b>   | <b>42</b>                           | <b>301</b>   | <b>7</b>                           | <b>32</b>   | <b>3</b>                             | <b>13</b>   | <b>287</b>    | <b>3.112</b>  |
| <b>Porcentaje de las respuestas</b>        |                  | <b>22,4%</b>                      | <b>319,3%</b> | <b>38,8%</b>                    | <b>401,0%</b> | <b>10,9%</b>                        | <b>78,4%</b> | <b>1,8%</b>                        | <b>8,3%</b> | <b>0,8%</b>                          | <b>3,4%</b> | <b>74,74%</b> | <b>810,4%</b> |
| <b>Puntaje ponderado</b>                   |                  | <b>16,8%</b>                      | <b>239,5%</b> | <b>9,7%</b>                     | <b>100,3%</b> | <b>1,1%</b>                         | <b>7,8%</b>  | <b>0,1%</b>                        | <b>0,3%</b> | <b>0,0%</b>                          | <b>0,1%</b> | <b>27,66%</b> | <b>347,8%</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018, basado en Pope, 1984.

La tabla 15 muestra la frecuencia anual de asistencia multiplicada por la ponderación de acuerdo con Pope, lo que da como resultado un porcentaje de 347,9% como demanda estimada.

**Tabla 16. Resumen del cálculo de la demanda estimada**

| Variables de Población          | Segmento | Porcentaje    | Resultado parcial | Total         |
|---------------------------------|----------|---------------|-------------------|---------------|
| Población de Lima Metropolitana |          | 100,00%       |                   | 10.190.922    |
| NSE <sup>1</sup>                | A        | 4,40%         | 448.401           | 2.945.177     |
|                                 | B        | 24,50%        | 2.496.776         |               |
| Zonas 6 y 7 <sup>2</sup>        | A        | 74,50%        | 334.059           | 978.227       |
|                                 | B        | 25,80%        | 644.168           |               |
| De 25 a 39 años <sup>3</sup>    |          | 24,50%        |                   | 239.666       |
| <b>Intención de compra</b>      |          | <b>27,66%</b> |                   | <b>66.295</b> |

Elaboración propia, 2018, basada Apeim, 2017 e INEI, 2013.

Considerando la intención de compra (27,66%), nuestra demanda estimada ascendería a 66.295 personas; sin embargo, considerando la frecuencia de asistencia (347,9%), este valor ascendería a 833.838 prestaciones del servicio anualmente.

<sup>1</sup> Porcentaje de NSE extraído de niveles socioeconómicos 2017 – Apeim

<sup>2</sup> Porcentaje de NSE de acuerdo a zonas extraído de niveles socioeconómicos 2017 – Apeim

<sup>3</sup> Población 2017 – Compañía Peruana de estudios de Mercados y Opinión Pública

### Capítulo III. Planeamiento estratégico

#### 1. Visión

Ser reconocidos por los jóvenes limeños como la mejor alternativa de entretenimiento mediante el uso de la realidad virtual, con la más completa sensación de inmersión.

#### 2. Misión

Brindar a nuestros clientes una experiencia inolvidable, que les permita relajarse y divertirse entre amigos, ofreciendo una atención personalizada con equipos de excelente calidad y última tecnología.

**Tabla 17. Componentes de la declaración de la misión**

| Componentes   | Análisis   |
|---|--|
| Clientes  | Hombres y mujeres de 25 a 39 años, que pertenezcan a los NSE A y B.  |
| Productos o servicios   | Entretenimiento mediante el uso de la realidad virtual.  |
| Mercados  | Establecimientos de entretenimiento mediante la realidad virtual dentro las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.               |
| Tecnología  | El <i>software</i> y <i>hardware</i> se renovarán continuamente acorde con los avances del mercado de realidad virtual.      |
| Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad | Sólido compromiso con la consolidación y crecimiento del negocio, manejando eficientemente los recursos financieros.         |
| Filosofía   | Servicio orientado al cliente, basado en valores éticos y comprometidos con los accionistas y colaboradores.                 |
| Autoconcepto  | Ofrecer un servicio exclusivo a <i>millennials</i> acompañado de una atención personalizada.                                 |
| Preocupación por la imagen pública                                  | Brindar un bienestar social mediante el entretenimiento.   |
| Preocupación por los empleados                                      | Nuestro recurso humano es pieza estratégica; por ello, se fomentará espacios de bienestar y promoción para cada colaborador. |

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en David, 2013.

#### 3. Objetivos estratégicos

- Rentabilidad:
  - Generar valor agregado a los accionistas con un EVA superior a S/ 150.000 anuales
  - Optimizar los costos al 56% del valor de la venta
  - Maximizar nuestra capacidad instalada al 85%
- Crecimiento:
  - Aumentar ingresos por captación de clientes nuevos, principalmente en nuestro horario con menor demanda en un 6%

- Incrementar nuestro mercado con proyectos de expansión de nuevos locales anualmente
- Supervivencia
  - Alcanzar un 70% de satisfacción del cliente
  - Generar constantemente oportunidades de ingresos

#### 4. Análisis y selección de la estrategia

##### 4.1 Etapa de insumos

De acuerdo con David (2013), los datos arrojados por la matrices EFE (capítulo I) y EFI (anexo 1), constituyen el insumo básico de información que será usada para formulación de las matrices de la etapa de adecuación y decisión.

##### 4.2 Etapa de adecuación

«La adecuación entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles» (David 2013: 175).

##### 4.2.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA es una importante herramienta en la etapa de adecuación; en su elaboración, se ha considerado los principales factores internos y externos detallados en el capítulo I. A continuación, se muestra las estrategias identificadas en la matriz FODA:

**Tabla 18. Matriz FODA cruzado**

|               |  | FORTALEZAS  |   | DEBILIDADES   |   |
|---------------|--|---|---|---------------|---|
|               | F1                                       | Software y hardware de última generación                    |   | D1            | Costos fijos elevados   |
|               | F2                                       | Acondicionamiento del local con diseño creativo e innovador |   | D2            | Activos con rápida obsolescencia tecnológica  |
|               | F3                                       | Contar con página web y cuentas en redes sociales           |   | D3            | Ofrecer un servicio de fácil imitación  |
|               | F4                                       | Personal entrenado y capacitado                             |   | D4            | Preferencia de los clientes por el horario nocturno   |
| OPORTUNIDADES |  | ESTRATEGIA FO   |   | ESTRATEGIA DO |   |
| O1            | Hábitos de consumo de <i>millennials</i> | FO1   | Realizar campañas de marketing mediante las redes sociales (F3, O3) | DO1           | Crear alternativas comerciales para el horario de la tarde con la finalidad de absorber los costos fijos (D1, D4, O3, O4) |
| O2            | Avances tecnológicos                     |   |   |               |   |

| OPORTUNIDADES |  | ESTRATEGIA FO |   |     | ESTRATEGIA DO  |  |
|---------------|--|---------------|---|-----|--|--|
| O3            | Redes sociales                             | FO2           | Investigar constantemente sobre nuevos productos que incrementen la experiencia de nuestros clientes (F1, F4, O1, O2, O4) | DO2 | Brindar atención personalizada (D3, O1)  |  |
| O4            | Crecimiento del sector de realidad virtual |               |   | DO3 | Comprar productos con nuevas tecnologías, que nos mantengan a la vanguardia (D2, O2)                         |  |
| AMENAZAS      |  | ESTRATEGIA FA |   |     | ESTRATEGIA DA  |  |
| A1            | Inseguridad ciudadana                      | FA1           | Instalar cámaras de seguridad que estén monitoreadas (F2, A1)   | DA1 | Contratar un servicio de vigilancia (D4, A1)   |  |
| A2            | Escases de desarrolladores locales         | FA2           | Asistir a las principales ferias internacionales de realidad virtual para conocer las nuevas tendencias (F1, F4, A2)      | DA2 | Generar alianzas con proveedores especialistas en desarrollo VR (D3, A2)                                     |  |
| A3            | Incumplimiento de la legislación laboral   |               |   |     |  |  |
| A4            | Licencias y permisos                       | FA3           | Acondicionar el local contemplando las exigencias municipales para la obtención de las licencias (F2, A4)                 | DA3 | Contar con un asesor legal y laboral, para garantizar el cumplimiento de la legislación vigente (D4, A3, A4) |  |

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en David, 2013.

No todas las estrategias mencionadas en la tabla 18 serán elegidas para implementarse, ya que en la etapa de adecuación aún no es factible determinar las mejores estrategias, sino generar alternativas factibles.

#### 4.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (Peyea)

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (Peyea) es otra importante herramienta de adecuación y consiste en un modelo de cuatro cuadrantes, donde los ejes representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: estabilidad del entorno (EE) y fuerza de la industria (FI). A continuación, se muestra la tabla 19 con el análisis realizado:

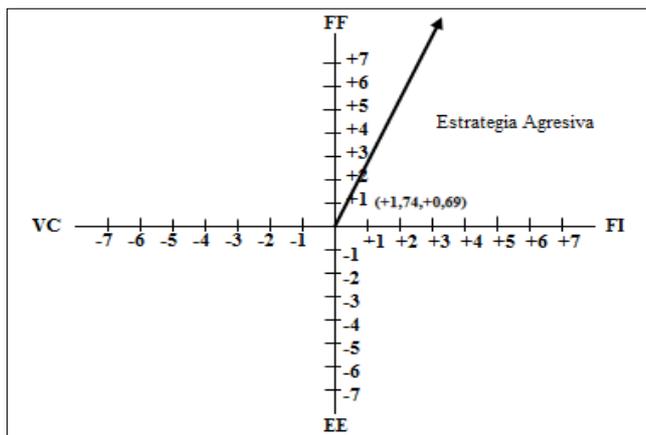
**Tabla 19. Análisis de los factores que integran los ejes de la matriz Peyea**

| Posición estratégica interna    | Calificación  |    |    |    |    |    |    |    |            | Media |
|---------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|-------|
|                                 | Peor          | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 | +6 | +7 | Mejor      |       |
| Fuerza financiera (FF)          | Bajo          |    |    |    |    |    | +6 |    | Alto       | 4,83  |
| Rendimiento sobre la inversión  | Desbalanceado |    |    |    | +4 |    |    |    | Balanceado |       |
| Apalancamiento                  | Desbalanceado |    |    |    |    | +5 |    |    | Sólida     |       |
| Liquidez                        | Alto          |    |    |    | +4 |    |    |    | Bajo       |       |
| Capital de trabajo              | Bajo          |    |    |    |    |    | +6 |    | Alto       |       |
| Flujo de efectivo               | Bajo          |    |    |    | +4 |    |    |    | Alto       |       |
| Proporción precio/utilidad      | Peor          | -7 | -6 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | Mejor      | -3,43 |
| Ventaja competitiva (VC)        | Pequeña       | -7 |    |    |    |    |    |    | Grande     |       |
| Participación de mercado        | Inferior      |    |    |    |    |    |    | -1 | Superior   |       |
| Calidad del servicio y producto | Avanzado      |    |    |    |    | -3 |    |    | Temprano   |       |
| Ciclo de vida del producto      | Baja          |    | -6 |    |    |    |    |    | Alta       |       |
| Lealtad del cliente             | Baja          |    |    |    | -4 |    |    |    | Alta       |       |
| Desarrollo de <i>software</i>   | Bajo          |    |    |    |    |    | -2 |    | Alto       |       |
| Conocimientos tecnológicos      | Bajo          |    |    |    |    |    |    | -1 | Alto       |       |
| Publicidad en redes sociales    | Bajo          |    |    |    |    |    |    |    | Alto       |       |

| Posición estratégica externa     | Calificación |    |    |    |    |    |    |    |            | Media |
|----------------------------------|--------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|-------|
|                                  | Peor         | -7 | -6 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | Mejor      |       |
| Estabilidad del entorno (EE)     | Peor         | -7 | -6 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | Mejor      | -4,14 |
| Cambios tecnológicos             | Muchos       | -7 |    |    |    |    |    |    | Pocos      |       |
| Tasa inflacionaria               | Alta         |    |    |    |    |    | -2 |    | Baja       |       |
| Variabilidad de la demanda       | Grande       |    |    |    | -4 |    |    |    | Pequeña    |       |
| Barreras de ingreso al mercado   | Pocas        |    |    |    |    |    | -2 |    | Muchas     |       |
| Presión competitiva              | Alta         |    |    |    |    |    | -2 |    | Baja       |       |
| Elasticidad precio de la demanda | Elástica     |    | -6 |    |    |    |    |    | Inelástica |       |
| Riesgo involucrado en el negocio | Alto         |    | -6 |    |    |    |    |    | Bajo       |       |
| Fuerza de la industria (FI)      | Peor         | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 | +6 | +7 | Mejor      | 5,17  |
| Potencial de crecimiento         | Bajo         |    |    |    |    |    |    | +7 | Alto       |       |
| Potencial de utilidades          | Bajo         |    |    |    |    | +5 |    |    | Alto       |       |
| Estabilidad financiera           | Baja         |    |    |    | +4 |    |    |    | Alta       |       |
| Grado de apalancamiento          | Baja         |    |    |    | +4 |    |    |    | Alta       |       |
| Utilización de recursos          | Ineficiente  |    |    |    |    |    | +6 |    | Eficiente  |       |
| Facilidad de ingreso al mercado  | Fácil        |    |    |    |    | +5 |    |    | Difícil    |       |

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en David, 2013.

### Gráfico 1. Matriz PEYEA resultante



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en David, 2013.

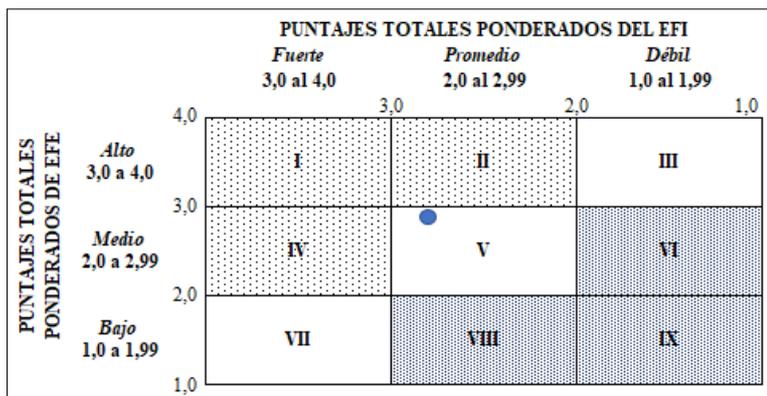
Las coordenadas del vector direccional: eje x:  $-3,43 + (+ 5,17) = 1,74$   
eje y:  $-4,14 + (+ 4,83) = 0,69$

El vector direccional se encuentra en el cuadrante agresivo de la matriz Peyea. De acuerdo con David (2013), esta posición significa que nos encontramos en excelentes condiciones para utilizar las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Podrían ser factibles estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

### 4.2.3 Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) se basa en dos divisiones claves: los puntajes totales ponderados de la matriz EFI en el eje x, y los puntajes totales ponderados de la matriz EFE en eje y, para nuestro caso es 2,85 y 2,95 respectivamente. A continuación, se muestra en el gráfico 2 con el resultado obtenido.

Gráfico 2. Matriz IE



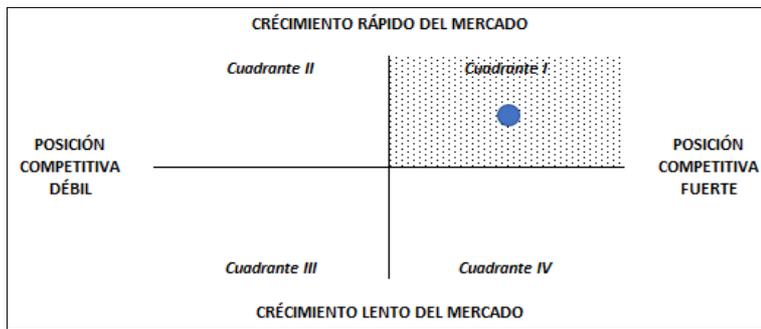
Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en David, 2013.

El resultado nos ubica en la primera región (conformada por las casillas III, V y VII), exactamente dentro de la casilla V. Dicha ubicación nos evidencia que el negocio se encuentra en una posición estratégica para conservar y mantener. Las estrategias por implementar serían la de penetración de mercado y desarrollo de productos (David 2013).

### 4.2.4 Matriz de la estrategia principal

De acuerdo con D'Alessio (2013), la matriz de estrategia principal es otra herramienta de adecuación que permitirá la elección apropiada de la estrategia. Se basa en dos dimensiones de valoración: en el crecimiento del mercado (o industria) y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado. A continuación, se muestra el gráfico 3 con la matriz de la estrategia principal:

**Gráfico 3. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en David, 2013.

De acuerdo con los capítulos I y II, se evidencia que el mercado de la realidad virtual se encuentra en pleno crecimiento y que sus ventas aumentan de manera exponencial. Adicionalmente, Virtual Reality Coffee se encuentra en una posición competitiva fuerte, principalmente por la compra de *software* y *hardware* de última generación, por ofrecer variedad de productos, entre otros.

De acuerdo con David (2013), las empresas ubicadas en el cuadrante I se encuentran en una excelente posición estratégica, donde las estrategias apropiadas para este cuadrante son el desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada.

### **4.3 Etapa de decisión**

En esta etapa se tomará la decisión de las estrategias escogidas, estas se elegirán de las estrategias factibles mencionadas en la etapa de adecuación y luego serán calificadas en una escala del uno al cuatro para identificar las mejores estrategias.

#### **4.3.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE)**

Las matrices de la etapa de insumos y adecuación ofrecen la información necesaria para desarrollar la MPCE; esta determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados.

**Tabla 20. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE)**

| Factores clave |   | Ponderación | ESRATEGIAS ALTERNATIVAS                                    |             |  |             |  |             |
|----------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|
|                |   |             | Crear alternativas comerciales para el horario de la tarde |             | Establecer alianzas con nuestro proveedor <i>software</i> para desarrollos |             | Comprar productos con nuevas tecnologías |             |
|                |   |             | PA   | CA          | PA   | CA          | PA                                       | CA          |
| Oportunidades  |   |             |  |             |  |             |  |             |
| 01             | Estabilidad política  | 0,07        | -  | 0,00        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| 02             | Producto bruto interno                                      | 0,04        | -  | 0,00        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| 03             | Inflación   | 0,04        | -  | 0,00        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| 04             | Consumo interno   | 0,04        | 2  | 0,08        | -  | 0,00        | 1  | 0,04        |
| 05             | Hábitos de consumo de <i>millennials</i>                    | 0,09        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        |
| 06             | Avances tecnológicos  | 0,09        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        |
| 07             | Redes sociales  | 0,09        | 4  | 0,36        | 3  | 0,27        | 2  | 0,18        |
| 08             | Trámites aduaneros  | 0,04        | -  | 0,00        | -  | 0,00        | 4  | 0,16        |
| 09             | Crecimiento del sector de realidad virtual                  | 0,09        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        |
| Amenazas       |   |             |  |             |  |             |  |             |
| 01             | Desempleo en Lima Metropolitana                             | 0,07        | 2  | 0,14        | -  | 0,00        | 1  | 0,07        |
| 02             | Índice de confianza del consumidor                          | 0,02        | 1  | 0,02        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| 03             | Inseguridad ciudadana                                       | 0,06        | 2  | 0,12        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| 04             | Escasez de desarrolladores locales                          | 0,09        | -  | 0,00        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        |
| 05             | Eventos y desastres naturales                               | 0,04        | -  | 0,00        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| 06             | Licencias y permisos  | 0,06        | 1  | 0,06        | 2  | 0,12        | 2  | 0,12        |
| 07             | Incumplimiento de la legislación laboral                    | 0,07        | 2  | 0,14        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| Subtotal       |   | <b>1</b>    |  | <b>2,00</b> |  | <b>1,83</b> |  | <b>2,01</b> |
| Fortalezas     |   |             |  |             |  |             |  |             |
| 01             | Diferenciación del servicio                                 | 0,06        | 1  | 0,06        | 4  | 0,24        | 3  | 0,18        |
| 02             | Personal entrenado y capacitado                             | 0,08        | 3  | 0,24        | 4  | 0,32        | 4  | 0,32        |
| 03             | <i>Software</i> y <i>hardware</i> de última generación      | 0,09        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        | 4  | 0,36        |
| 04             | Ofrecer un servicio personalizado                           | 0,06        | 3  | 0,18        | 4  | 0,24        | 2  | 0,12        |
| 05             | Administrador multifuncional                                | 0,04        | 3  | 0,12        | -  | 0,00        | 2  | 0,08        |
| 06             | Servicio de vigilancia monitoreada                          | 0,06        | 4  | 0,24        | -  | 0,00        | 2  | 0,12        |
| 07             | Acondicionamiento del local con diseño creativo e innovador | 0,08        | 4  | 0,32        | 3  | 0,24        | -  | 0,00        |
| 08             | Actividades para fortalecer el clima laboral                | 0,04        | 3  | 0,12        | 1  | 0,04        | -  | 0,00        |
| 09             | Contar con página web y cuentas en redes sociales           | 0,08        | 4  | 0,32        | 3  | 0,24        | 4  | 0,32        |
| 10             | Cultura de investigación y desarrollo                       | 0,06        | 4  | 0,24        | 4  | 0,24        | -  | 0,00        |
| Debilidades    |   |             |  |             |  |             |  |             |
| 01             | Costos fijos elevados                                       | 0,07        | 4  | 0,28        | 2  | 0,14        | -  | 0,00        |
| 02             | Activos con rápida obsolescencia tecnológica.               | 0,08        | 4  | 0,32        | 2  | 0,16        | 4  | 0,32        |
| 03             | Ofrecer un servicio de fácil imitación                      | 0,08        | 2  | 0,16        | 4  | 0,32        | 2  | 0,16        |
| 04             | Preferencia de los clientes por el horario nocturno         | 0,06        | 4  | 0,24        | 2  | 0,12        | -  | 0,00        |
| 05             | No contar con línea de crédito al iniciar operaciones       | 0,06        | -  | 0,00        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| 06             | No contar con estacionamiento propio                        | 0,06        | -  | 0,00        | -  | 0,00        | -  | 0,00        |
| Subtotal       |   | <b>1,06</b> |  | <b>3,20</b> |  | <b>2,66</b> |  | <b>1,98</b> |
| <b>Total</b>   |   | <b>2,06</b> |  | <b>5,20</b> |  | <b>4,49</b> |  | <b>3,99</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en David, 2013.

Luego de analizar cada una de las estrategias mostradas en las matrices, EFI, EFE, FODA, Peyea, IE y de la estrategia principal, se ha elegido de manera objetiva, mediante la MCPE, las estrategias con mayor ponderación. En la tabla 20, se muestra las estrategias principales: crear alternativas comerciales para el horario de la tarde, establecer alianzas con nuestro proveedor de *software* para desarrollo y comprar productos con nuevas tecnologías.

## 5. Cadena de valor

Se elabora la cadena de valor para analizar las actividades de la empresa, distinguiendo aquellas que tienen vinculación directa con la generación de valor del servicio y aquellas que sirven de apoyo. A continuación, se presenta las actividades identificadas en la cadena de valor:

**Gráfico 4. Cadena de valor**

|                                    |  |   |  |  |
|------------------------------------|--|---|--|--|
| <b>INFRAESTRUCTURA</b>             | Contar con ambientes con diseños creativos y sofisticados, buscando la satisfacción del cliente.<br>Tercerizar la contabilidad, control fiscal y nóminas a una empresa que domine estos temas.<br>Contratar un servicio de vigilancia integral.    |   |  |  |
| <b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b> | Reclutar personal con vocación de servicio y habilidades destacadas en tecnología para la atención al cliente.<br>Promover un ambiente de trabajo grato y capacitaciones constantes.<br>Cumplir estrictamente con la legislación laboral del país. |   |  |  |
| <b>TECNOLOGÍA</b>                  | Actualizar los equipos y software a la par de los nuevos lanzamientos en el mercado internacional.<br>Ejecutar los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos oportunamente.  |   |  |  |
| <b>APROVISIONAMIENTO</b>           | Contratar una póliza de seguro múltiple empresarial.<br>Adquirir productos comestibles de excelente calidad.   |   |  |  |
| <b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>       | <b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>  | <b>OPERACIONES</b>  | <b>COMERCIALIZACION</b>  | <b>SERVICIOS</b>   |
|                                    | Instalar y configurar los equipos.<br>Verificar el software y hardware.<br>Verificar la calidad de los alimentos y bebidas.  | Comprobar el correcto funcionamiento de los equipos después de cada uso.<br>Asesorar al cliente para la elección del juego o vídeo.<br>Monitorear al cliente durante el uso de los equipos. | Establecer tarifas de con descuentos y promoción de horas extendidas | Brindar una experiencia diferente y de mayor valor.<br>Relaciones con los clientes |

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Porter, 2013.

Con la identificación de actividades, se potenciará y mantendrá en la propia empresa, las que suponen una ventaja competitiva, es decir, las que hacen al negocio más rentable. Sin embargo, las actividades restantes serán sometidas a la reducción de sus costos al máximo posible.

## 6. Estrategia competitiva

De acuerdo con David (2013), la estrategia genérica de Porter (de diferenciación) tiene como finalidad la producción de bienes y servicios considerados únicos y dirigidos a consumidores que

son relativamente insensibles al precio. En base a lo antes mencionado, Virtual Reality Coffee usará la estrategia de diferenciación pues nuestro servicio está dirigido a *millennials* con capacidad adquisitiva y se les ofrecerá una asesoría personalizada. A su vez se potenciará el uso de las redes sociales.

## **7. Estrategia de crecimiento**

Virtual Reality Coffee establecerá sus estrategias de crecimiento mediante la matriz de Ansoff basada en la combinación de mercados y productos:

- La estrategia a mediano plazo será la penetración de mercado, ya que se irá ampliando el mercado con el mismo servicio prestado, apoyados en nuestra estrategia de marketing, aumentando la publicidad para atraer más clientes y las promociones para incrementar el consumo de los clientes.
- La estrategia a largo plazo será el desarrollo de nuevos mercados, que estén constituidos por nuevos segmentos de consumidores, como la venta a empresas que busquen mitigar el estrés al que se encuentran expuestos sus altos ejecutivos.

## Capítulo IV. Plan de marketing

### 1. Descripción del servicio

Virtual Reality Coffee presenta una propuesta innovadora en el mercado peruano, que ofrece entrenamiento mediante el uso de la realidad virtual. Considerando que la tendencia de los *millennials* es invertir más en experiencias que en bienes materiales o estatus, Virtual Reality Coffee se convierte en una excelente alternativa, donde ellos podrán disfrutar a través de la realidad virtual experiencias nuevas sumergiéndose en diferentes escenarios simulados como dar un paseo alrededor del mundo; ver videos cortos en 360°; y disfrutar de la adrenalina de los deportes, competencias, juegos, entre otros.

Ofrece un ambiente completamente tecnológico, con cabinas acondicionadas con equipos de realidad virtual de última generación, en espacios suficientemente amplios para moverse libremente y aumentar la sensación de inmersión. Además, brinda asesoría personalizada para el uso de esta tecnología, especialmente a aquellos que nunca lo han experimentado. Virtual Reality Coffee también servirá de punto de encuentro para aficionados a las tecnologías de realidad virtual.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing de Virtual Reality Coffee se muestran en la tabla 21.

**Tabla 21. Objetivos del plan de marketing**

| Objetivo general | Objetivo específico                                  | Metas       |               |             | Herramienta de medición        | Indicador   |
|------------------|--|-------------|---------------|-------------|--------------------------------|---|
|                  |  | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo |                                |   |
| Crecimiento      | Lograr el crecimiento en las ventas totales          | 14%         | 13%           | 6%          | Registro de ventas             | (Ventas del período en curso / ventas del período anterior) - 1 |
| Posicionamiento  | Lograr el reconocimiento de la marca                 | 20%         | 30%           | 40%         | Encuesta anual                 | Respuestas de validación de la marca / total de encuestados     |
| Calidad          | Fidelizar a los clientes                             | 60%         | 70%           | 80%         | Registro de ventas por cliente | Clientes antiguos / total de clientes                           |
|                  | Alcanzar un nivel óptimo de satisfacción del cliente | 70%         | 75%           | 80%         | Encuestas de satisfacción      | Clientes satisfechos / total de encuestados                     |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### **3. Formulación de las estrategias de marketing**

#### **3.1 Estrategia de segmentación**

«La empresa necesita identificar qué segmentos de mercado puede atender con eficacia» (Kotler y Keller 2012: 213). Reconociendo que existen diferentes tipos de clientes, con características, necesidades, deseos y comportamientos distintos, se concluye que no se puede atender eficazmente a toda esta variedad de consumidores; por ello, la segmentación es el primer paso para establecer la estrategia de marketing. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), algunos investigadores intentan definir estos segmentos mediante el análisis de sus características descriptivas como son las geográficas, demográficas y psicográficas. Por lo antes mencionado, se ha decidido dirigir los esfuerzos al siguiente grupo de consumidores:

- Segmentación geográfica: los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina
- Segmentación demográfica: hombres y mujeres de 25 a 39 años del NSE A y B

#### **3.2 Estrategia de posicionamiento**

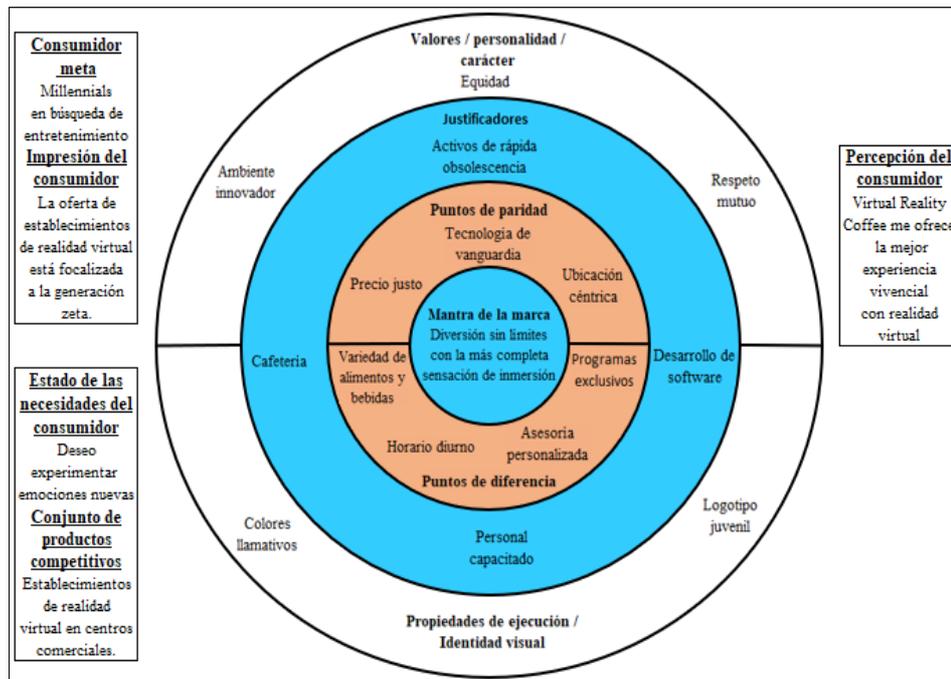
«Ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y sus ofertas se asemejan al resto de los productos y ofertas del mercado»(Kotler y Keller 2012: 275). En este sentido y luego de determinar cuáles segmentos del mercado atenderemos, es necesario decidir cómo diferenciaremos nuestra oferta. Conociendo que el posicionamiento depende de la diferenciación, es necesario distar nuestro servicio con respecto al que ofrece la competencia; de esta manera, brindaremos un mayor valor a los clientes. Adicionalmente, de acuerdo con Kotler y Keller (2012), los puntos de diferencia son atributos que los clientes asocian fuertemente con una marca en particular y creen imposible encontrar en la marca competidora.

El posicionamiento de la marca lo realizaremos mediante el mantra: «Diversión sin límites con la más completa sensación de inmersión». De esta manera Virtual Reality Coffee será reconocida por los clientes por ofrecer entretenimiento mediante los equipos más sofisticados, que garanticen la sensación de inmersión más completa, es decir, será conocida como la mejor alternativa para la diversión con realidad virtual.

En el gráfico 5, se detallan todos los componentes de la vista panorámica del posicionamiento de marca. Se observa que, dentro de los puntos de diferencia, Virtual Reality Coffee ofrecerá asesoría

personalizada, programas exclusivos y una variedad de alimentos y bebidas para acompañar su estancia en el establecimiento.

**Gráfico 5. Vista panorámica del posicionamiento de marca**



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Kotler y Keller, 2012.

#### 4. Estrategia de la mezcla de marketing

«La mezcla de marketing se define como el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para conseguir sus objetivos de marketing» (Kotler y Keller 2012: 19). Por otro lado, de acuerdo con Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2011), el marketing enfocado en productos estudia cuatro elementos estratégicos: el producto, precio, plaza y promoción; sin embargo, por la naturaleza de los servicios se requiere incluir cuatro elementos estratégicos adicionales: personas, procesos, *performance* y productividad. Virtual Reality Coffee es una empresa de servicios, por ello tomará el modelo de las 8P:

##### 4.1 Producto o servicio

De acuerdo con Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2011), debemos estar atentos a todos los aspectos del rendimiento del servicio (principal y complementarios) que tienen el potencial de

crear valor a los clientes. Virtual Reality Coffee ofrece como servicio principal el entretenimiento mediante la inmersión en la realidad virtual, donde el cliente ingresa a cabinas acondicionadas con visores programados con diferentes categorías, que el cliente podrá escoger de acuerdo con su preferencia. Este servicio está dirigido a un público juvenil (*millennials*) que poseen capacidad adquisitiva para cubrir el precio del servicio. En el gráfico 6, se detallan los servicios complementarios:

**Gráfico 6. Flor de servicio**



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Lovelock, 2009.

El logotipo de Virtual Reality Coffee busca la identidad visual de la marca, su diseño es sencillo y de fácil asociación con el servicio brindado. Su imagen juvenil busca que nuestro público objetivo se sienta cómodo y atraído a usar el servicio.

**Gráfico 7. Logotipo Virtual Reality Coffee**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 4.2 Precio

Para fijar el precio del servicio se consideró dos estrategias planteadas por Kotler y Keller (2012), la primera basada en precios de referencia (de la competencia) y la segunda sobre la relación precio-calidad, relacionada con los equipos de alta tecnología y atención personalizada que ofreceremos. A partir de ambas estrategias, se ha determinado que el uso del servicio tendrá un precio de S/ 20,00, incluyendo el impuesto general a las ventas (IGV). La aceptación de este importe fue validada mediante nuestro estudio de mercado.

## 4.3 Plaza y hora

«Entregar los elementos del producto a los clientes implica decisiones sobre el lugar y el momento de la entrega; así como los métodos y canales empleados» (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, y Fernie 2011: 18). En ese sentido, es fundamental conocer dónde vive nuestro público objetivo para saber cómo llegar a ellos. Por ello, el local de Virtual Reality Coffee estará ubicado en una de las principales zonas comerciales de Miraflores (calle Berlín 377), con gran afluencia de *millennials*. Se escogió este distrito, de acuerdo con el estudio de mercado descrito en el capítulo II. Para la prestación del servicio, se utilizará el canal directo de venta en su único local.

## 4.4 Promoción

De acuerdo con (Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie 2011), ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas; y en el marketing de servicios es necesario mostrar a los clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo, y cómo participar en los procesos de servicio. En este punto, se hace necesario analizar los principales medios para divulgar la marca; por ello, Virtual Reality Coffee apuesta por el marketing digital, potenciando el uso de las redes sociales. A continuación, algunas promociones establecidas:

- Promoción de ventas: Se utilizarán promociones identificadas en el estudio de mercado, como las promociones 2 por 1, cupones de descuento, *happy hours* y premios de fidelidad.
- Publicidad: Avisos publicitarios en paneles, volantes distribuidos en zonas aledañas al local y material audiovisual. De esta manera, se desarrollará una publicidad informativa y persuasiva.
- Relaciones públicas: Participación en dos de las principales ferias de realidad virtual y en eventos de realidad virtual con concurrencia masiva para promover la imagen de la empresa.

- Marketing directo: Utilización del Internet, mediante nuestra página web y redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) para comunicarnos directamente con clientes reales o potenciales.

#### **4.5 Personas**

«Los clientes a menudo juzgan la calidad del servicio que reciben, en gran medida por la evaluación del personal que presta el servicio» (Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie 2011: 19). Los mismos autores refieren que las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante para reclutar, capacitar y motivar al personal. Por ello, para Virtual Reality Coffee, el recurso humano es clave y estará capacitado para dar asesoría personalizada al cliente de manera amable y jovial, por lo que es necesario que cuente con habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar dicho objetivo. Estos puntos serán desarrollados en el capítulo VI.

#### **4.6 Procesos**

«Crear y entregar elementos de productos a los clientes requiere el diseño e implementación de procesos efectivos» (Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie 2011: 18). Al hablar de los procesos, se refieren a los procedimientos y flujos de actividades que ocurren cuando el cliente y el negocio interactúan entre sí. Los procesos mal diseñados provocarían pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante para el cliente, considerando lo antes mencionado se ha desarrollado el diseño y flujo de procesos dentro del plan de operaciones en el capítulo V.

#### **4.7 Performance – evidencia física**

«Las empresas de servicios necesitan administrar la evidencia física con cuidado, ya que puede tener un impacto profundo en las impresiones de los clientes» (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, y Fernie 2011: 19). En tal sentido, el local será decorado con un estilo moderno (de fácil asociación con la alta tecnología que se ofrece) en todas las áreas donde se experimente el servicio, de tal manera que ofrezca un alto impacto propiciando la seducción visual.

Para la iluminación, se colocarán luces LED de colores llamativos, con la finalidad de resaltar los elementos en los que se quiere centrar la atención del cliente, como las cabinas, la barra de venta y el logo de Virtual Reality Coffee. Se instalará un sistema de audio para potenciar la sonorización en todo el local, sin interferir con la experiencia de inmersión. Los uniformes de los trabajadores

serán de color negro, pues de acuerdo con el neuromarketing el color negro favorece a la asociación con la tecnología e incrementa la sensación de sofisticación.

#### **4.8 Productividad y calidad**

De acuerdo con Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2011), ninguna empresa de servicios debe abordar estos elementos por separado. Los autores refieren que la calidad del servicio está relacionada con el grado de satisfacción del cliente y que es esencial para la diferenciación del producto y fidelizarlos. Por otro lado, aunque el mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, afirmamos que las estrategias con mayores beneficios son las que buscan la productividad y la calidad de manera conjunta. En tal sentido, se han establecido metas en el segundo punto del presente capítulo.

## 5. Cronograma de actividades

Las actividades y el cronograma de ejecución se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 22. Cronograma de actividades**

| Actividades                                   | Total año 0 | 2019  |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        | 2020<br>(Año 2) | 2021<br>(Año 3) | 2022<br>(Año 4) | 2023<br>(Año 5) |   |
|---|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---|
|   |             | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |                 |                 |                 |                 |   |
| Creación y mantenimiento de la página web     | x           | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x      | x      | x      | x               | x               | x               | x               |   |
| Realización de videos publicitarios           | x           | x     |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |                 | x               | x               | x               | x |
| Volanteo                                      | x           | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x      | x      | x      | x               | x               | x               | x               | x |
| Servicios del <i>community manager</i>        | x           | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x      | x      | x      | x               | x               | x               | x               | x |
| Publicidad en paneles                         |             | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x      | x      | x      | x               |                 |                 |                 |   |
| Participación en ferias (Expo TIC, TECH fest) |             |       |       |       |       |       |       |       |       | x     |        | x      |        | x               | x               | x               | x               |   |
| Realizar encuesta de satisfacción             |             |       |       |       |       |       |       | x     |       |       |        |        |        | x               | x               | x               | x               | x |
| Entregar <i>merchandising</i>                 | x           | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x      | x      | x      | x               | x               | x               | x               | x |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Presupuesto de marketing

A continuación, el presupuesto del plan de marketing se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 23. Presupuesto de marketing**

| Actividades                                   | Total Año 0   | 2019          |              |              |              |              |              |               |              |               |              |               |               | 2019<br>(Año 1) | 2020<br>(Año 2) | 2021<br>(Año 3) | 2022<br>(Año 4) | 2023<br>(Año 5) |
|---|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   |               | Mes 1         | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7         | Mes 8        | Mes 9         | Mes 10       | Mes 11        | Mes 12        |                 |                 |                 |                 |                 |
| Creación y mantenimiento de la página web     | 4.000         | 500           | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 500           | 500          | 500           | 500          | 500           | 500           | 6.000           | 6.120           | 6.240           | 6.360           | 6.492           |
| Realización de videos publicitarios           | 20.000        | 15.000        |              |              |              |              |              |               |              |               |              |               |               | 15.000          | 15.300          | 15.606          | 15.918          | 16.236          |
| Volanteo                                      | 3.268         | 1.000         | 1.000        | 1.000        | 1.000        | 1.000        | 1.000        | 1.000         | 1.000        | 1.000         | 1.000        | 1.000         | 1.000         | 12.000          | 12.240          | 12.480          | 12.732          | 12.984          |
| Servicios del <i>community manager</i>        | 3.000         | 1.500         | 1.500        | 1.500        | 1.500        | 1.500        | 1.500        | 1.500         | 1.500        | 1.500         | 1.500        | 1.500         | 1.500         | 18.000          | 18.360          | 18.732          | 19.104          | 19.488          |
| Publicidad en paneles                         |               | 5.000         | 5.000        | 5.000        | 5.000        | 5.000        | 5.000        | 5.000         | 5.000        | 5.000         | 5.000        | 5.000         | 5.000         | 60.000          | 61.200          | 0               | 0               | 0               |
| Participación en ferias (Expo TIC, TECH fest) |               |               |              |              |              |              |              |               |              | 7.000         |              | 7.000         |               | 14.000          | 14.280          | 14.566          | 14.858          | 15.156          |
| Realizar encuesta de satisfacción             |               |               |              |              |              |              |              | 1.000         |              |               |              |               | 1.000         | 2.000           | 2.040           | 2.080           | 2.122           | 2.164           |
| Entregar <i>merchandising</i>                 | 4.000         | 1.300         | 1.300        | 1.300        | 1.300        | 1.300        | 1.300        | 1.300         | 1.300        | 1.300         | 1.300        | 1.300         | 1.300         | 15.600          | 15.912          | 16.236          | 16.560          | 16.896          |
| <b>Total</b>                                  | <b>34.268</b> | <b>24.300</b> | <b>9.300</b> | <b>9.300</b> | <b>9.300</b> | <b>9.300</b> | <b>9.300</b> | <b>10.300</b> | <b>9.300</b> | <b>16.300</b> | <b>9.300</b> | <b>16.300</b> | <b>10.300</b> | <b>142.600</b>  | <b>145.452</b>  | <b>85.940</b>   | <b>87.654</b>   | <b>89.416</b>   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo V. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

De acuerdo con Collier (2009), la elección de la estrategia de operaciones demanda un engranaje y coordinación con las otras estrategias funcionales. Asimismo, la visión y estrategias definidas en el planeamiento estratégico nos brindan el marco para presentar a continuación la tabla con los objetivos de operaciones.

**Tabla 24. Objetivos del plan de operaciones**

| Objetivo                 | Estrategia   | Metas       |               |             | Herramienta de medición  | Indicador   |
|--------------------------|--|-------------|---------------|-------------|--|---|
|                          |  | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo |  |   |
| Calidad del servicio     | Establecer procedimientos para identificar y medir la satisfacción del cliente | 40%         | 60%           | 70%         | Indicador de satisfacción del cliente<br>Metodología <i>Net Promoter Score (NPS)</i> | NPS = % promotores - % detractores                  |
| Eficiencia operativa     | Generar alta productividad del servicio  | 10%         | 20%           | 25%         | Ingreso por ventas mensuales / costo mts <sup>2</sup> del local                      | Rentabilidad del metro cuadrado (mts <sup>2</sup> ) |
| Mantenimiento de equipos | Desarrollar programas de mantenimiento de equipos de realidad virtual          | 90%         | 95%           | 100%        | Ficha de control de inspecciones realizadas de forma diaria                          | Número de inspecciones de equipos                   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. Estrategia de operaciones

A continuación, describimos las acciones a desarrollar de las principales estrategias de operaciones consideradas para el servicio de acuerdo con Heizer y Render (2004).

#### 2.1 Estrategia de calidad

Acciones:

- Diseñar e implementar encuestas de calidad que recojan la satisfacción del cliente. Este atributo será medido como resultado de las interacciones del cliente con el servicio brindado. Se seleccionará de manera aleatoria a los clientes, entregándoles los formatos físicos en el local o enviando la encuesta al correo electrónico del cliente. La consolidación de las encuestas realizadas, análisis y mejoras es responsabilidad del administrador del local y los

resultados de la encuesta serán compartidos con el supervisor de operadores de realidad virtual de forma mensual.

- Implementar un buzón físico y formatos en el local ubicado en la zona de pago para la atención de las consultas, reclamos y sugerencias del cliente. Adicionalmente, se tendrá a disposición un correo electrónico disponible en la página *web* de la empresa y redes sociales. La atención de las consultas, reclamos y sugerencias es responsabilidad del administrador del local.

## **2.2 Estrategia de inventario**

Acción:

- Realizar un control eficiente del inventario de productos perecibles para asegurar la disponibilidad de los productos ofrecidos en la zona de cafetería del establecimiento

## **2.3 Estrategia de mantenimiento y programación**

Acciones:

- Programar revisiones de los equipos de realidad virtual de forma mensual, previas al horario de apertura, con la finalidad de evitar quiebres del servicio en la disponibilidad y operatividad de los equipos. La frecuencia de la programación y coordinación con el proveedor externo es responsabilidad del supervisor de operadores de realidad virtual.
- Realizar la programación y control de la asistencia de los colaboradores que manejaran los equipos, asegurando medidas correctivas en caso de ausencias y evitando pérdidas de tiempo en la disponibilidad del servicio al cliente.

## **2.4 Estrategia de localización**

Acción:

- Gestionar un contrato de arrendamiento para el parqueo vehicular cercano al local.

## **3. Diseño del servicio**

Para elaborar el diseño del servicio de Virtual Reality Coffee, nos enfocamos en los momentos de la verdad<sup>4</sup>, que definen la satisfacción del cliente con el servicio (Render y Heizer 2004).

---

<sup>4</sup> “Momentos de la verdad en la industria de servicios es el momento crucial entre el proveedor del servicio y el cliente en el que se cumplen, se mejoran o no se alcanzan las expectativas del cliente” (Render 2004).

**Tabla 25. Diseño del servicio**

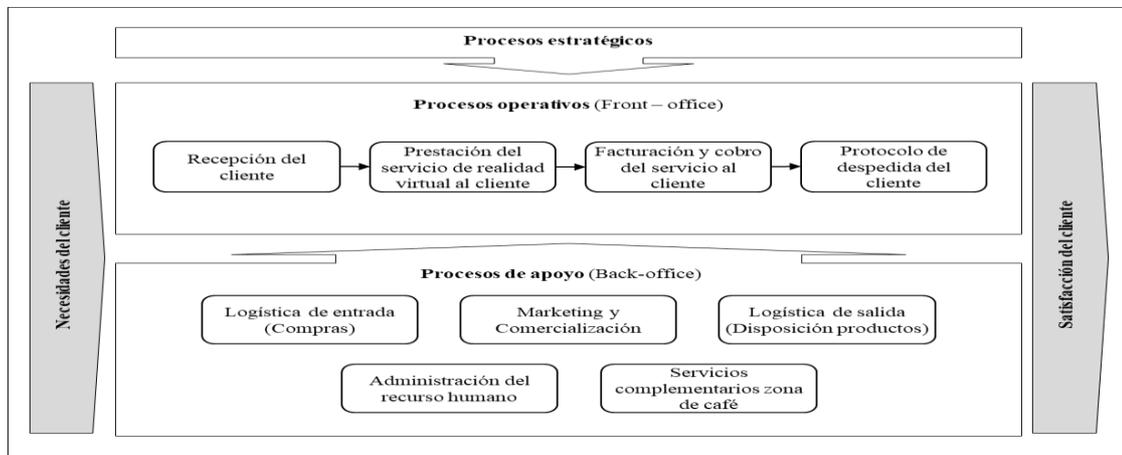
| Momento de la verdad  | Descripción  |
|---|--|
| Llegada del cliente a las instalaciones <i>Virtual Reality Coffee</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar, previo a la apertura, la limpieza del local y la operatividad de los equipos</li> <li>• Constatar que los colaboradores vistan con el uniforme de <i>Virtual Reality Coffee</i> y se ubiquen en sus posiciones.</li> </ul>   |
| Protocolo de bienvenida al cliente  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los protocolos de bienvenida y recepción del cliente para el personal.</li> </ul>  |
| Entrega de la información del servicio de realidad virtual                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar formatos tipo trípticos en donde se visualizará de forma gráfica los diferentes escenarios simulados que serán ofrecidos al cliente.</li> <li>• Elaborar cartillas con ayudas memoria para que sirvan a los colaboradores al momento de ofrecer el servicio.</li> <li>• Brindar información de los precios .</li> </ul>   |
| Orden de servicio del cliente   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el cobro previo a la utilización del servicio en la zona de facturación de <i>Virtual Reality Coffee</i>.</li> <li>• Solicitar los datos de los clientes nuevos (nombre completo, dirección, teléfono y correo electrónico) para el registro en la base de datos de la empresa.</li> <li>• Entregar el <i>voucher</i> o <i>ticket</i> de venta al cliente.</li> <li>• Verificar la disponibilidad del Operador de realidad virtual para que acompañe al cliente al cubículo asignado.</li> </ul> |
| Inducción para el uso del equipo y capacitación del juego de realidad virtual | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar programaciones de entrenamiento a los operadores en la inducción y capacitación de los equipos y juegos al cliente.</li> <li>• Tomar tiempos para establecer un estándar de tiempo muerto previo al juego.</li> </ul>  |
| Tiempo de espera del cliente  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un protocolo para brindar al cliente el servicio complementario en la zona de cafetería.</li> </ul>  |
| Atención en la zona de cafetería  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar el protocolo de saludo al cliente.</li> <li>• Ofrecer al cliente las diversas opciones de la zona de cafetería.</li> <li>• Indicar al cliente el precio total y pago respectivo.</li> </ul>   |
| Despedida del cliente   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el protocolo de despedida al cliente.</li> <li>• Entregar al cliente la información con las promociones.</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Render, 2004.

#### 4. Diseño del proceso

Presentamos los gráficos del diseño y el flujo del proceso principal de prestación del servicio:

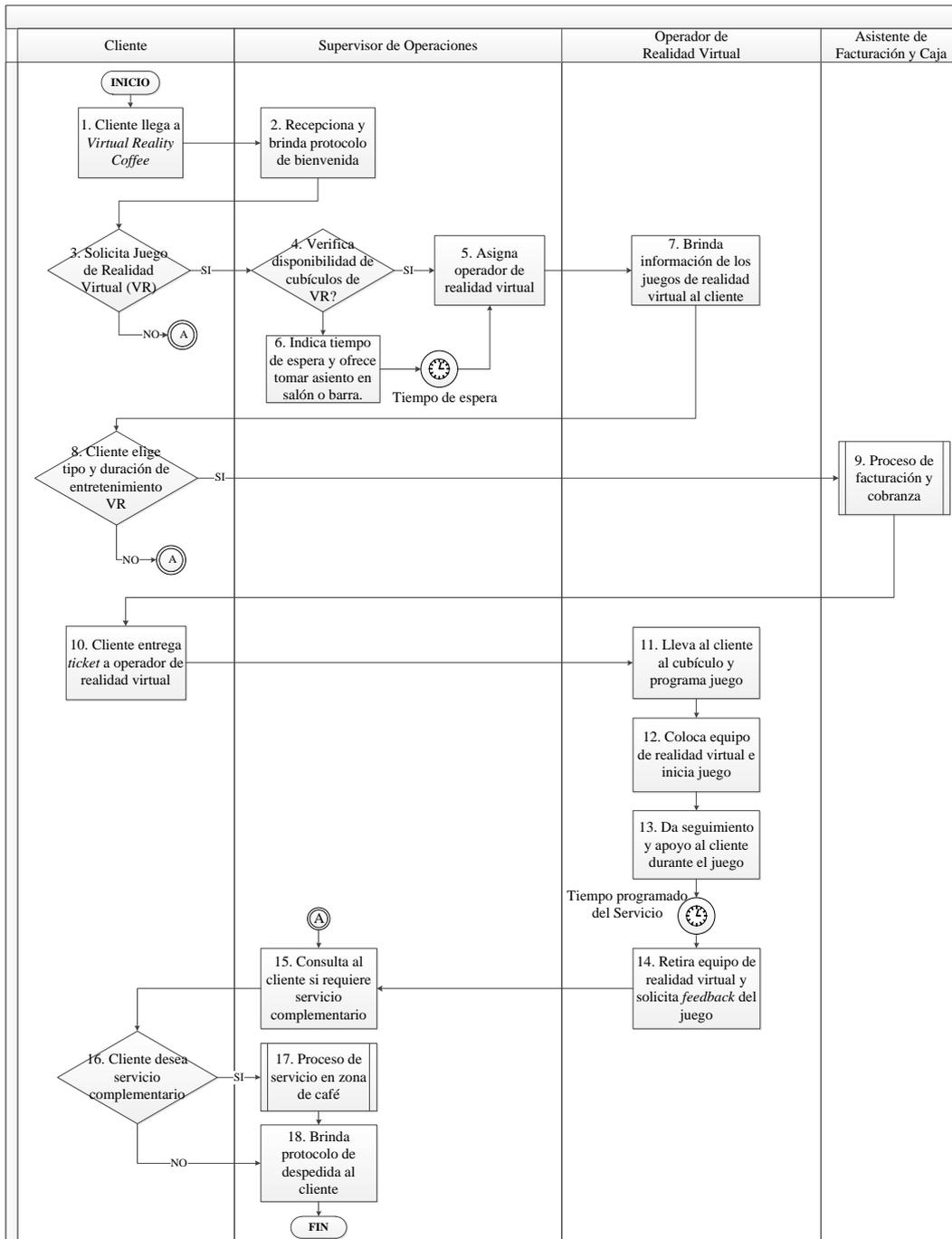
**Gráfico 8. Diseño del proceso**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El proceso operativo principal del macroproceso para el logro de los objetivos de Virtual Reality Coffee describe el flujo de la prestación del servicio de entretenimiento de realidad virtual que comprende desde la recepción del cliente hasta el proceso de atención hasta el protocolo de despedida al cliente.

**Gráfico 9. Flujo del proceso de prestación del servicio**

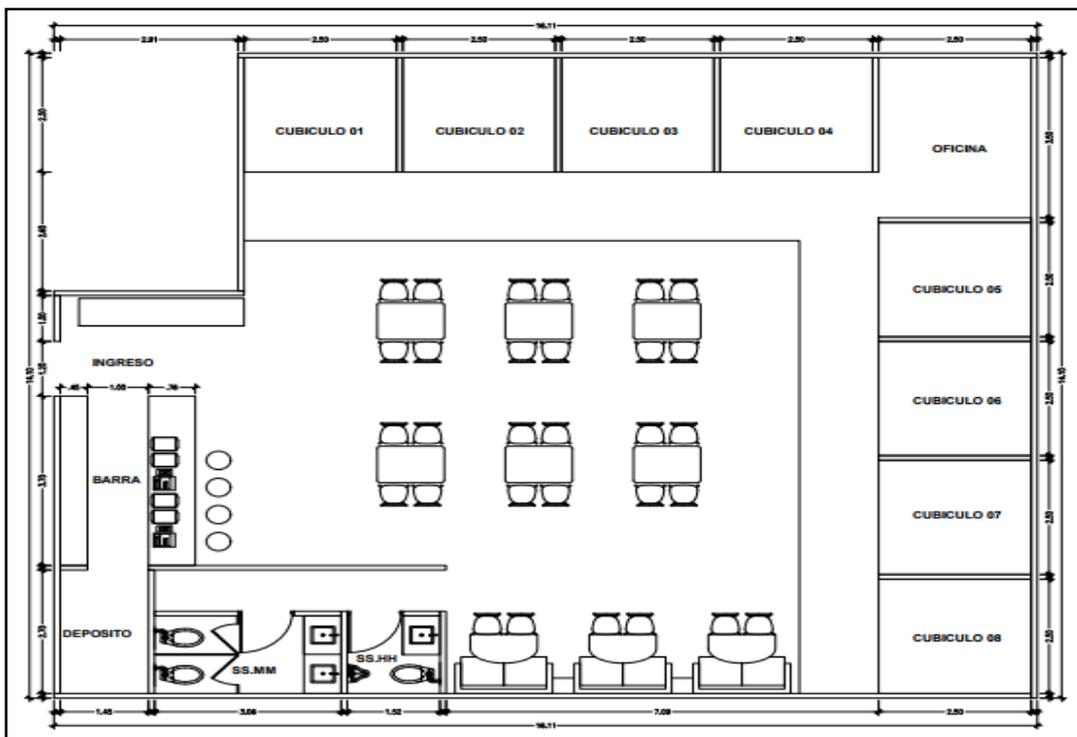


Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Diseño de las instalaciones

La empresa Virtual Reality Coffee ofrecerá el servicio de entretenimiento de realidad virtual en una de las principales zonas comerciales de Miraflores, ubicada en la calle Berlín 377. El local contará con un área de 184,70 m<sup>2</sup>. En el siguiente gráfico se detalla la distribución de las instalaciones donde se prestará el servicio.

**Gráfico 10. Plano del diseño de las instalaciones del servicio**



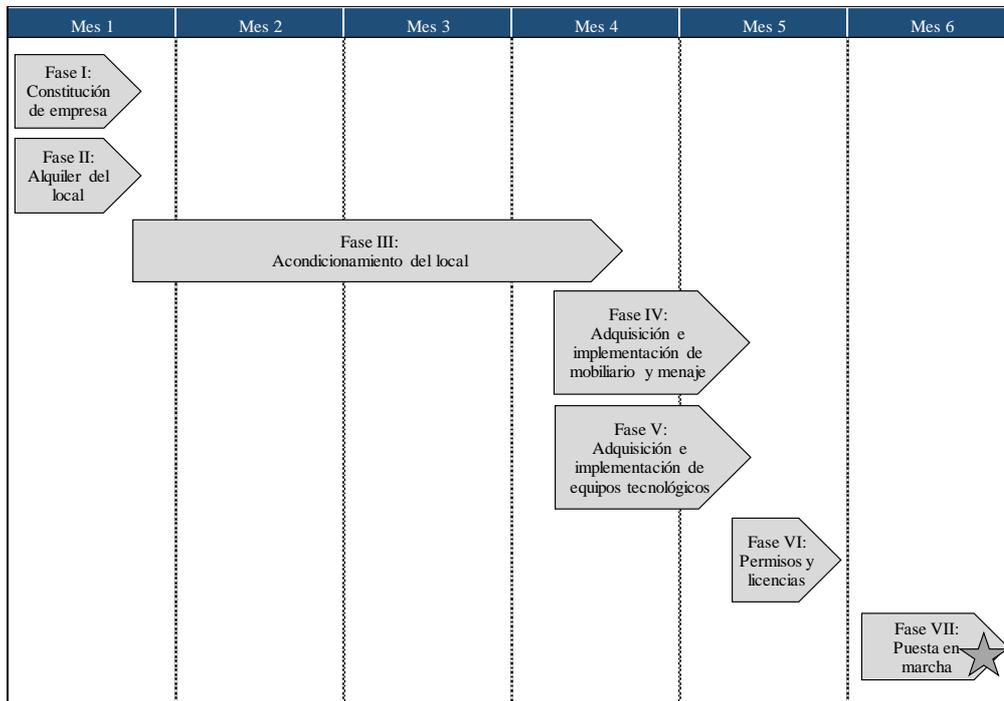
Fuente: Elaboración propia, 2018.

El diseño de las instalaciones brinda espacios o cubículos con equipos de realidad virtual de última generación, y un servicio complementario de salón central con mesas, barra bar de bebidas, café y un exhibidor de comidas frías, dulces y *snacks*.

## 6. Programación de las operaciones de la empresa

A continuación, la programación de operaciones para la puesta en marcha de la empresa.

## Gráfico 11. Programación de operaciones



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7. Actividades preoperativas

Las actividades del cronograma preoperativo se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 26. Cronograma preoperativo**

| Actividades preoperativas  | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Etapa I: Constitución y registro de la empresa</b>                |       |       |       |       |       |       |
| Elaborar minuta y elevar escritura pública                           | X     |       |       |       |       |       |
| Inscribir en Registros Públicos                                      | X     |       |       |       |       |       |
| Tramitar registro único del contribuyente (RUC)                      | X     |       |       |       |       |       |
| <b>Etapa II: Alquiler del local</b>                                  |       |       |       |       |       |       |
| Buscar local   | X     |       |       |       |       |       |
| Negociar con proveedor y firmar contrato                             | X     |       |       |       |       |       |
| <b>Etapa III: Acondicionamiento del local</b>                        |       |       |       |       |       |       |
| Buscar y seleccionar contratistas                                    | X     |       |       |       |       |       |
| Remodelar el local e instalaciones eléctricas y sanitarias           |       | X     | X     | X     |       |       |
| <b>Etapa IV: Adquisición e implementación de mobiliario y menaje</b> |       |       |       |       |       |       |
| Seleccionar mobiliario y menaje                                      |       |       |       | X     |       |       |
| Seleccionar y firmar contrato con proveedores                        |       |       |       | X     |       |       |
| Comprar mobiliario y menaje  |       |       |       |       | X     |       |

| Actividades preoperativas  | Mes<br>1 | Mes<br>2 | Mes<br>3 | Mes<br>4 | Mes<br>5 | Mes<br>6 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Instalar mobiliario  |          |          |          |          | x        |          |
| <b>Etapa V: Adquisición e implementación de equipos tecnológicos</b>                               |          |          |          |          |          |          |
| Seleccionar <i>software</i> de realidad virtual (VR), equipos VR, televisores <i>smart</i> y otros |          |          |          | x        |          |          |
| Comprar equipos  |          |          |          | x        |          |          |
| Implementar equipos  |          |          |          |          | x        |          |
| Realizar pruebas y programar equipos   |          |          |          |          | x        |          |
| <b>Etapa VI: Gestión de permisos y licencias</b>   |          |          |          |          |          |          |
| Elaborar planos de acondicionamiento y seguridad / memoria descriptiva                             | x        |          |          |          |          |          |
| Solicitar licencia de funcionamiento   |          |          |          |          | x        |          |
| Ingresar expediente Indeci y Digesa  |          |          |          |          | x        |          |
| <b>Etapa VII: Puesta en marcha</b>   |          |          |          |          |          |          |
| Contratar y capacitar a los colaboradores  |          |          |          |          |          | x        |
| Puesta en marcha de la empresa   |          |          |          |          |          | x        |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 8. Presupuesto de operaciones

A continuación, se presenta el presupuesto del plan de operaciones en la siguiente tabla:

**Tabla 27. Presupuesto del plan de operaciones**

| Actividades                         | Total Año 0    | 2019          |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 2019 (Año 1)   | 2020 (Año 2)   | 2021 (Año 3)   | 2022 (Año 4)   | 2023 (Año 5)   |
|-------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                     |                | Mes 1         | Mes 2         | Mes 3         | Mes 4         | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7         | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10        | Mes 11        | Mes 12        |                |                |                |                |                |
| Compra de activos fijos             | 123.235        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 8.475         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 8.475         | 16.949         | 13.831         | 86.915         | 14.389         | 14.677         |
| Alquiler de local                   | 64.600         | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 12.920        | 155.040        | 158.141        | 161.304        | 164.530        | 167.820        |
| Garantía local                      | 38.760         |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 0              |                |                |                |                |
| Trabajos de acondicionamiento local | 70.402         |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 0              |                |                |                |                |
| Menaje y vajilla                    | 400            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 200           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 200           | 400            | 408            | 416            | 424            | 433            |
| Gastos de constitución              | 769            |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 0              |                |                |                |                |
| Compra de insumos de cafetería      |                | 16.754        | 16.754        | 16.754        | 16.754        | 19.542        | 19.542        | 19.542        | 19.542        | 22.339        | 22.339        | 22.339        | 22.339        | 234.542        | 307.556        | 313.586        | 319.617        | 325.647        |
| Servicios públicos                  |                | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 24.000         | 24.480         | 24.970         | 25.469         | 25.469         |
| Gastos de seguro                    |                | 448           | 0             | 0             | 448           | 0             | 0             | 448           | 0             | 0             | 448           | 0             | 0             | 1.792          | 1.828          | 1.864          | 1.902          | 1.940          |
| Servicio de limpieza                |                | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 22.440         | 22.889         | 23.347         | 23.814         | 24.290         |
| Servicio de Seguridad               |                | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 45.600         | 46.512         | 47.442         | 48.391         | 48.391         |
| Comisión VISANET                    |                | 410           | 410           | 410           | 410           | 478           | 478           | 478           | 478           | 547           | 547           | 547           | 547           | 5.740          | 7.530          | 7.672          | 7.823          | 7.965          |
| Outsourcing contable                |                | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 38.400         | 39.168         | 39.168         | 39.951         | 40.750         |
| Asesoría legal                      |                | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 11.688         | 11.922         | 12.160         | 12.403         | 12.651         |
|                                     | <b>298.166</b> | <b>42.376</b> | <b>41.928</b> | <b>41.928</b> | <b>42.376</b> | <b>44.785</b> | <b>53.459</b> | <b>45.233</b> | <b>44.785</b> | <b>47.650</b> | <b>48.098</b> | <b>47.650</b> | <b>56.324</b> | <b>556.591</b> | <b>634.264</b> | <b>718.844</b> | <b>658.714</b> | <b>670.035</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

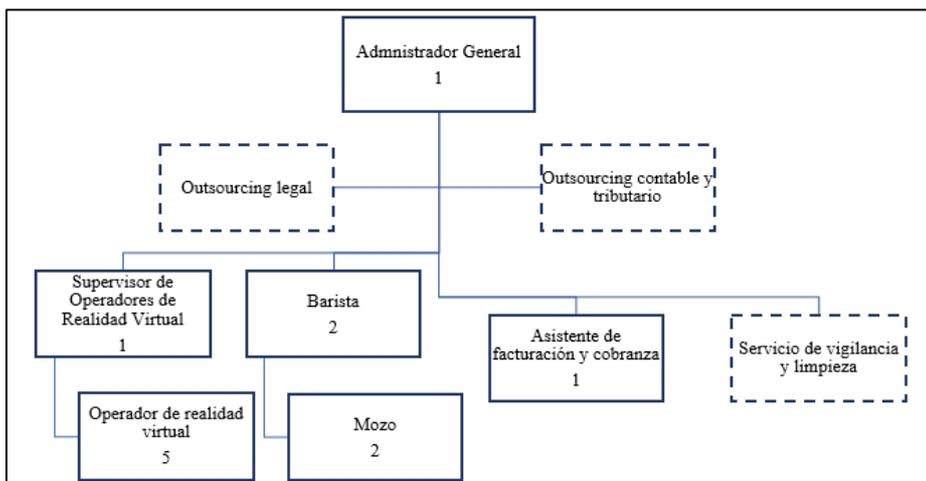
## Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

De acuerdo con el modelo de estructura organizacional de Mintzberg (1991), la estructura de Virtual Reality Coffee será de tipo “organización empresarial”. Al iniciar con un número reducido de colaboradores, los mecanismos de coordinación que predominará serán la adaptación mutua<sup>5</sup> entre los operadores de realidad virtual y personal de atención al cliente (mozos y baristas), y la supervisión directa de parte del ápice estratégico y línea media; una de las ventajas de este modelo es que la toma de decisiones es flexible y garantiza respuestas rápidas.

Las estrategias serán definidas por el ápice estratégico, teniendo una alta dosis de intuición y búsqueda agresiva de oportunidades. La normalización de los procesos será vital para los puestos de tecnoestructura y *staff* de apoyo, con la finalidad de optimizar recursos, simplificar la gestión y evitar duplicidad de tareas. Por otro lado, la normalización de habilidades se concretará con el adoctrinamiento de parte del supervisor de operadores de realidad virtual hacia los operadores de realidad virtual con el objetivo de prepararlos para tomar decisiones acertadas en situaciones no cotidianas. El gráfico 12 muestra el organigrama funcional, que incluye el número de personas con el mismo puesto; las líneas punteadas son para los servicios tercerizados.

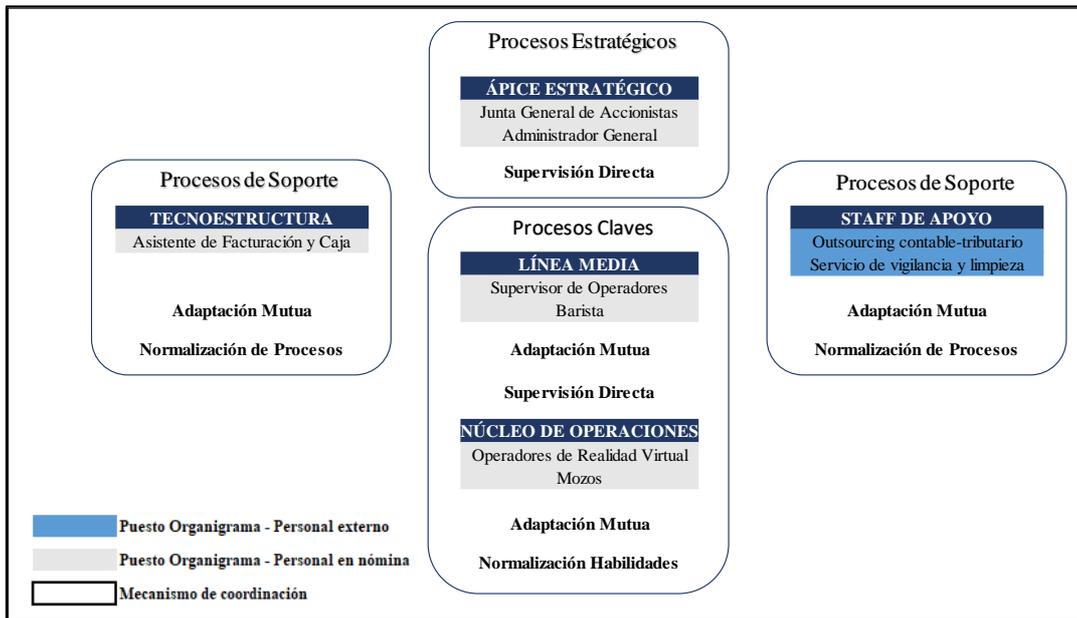
**Gráfico 12. Organigrama**



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Louffat, 2011.

<sup>5</sup> Adaptación mutua: Mecanismo de coordinación de las tareas sencillas dentro de una organización basado en la comunicación informal entre los colaboradores.

**Gráfico 13. Estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia, 2018, basado en Mintzberg, 1991.

## 2. Objetivos de la administración de recursos humanos

A continuación, se presentan los objetivos del plan de recursos humanos:

**Tabla 28. Objetivos del plan de recursos humanos**

| Objetivo  | Estrategia                            | Metas       |               |             | Herramienta de medición                     | Indicador  |
|---|---------------------------------------|-------------|---------------|-------------|---|--|
|   |                                       | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo |   |  |
| Seleccionar al personal idóneo para cada puesto   | Selección y contratación del personal | 5           | 3             | 1           | Rotación de Personal                        | $\frac{(\text{Nuevo personal} + \text{ceses de personal})}{(\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados al inicio y final}) / 2}$ |
| Ejecutar el plan de capacitación, entrenamiento (adocctrinamiento) y gestión del conocimiento | Inducción y capacitación              | De 20 a 30  | De 30 a 50    | De 50 a 80  | Programas de capacitaciones y entrenamiento | Número de horas de capacitación por colaborador en el año  |
| Retención del talento   | Clima laboral                         | 68%         | 70%           | 75%         | Encuestas de satisfacción                   | Encuestas satisfactorias/total encuestados   |

| Objetivo  | Estrategia              | Metas       |               |             | Herramienta de medición         | Indicador  |
|---|-------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------------------------|--|
|   |                         | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo |                                 |  |
| Incrementar la competitividad a través de la cultura de innovación y mejora continua. | Innovación              | 0           | 2             | 4           | Plan de fomento a la innovación | Número de proyectos de mejores prácticas presentados por los colaboradores en el año |
|   | Evaluación de desempeño | 60%         | 75%           | 90%         | Método de evaluación 180°       | Resultado de cada evaluación   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Estrategias de la administración de recursos humanos

Las estrategias para la administración del recurso humano en una empresa de servicios como esta cumplen un rol preponderante, pues deben representar una mezcla armoniosa para ir hacia la visión de Virtual Reality Coffee, sin dejar de lado el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. A continuación se describen las estrategias:

#### 3.1 Planeación, selección y contratación de personal

La planeación de personal será definida, inicialmente, por los socios de la empresa en aras de anticipar la fuerza laboral y los talentos necesarios para contribuir en alcanzar los objetivos estratégicos; este responderá al “modelo de planeación estratégica integrada”<sup>6</sup> (Chiavenato 2007) para hacer frente a la demanda sin dejar de lado el desarrollo de talento humano. A partir del segundo año será el administrador general el responsable de identificar las necesidades de la empresa (expansión, cambios en procesos de trabajo, comercialización de nuevos servicios, etc.) para continuar con la planeación del personal.

Con la finalidad de alcanzar todo su potencial, la empresa necesita disponer de las personas idóneas para cada puesto; por ello, la selección y contratación estará a cargo de una empresa especializada en reclutamiento. Las acciones serán las siguientes:

- Establecer políticas de remuneración y beneficios laborales acorde con el mercado
- Entregar a la empresa reclutadora el planeamiento del personal para, en coordinación con esta, concretar la selección y contratación de los colaboradores

<sup>6</sup> Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables: (a) volumen planeado de producción, (b) cambios tecnológicos que alteren la productividad del personal, (c) condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes y (d) planeación de carrera dentro de la organización

### **3.2 Inducción y capacitación**

El proceso de inducción permitirá al nuevo colaborador sentirse cómodo y tener toda la información acerca de la empresa: visión, misión y valores; durante esta sesión de socialización (que durará dos días) se dará a conocer la cultura, código de conducta, procesos y operatividad de la empresa; poniendo énfasis en transmitir los objetivos y responsabilidades del puesto.

Coincidimos con que «la capacitación y el desarrollo debe ser un proceso continuo y global de la organización» (Chiavenato 2007: 388); por ello, destinaremos recursos económicos y humanos en capacitaciones internas y externas. Ambos procesos serán liderados por el administrador general. Las acciones por ejecutar serán las siguientes:

- Establecer el programa de inducción con los temas a tratar durante cada sesión; por ejemplo, la operatividad de los equipos de realidad virtual a los operadores
- Utilizar los resultados de la evaluación de desempeño para identificar las áreas de mejoras (competencias técnicas y/o habilidades blandas)
- Establecer programas de capacitación para los colaboradores (ver tabla 30)

### **3.3 Satisfacción y rotación del personal**

Las prácticas efectivas y coordinadas de administración del talento implican tomar en cuenta todos los procesos de recursos humanos, desde la preselección hasta la remuneración. Un ambiente de satisfacción evitará ausentismos, renunciaciones, enfermedades ocupacionales u otros que afectan el *performace* del colaborador y degraden el clima laboral. Las acciones serán las siguientes:

- Implementar actividades de integración, celebraciones de festividades y cumpleaños (ver tabla 30)
- Instituir dos días libres con goce de haber durante el año para cada colaborador, a partir del segundo año y siempre que el resultado de la evaluación de desempeño sea “sobresaliente”

### **3.4 Clima laboral y evaluación de desempeño**

El clima laboral de Virtual Reality Coffee estará estrechamente relacionado con la innovación en aras de adaptarnos al entorno cambiante. Para ello, nos aseguraremos de tener las condiciones, implementando espacios que permitan la identificación y solución de problemas, nuevas ideas,

pilotos de pruebas y corrección de errores. Con esto generaremos una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.

Puesto que en nuestro entorno predominará la equidad y respeto mutuo, las evaluaciones de desempeño tendrán un mejor efecto para propiciar que los colaboradores asuman responsabilidades y establezcan metas de mejora de forma proactiva. Las evaluaciones de desempeño se llevarán a cabo una vez al año (septiembre); antes de realizarlas habrá una sesión de una hora para explicar los objetivos y metodología de estas, a fin de ganar la confianza, colaboración y compromiso del colaborador, mostrándose más abiertos a la retroalimentación.

Las acciones por realizar son las siguientes:

- Desarrollar e implementar el plan de innovación que cuente con la participación de los colaboradores
- Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar de forma clara su desempeño
- Definir y comunicar las competencias y grado de exigencia que serán evaluados
- Utilizar las encuestas de satisfacción al cliente como uno de los inputs en la evaluación

#### **4. Perfiles de los puestos de trabajo**

Los principales perfiles de los puestos de trabajo se detallan en el anexo 5.

## 5. Presupuesto del plan de recursos humanos

A continuación, los presupuestos de planilla y otros gastos de recursos humanos

**Tabla 29. Presupuesto de planilla**

| Detalle              | Total<br>Año 0 | 2019          |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |
|----------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                      |                | Mes 1         | Mes 2         | Mes 3         | Mes 4         | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7         | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10        | Mes 11        | Mes 12        | (Año 2)        | (Año 3)        | (Año 4)        | (Año 5)        |
| Sueldo               | -              | 17.600        | 17.600        | 17.600        | 17.600        | 17.600        | 17.600        | 19.100        | 19.100        | 19.100        | 20.600        | 20.600        | 20.600        | 259.560        | 272.538        | 286.165        | 300.473        |
| AFP                  | -              | 2.288         | 2.288         | 2.288         | 2.288         | 2.288         | 2.288         | 2.483         | 2.483         | 2.483         | 2.678         | 2.678         | 2.678         | 33.743         | 35.430         | 37.201         | 39.062         |
| Gratificaciones      | -              | 3.197         | 3.197         | 3.197         | 3.197         | 3.197         | 3.197         | 3.470         | 3.470         | 3.470         | 3.742         | 3.742         | 3.742         | 47.153         | 49.511         | 51.987         | 54.586         |
| Vacaciones           | -              | 1.467         | 1.467         | 1.467         | 1.467         | 1.467         | 1.467         | 1.592         | 1.592         | 1.592         | 1.717         | 1.717         | 1.717         | 21.630         | 22.712         | 23.847         | 25.039         |
| CTS mayo y noviembre |                | 1.467         | 1.467         | 1.467         | 1.467         | 1.467         | 1.467         | 1.592         | 1.592         | 1.592         | 1.717         | 1.717         | 1.717         | 21.629         | 22.711         | 23.846         | 25.038         |
| Essalud              | -              | 1.584         | 1.584         | 1.584         | 1.584         | 1.584         | 1.584         | 1.719         | 1.719         | 1.719         | 1.854         | 1.854         | 1.854         | 23.360         | 24.528         | 25.755         | 27.043         |
| <b>Total</b>         |                | <b>27.603</b> | <b>27.603</b> | <b>27.603</b> | <b>27.603</b> | <b>27.603</b> | <b>27.603</b> | <b>29.955</b> | <b>29.955</b> | <b>29.955</b> | <b>32.308</b> | <b>32.308</b> | <b>32.308</b> | <b>407.076</b> | <b>427.430</b> | <b>448.801</b> | <b>471.241</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 30. Otros gastos de recursos humanos**

| Actividades                                | Total<br>Año 0 | 2019          |          |              |              |              |              |              |            |            |              |            |               | 2019 (Año 1)  | 2020 (Año 2)  | 2021 (Año 3)  | 2022 (Año 4)  | 2023 (Año 5)  |
|--|----------------|---------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  |                | Mes 1         | Mes 2    | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10       | Mes 11     | Mes 12        |               |               |               |               |               |
| <b>Inducción y capacitación</b>            |                |               |          |              |              |              |              |              |            |            |              |            |               | <b>0</b>      |               |               |               |               |
| Capacitación interna                       |                | 0             | 0        | 0            | 0            | 1.347        | 819          | 819          | 819        | 907        | 907          | 907        | 907           | 7.432         | 5.737         | 5.845         | 5.961         | 6.069         |
| Útiles de oficina                          |                | 2.000         | 0        | 0            | 1.000        | 0            | 0            | 500          | 0          | 0          | 250          | 0          | 0             | 3.750         | 3.825         | 3.902         | 3.980         | 4.059         |
| <b>Satisfacción y rotación de personal</b> |                |               |          |              |              |              |              |              |            |            |              |            |               | <b>0</b>      |               |               |               |               |
| Uniformes                                  |                | 1.485         | 0        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0          | 0            | 0          | 0             | 1.485         | 1.515         | 1.545         | 1.576         | 1.607         |
| Canasta navideña                           |                | 0             | 0        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0          | 0            | 0          | 1.430         | 1.430         | 1.459         | 1.488         | 1.518         | 1.548         |
| <b>Clima laboral</b>                       |                |               |          |              |              |              |              |              |            |            |              |            |               | <b>0</b>      |               |               |               |               |
| Celebración día de cumpleaños              |                | 0             | 0        | 1.500        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0          | 0            | 0          | 0             | 1.500         | 1.530         | 1.561         | 1.592         | 1.624         |
| Celebración aniversario empresa            |                | 4.500         | 0        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0          | 0            | 0          | 0             | 4.500         | 4.590         | 4.682         | 4.775         | 4.871         |
| Celebración navideña                       |                | 0             | 0        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0          | 0            | 0          | 1.000         | 1.000         | 1.020         | 1.040         | 1.061         | 1.082         |
| Actividades de integración                 |                | 0             | 0        | 0            | 0            | 0            | 2.500        | 0            | 0          | 0          | 0            | 0          | 0             | 2.500         | 3.000         | 3.100         | 3.500         | 3.500         |
| <b>Evaluación de desempeño</b>             |                |               |          |              |              |              |              |              |            |            |              |            |               |               |               |               |               |               |
| Premios por evaluación de desempeño        |                | 0             | 0        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0          | 0            | 0          | 0             | 0             | 333           | 500           | 583           | 667           |
| Empresa de reclutamiento                   |                | 17.600        | 0        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0          | 0            | 0          | 9.750         | 27.350        | 5.049         | 5.232         | 2.170         | 2.251         |
| <b>Total</b>                               | <b>0</b>       | <b>25.585</b> | <b>0</b> | <b>1.500</b> | <b>1.000</b> | <b>1.347</b> | <b>3.319</b> | <b>1.319</b> | <b>819</b> | <b>907</b> | <b>1.157</b> | <b>907</b> | <b>13.087</b> | <b>50.947</b> | <b>28.058</b> | <b>28.895</b> | <b>26.715</b> | <b>27.278</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo VII. Plan financiero

### 1. Supuestos y políticas

#### 1.1 Supuestos

- El periodo de evaluación del plan de negocio es cinco años, con un período preoperativo de seis meses. Las actividades preoperativas iniciarán en julio 2018 y las operaciones en enero 2019.
- La unidad impositiva tributaria (UIT) considerada para el 2018 es S/ 4.150 <sup>7</sup>, y se estima un incremento de S/ 100 para los siguientes años, considerando la tendencia de los últimos tres años.
- Las tasas de los impuestos permanecerán constantes. El impuesto general a las ventas (IGV) es de 18%; y el impuesto a la renta (IR) tiene una tasa de 29,5%.
- Se considera que la inflación será del 2% <sup>8</sup> y se mantendrá constante durante todo el proyecto. El precio de venta y los gastos presentados en los presupuestos de marketing, operaciones y recursos humanos se incrementarán en este mismo porcentaje.
- Se mantendrá constante el porcentaje de la participación de los colaboradores para las empresas de servicios en 5%<sup>9</sup> durante todo el proyecto. Este beneficio será efectivo solo para los años en los que la empresa genere utilidades.
- El tipo de cambio para el dólar estadounidense permanecerá constante, para la compra S/ 3,238 y venta S/ 3,245<sup>10</sup>, según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) para el tipo de cambio de cierre del año 2017.

#### 1.2 Políticas

- Virtual Reality Coffee cumplirá oportunamente con todos los pagos (planilla y aportes, pagos a cuenta del IR, IGV, el impuesto de cuarta y quinta categoría, entre otros).

---

<sup>7</sup> Valor extraído del Decreto Supremo N° 380-2017-EF

<sup>8</sup> Valor extraído del Reporte de Inflación – Diciembre 2017 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019

<sup>9</sup> Valor extraído del Decreto legislativo N° 892

<sup>10</sup> Valor extraído de la Superintendencia de Banca y Seguros  
<[http://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP\\_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPromedio.aspx](http://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPromedio.aspx)>

- Virtual Reality Coffee, en su calidad de persona jurídica, se acogerá al régimen general para la determinación y liquidación del impuesto de renta de tercera categoría, de acuerdo con la normativa vigente.<sup>11</sup>
- Las cobranzas a nuestros clientes serán al contado (en efectivo, con tarjeta de débito o crédito).
- Desde el inicio de nuestras operaciones, se negociará un crédito de 30 días con nuestros proveedores, a excepción de los insumos para la cafetería cuyo pago será al contado.
- Los estados financieros serán elaborados y presentados en soles.
- Se utilizarán las tasas de depreciación establecidas por Sunat, para evitar reparos tributarios (maquinaria y equipo 10%, equipos de procesamiento de datos 25%, muebles y enseres 10%).
- La estructura de capital es 80% aporte de los accionistas y 20% con préstamos del sistema financiero, con una tasa efectiva anual de 12%.
- Los sueldos del personal tendrán un incremento del 5% anualmente.
- Los servicios contables, de recursos humanos y del *community manager* serán tercerizados.

## **2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio**

### **2.1 Presupuesto de ingreso**

Para elaborar el presupuesto de ingreso se tomó en consideración lo siguiente:

- De acuerdo con el estudio de mercado del capítulo II, los clientes tienen preferencia por el horario nocturno y fines de semana. Por ello, se establece el siguiente horario de atención de lunes a viernes de las 14:00 horas hasta las 23:00 horas; y los sábados y domingos de las 12:00 horas hasta las 23:00 horas, lo que brinda un total de 286 horas de atención al mes.
- Se estima treinta minutos por cada prestación del servicio, cinco minutos para la programación de la categoría, veinte minutos para el uso de las cabinas con visores VR, finalmente cinco minutos para la salida del cliente y el ingreso de uno nuevo.
- La capacidad de una empresa de servicios es «la mayor cantidad de producción posible en un período de tiempo determinado con un nivel predefinido de personal, instalaciones y equipo» (Lovelock 1992: 26). Considerando este enunciado y los dos primeros puntos, se determina la capacidad máxima instalada en 4.576 atenciones mensuales (que se calcula multiplicando 286 horas mensuales de atención por dos clientes por hora por ocho cabinas).
- Virtual Reality Coffee tiene la infraestructura y el recurso humano necesario para funcionar al 100% de su capacidad instalada, ya que de acuerdo con el estudio de mercado (presentado

---

<sup>11</sup> Texto único ordenado de la ley del impuesto a la renta – Decreto Supremo N° 179-2004-EF

en el capítulo II) tiene una demanda potencial muy por encima de su oferta. Sin embargo, es muy difícil equilibrar la oferta y demanda en los negocios de servicios. De acuerdo con (Ng, Wirtz y Lee 1999), los servicios rara vez pueden lograr una utilización constante de su capacidad, a menos que operen mediante citas (Dilworth 1992). Asimismo, la percepción de la calidad del servicio disminuye cuando se utiliza el 100% de la capacidad instalada; incluso Jacob y Chase (2008) sugieren que el punto está cerca del 70% de la capacidad máxima. Por ello, se ha determinado como objetivo alcanzar al 85% de nuestra capacidad instalada.

- La tarifa determinada para el servicio es S/ 20,00; sin embargo, para alcanzar el objetivo de la utilización de la capacidad instalada, se determinó una tarifa promocional de S/ 18,00 (dieciocho soles) menos 10% menos de la tarifa normal, para el horario de lunes a viernes de 14:00 horas a las 18:00 horas (horario con menor demanda de acuerdo con el estudio de mercado).
- Es difícil estimar el tiempo de introducción y crecimiento de Virtual Reality Coffee en el mercado peruano, principalmente, porque los negocios de realidad virtual son muy recientes en nuestro país. Sin embargo, se tomará como referencia a nuestro competidor, Virtual X, que ha alcanzado el posicionamiento de su establecimiento en Miraflores en menos de un año de funcionamiento, y ya se encuentra abriendo nuevos locales en otros distritos. Por tal motivo, se establecieron acciones en nuestro plan de marketing con la finalidad de alcanzar nuestro objetivo en la utilización de la capacidad instalada. Se estimó la utilización del 60% de la capacidad al inicio de las operaciones, con incrementos basados en los objetivos del plan de marketing del capítulo IV, por lo que se llegaría al 85% a largo plazo.
- Finalmente, de acuerdo con nuestro estudio de mercado, se identificó que el 72% de nuestros clientes están dispuestos a consumir en la cafetería un promedio de S/ 20,00 por persona entre bebidas y alimentos.

A continuación, se presenta la tabla de proyección de los precios de venta (tabla 31). El presupuesto de ingresos se muestra en el anexo 6.

**Tabla 31. Proyección de los precios de venta**

| Año  | Tarifa normal  |      |          | Tarifa promocional |      |          | Cafetería      |      |          |
|------|----------------|------|----------|--------------------|------|----------|----------------|------|----------|
|      | Valor de venta | IGV  | Total S/ | Valor de venta     | IGV  | Total S/ | Valor de venta | IGV  | Total S/ |
| 2019 | 16,95          | 3,05 | 20,00    | 15,25              | 2,75 | 18,00    | 16,95          | 3,05 | 20,00    |
| 2020 | 17,29          | 3,11 | 20,40    | 15,59              | 2,81 | 18,40    | 17,29          | 3,11 | 20,40    |
| 2021 | 17,63          | 3,17 | 20,80    | 15,85              | 2,85 | 18,70    | 17,63          | 3,17 | 20,80    |
| 2022 | 17,97          | 3,23 | 21,20    | 16,19              | 2,91 | 19,10    | 17,97          | 3,23 | 21,20    |
| 2023 | 18,31          | 3,29 | 21,60    | 16,44              | 2,96 | 19,40    | 18,31          | 3,29 | 21,60    |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2.2 Análisis del punto de equilibrio

Como primer paso para determinar el punto de equilibrio es necesario clasificar cada uno de los costos y gastos de Virtual Reality Coffee como fijos y variables. Considerando que el principal servicio es el entretenimiento mediante la realidad virtual, se ha incluido todos los costos relacionados con esta operación, separando los costos de la cafetería. Sin embargo, se consideró todos los gastos administrativos y de ventas del negocio, ya que de no tener la cafetería estos gastos se mantendrían iguales. En la tabla 32, se muestra el cálculo del punto de equilibrio de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (\text{precio de venta unitario} - \text{costo de variable unitario})$$

**Tabla 32. Punto de equilibrio**

| Detalle de costos y gastos    | Clasificación  | 2019<br>(Año 1) | 2020<br>(Año 2) | 2021<br>(Año 3) | 2022<br>(Año 3) | 2023<br>(Año 5) |
|-------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Costos de venta</b>        |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| Personal - Supervisor TI      | Costo fijo     | 55.232          | 57.993          | 60.893          | 63.938          | 67.135          |
| Alquiler local                | Costo fijo     | 93.024          | 94.884          | 96.782          | 98.718          | 100.692         |
| Amortización de intangibles   | Costo fijo     | 4.237           | 9.627           | 14.260          | 14.749          | 14.180          |
| Personal - operadores         | Costo variable | 97.087          | 135.922         | 142.718         | 149.854         | 157.347         |
| <b>Gastos administrativos</b> |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| Personal - administrador      | Costo fijo     | 70.766          | 74.304          | 78.019          | 81.920          | 86.016          |
| Servicio de seguridad         | Costo fijo     | 45.600          | 46.512          | 47.442          | 48.391          | 48.391          |
| Outsourcing contable          | Costo fijo     | 38.400          | 39.168          | 39.168          | 39.951          | 40.750          |
| Servicio de limpieza          | Costo fijo     | 22.440          | 22.889          | 23.347          | 23.814          | 24.290          |
| Asesoría legal                | Costo fijo     | 11.688          | 11.922          | 12.160          | 12.403          | 12.651          |
| Alquiler local                | Costo fijo     | 15.504          | 15.814          | 16.130          | 16.453          | 16.782          |
| Seguro                        | Costo fijo     | 1.792           | 1.828           | 1.864           | 1.902           | 1.940           |
| Gastos RRHH                   | Costo variable | 50.947          | 28.058          | 28.895          | 26.715          | 27.278          |
| Servicios públicos            | Costo variable | 24.000          | 24.480          | 24.970          | 25.469          | 25.469          |
| <b>Gastos de venta</b>        |                |                 |                 |                 |                 |                 |
| Personal - facturador         | Costo fijo     | 24.164          | 25.372          | 26.641          | 27.973          | 29.371          |
| Gastos de marketing           | Costo variable | 142.600         | 145.452         | 85.940          | 87.654          | 89.416          |
| Comisión VISANET              | Costo variable | 5.740           | 7.530           | 7.672           | 7.823           | 7.965           |
| Otros                         | Costo variable | 400             | 408             | 416             | 424             | 433             |
| Total costos fijos            |                | 378.610         | 390.687         | 402.447         | 415.463         | 428.019         |
| Total costos variables        |                | 320.774         | 341.851         | 290.611         | 297.940         | 307.908         |
| Prestaciones anuales          |                | 38.440          | 49.416          | 49.416          | 49.416          | 49.416          |
| Costo variable unitario       |                | 8,34            | 6,92            | 5,88            | 6,03            | 6,23            |
| Precio unitario               |                | 16,95           | 17,29           | 17,63           | 17,97           | 18,31           |
| <b>Punto de Equilibrio</b>    |                | <b>44.002</b>   | <b>37.674</b>   | <b>34.262</b>   | <b>34.805</b>   | <b>35.449</b>   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Es importante conocer el punto de equilibrio, pues nos permite determinar la cantidad de clientes que debemos atender para cubrir los costos fijos y variables. Como se puede observar en la tabla 32, Virtual Reality Coffee comenzará a cubrirlos a partir del segundo año.

### 3. Estructura del financiamiento

A continuación, se detalla el presupuesto de la inversión inicial y los gastos preoperativos necesarios para inicio del funcionamiento de la empresa.

**Tabla 33. Presupuesto de inversión y gastos**

| Concepto                               | Base afecta    | Base inafecta | IGV           | Total S/       |
|--|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Activos fijos                          | 236.599        | 259           | 42.588        | 279.446        |
| Activos intangibles                    | 8.475          |               | 1.525         | 10.000         |
| Cuentas por cobrar diversas (garantía) |                | 38.760        | 0             | 38.760         |
| Gastos preoperativos                   | 100,037        |               | 18.007        | 118.044        |
| <b>Total</b>                           | <b>345.111</b> | <b>39.019</b> | <b>62.120</b> | <b>446.250</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se ha determinado que los socios asuman el 80% del total de la inversión y que solo el 20% sea financiado mediante el Banco Scotiabank. Esta decisión corresponde principalmente a las limitaciones de crédito directo para Virtual Reality Coffee, tal como se mostró en el capítulo III.

El capital estará compuesto por 100 acciones de S/ 3.570 cada una. La sociedad estará constituida por cuatro socios, tres de ellos con el 20% de las acciones y un aporte S/ 71.400 cada uno; y un cuarto socio capitalista con el 40% de las acciones y S/ 142.800 de aporte.

**Tabla 34. Estructura de capital**

| Estructura de capital – deuda | %           | Total S/       |
|-------------------------------|-------------|----------------|
| Aporte socios                 | 80%         | 357.000        |
| Financiamiento                | 20%         | 89.250         |
| <b>Total</b>                  | <b>100%</b> | <b>446.250</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 4. Estados financieros y flujo de caja

### 4.1 Estado de resultados

El Estado de resultados ha sido elaborado en función a los presupuestos de marketing, operaciones, recursos humanos e ingresos. Su presentación es en soles y contempla desde el año cero hasta el quinto año de funcionamiento (ver anexo 7).

### 4.2 Estados de situación financiera

El estado de situación financiera contempla las inversiones y financiamientos presentados en los capítulos precedentes. Su presentación es en soles y contempla desde el año cero hasta el quinto año de funcionamiento (ver anexo 8).

### 4.3 Flujo de caja

El flujo de caja se muestra en el anexo 9. A continuación, se presenta un cuadro de resumen con los resultados obtenidos:

**Tabla 35. Resultados de flujo de caja**

| Período | 2018<br>(Año 0) | 2019<br>(Año 1) | 2020<br>(Año 2) | 2021<br>(Año 3) | 2022<br>(Año 4) | 2023<br>(Año 5) |
|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| FCE     | -446.250        | 152.007         | 237.343         | 192.867         | 195.701         | 212.098         |
| FCF     | -357.000        | 130.407         | 215.247         | 170.213         | 172.423         | 188.122         |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Criterios de evaluación financiera

La fórmula utilizada para determinar el COK es la siguiente:

$$COK = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

Donde:

Tasa libre de riesgo (Rf) = 2,90%<sup>12</sup>

<sup>12</sup> De acuerdo con las estadísticas del BCRP,  
<<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>>

Tasa de rentabilidad de mercado ( $R_m$ ) = 6,46%<sup>13</sup>

Beta apalancado ( $\beta$ ) = 1,08<sup>14</sup>

Riesgo país = 1,18%<sup>15</sup>

**COK en dólares = 11,07%**

El siguiente paso es convertir el COK en dólares a nuestra moneda, para lo cual utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{COK en soles} = [\text{COK en dólares} \times (1 + \pi_{\text{Perú}}) / (1 + \pi_{\text{USA}})] - 1$$

Donde:

Inflación de Perú ( $\pi_{\text{Perú}}$ )<sup>16</sup> = 1,18%

Inflación de EE. UU. ( $\pi_{\text{USA}}$ )<sup>17</sup> = 2,21%

**COK en soles = 10,96%**

La fórmula utilizada para determinar el WACC es la siguiente:

$$\text{WACC} = \frac{D}{(D+E)} K_d (1 - t) + \frac{E}{(D+E)} K_e$$

Dónde:

Deuda (D) = S/ 89.250

Equity (E) = S/ 357.000

Tasa del impuesto (t) = 29,5%

Tasa de deuda ( $k_d$ ) = 12%

COK en soles ( $K_e$ ) = 10,96%

**WACC = 10,46%**

Con los valores obtenidos podemos determinar los siguientes resultados económicos y financieros:

---

<sup>13</sup>Tasa de rentabilidad de mercado: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>

<sup>14</sup> Beta desapalancado <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>

<sup>15</sup> Riesgo País: EMBI + Perú 28/02/2018

<sup>16</sup> Inflación en Perú <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>>

<sup>17</sup> Inflación USA <<https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>>

**Tabla 36. Resultados económicos y financieros**

|                       |           |                       |           |
|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| TIR E                 | 32,7%     | TIR F                 | 38,1%     |
| VAN E                 | S/289.428 | VAN F                 | S/283.685 |
| B/C E                 | 1,65      | B/C F                 | 1,79      |
| Periodo de Recupero E | 2,30      | Periodo de Recupero F | 2,07      |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De lo mostrado en la tabla 36, podemos observar que los resultados son óptimos para la empresa: los ingresos a lo largo de los cinco años superan los egresos efectuados. Se recibe un beneficio superior a la inversión; esta se recupera luego de dos años. Asimismo, en ambos casos el TIR es mayor el COK y el VAN mayor que cero, por lo que podemos afirmar que el negocio es viable y atractivo para el retorno esperado por los inversionistas.

## 6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para realizar el análisis de la sensibilidad, se consideró las variables con mayor impacto y que intervienen en la generación de ingresos, como son el precio y la cantidad de prestaciones del servicio. A continuación, se detalla las simulaciones y cada uno de sus escenarios:

- Simulación 1: En esta simulación se considera la sensibilidad al precio del servicio. En el escenario pesimista se consideró un decremento del 5% y en el optimista un incremento del 5% (ver tabla 38).
- Simulación 2: En esta simulación se considera la sensibilidad a la cantidad de prestaciones del servicio. En el escenario pesimista, se consideró un decremento del 3% y en el optimista un incremento del 3% (ver tabla 39).
- Simulación 3: En esta simulación, se consideró las dos primeras variables (ver tabla 40).

**Tabla 37. Análisis de sensibilidad al precio**

| Escenario | Variable | Ingresos  | VAN E     | TIR E | VAN F     | TIR F |
|-----------|----------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|
| Pesimista | S/19,00  | 8.029.349 | S/121.569 | 20,4% | S/119.870 | 23,1% |
| Esperado  | S/20,00  | 8.255.546 | S/289.428 | 32,7% | S/285.546 | 38,1% |
| Optimista | S/21,00  | 8.481.742 | S/457.288 | 44,1% | S/451.222 | 51,8% |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 38. Análisis de sensibilidad en las prestaciones**

| Escenario | Variable | Ingresos  | VAN E     | TIR E | VAN F     | TIR F |
|-----------|----------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|
| Pesimista | 229.021  | 8.007.834 | S/145.570 | 22,2% | S/143.582 | 25,4% |
| Esperado  | 236.104  | 8.255.546 | S/289.428 | 32,7% | S/285.546 | 38,1% |
| Optimista | 243.187  | 8.503.193 | S/433.265 | 42,5% | S/427.489 | 49,8% |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 39. Análisis de sensibilidad en el precio y en las prestaciones**

| Escenario | Variable | Ingresos  | VAN E      | TIR E | VAN F      | TIR F |
|-----------|----------|-----------|------------|-------|------------|-------|
| Pesimista | 229.021  | 7.788.424 | - S/17.253 | 9,0%  | - S/17.123 | 9,1%  |
| Esperado  | 236.104  | 8.255.546 | S/289.428  | 32,7% | S/285.546  | 38,1% |
| Optimista | 243.187  | 8.680.388 | S/591.873  | 53,4% | S/584.149  | 63,0% |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se puede observar que el negocio es altamente sensible a las variaciones del precio y la cantidad de prestaciones. En un escenario pesimista, juntando el efecto de la disminución de precio y la disminución de clientes, pierde atractivo ante los inversionistas, ya que la TIR es inferior al COK; por el contrario, en un escenario optimista, se vuelve altamente rentable.

## 7. Plan de contingencia

Para mitigar los riesgos identificados en el análisis de sensibilidad, se plantea el siguiente plan de contingencia:

**Tabla 40. Plan de contingencia**

| Riesgo                  | Objetivo                                  | Plan de acción   |
|-------------------------|---|--|
| Reducción del precio    | Mitigar el efecto de tener menos ingresos | Se eliminará el gasto de la reclutadora y el administrador cubrirá esta función.   |
|                         |   | Se suspenderán las actividades de celebración hasta el incremento en la tarifa.  |
|                         |   | Se iniciará un plan de capacitación interna para lograr una mayor eficiencia en los tiempos de programación del servicio e ingreso de un nuevo cliente, pasando de 10 minutos a 5 minutos, de tal manera que se pueda atender a una mayor cantidad de clientes |
| Reducción de la demanda | Captar mayor cantidad de clientes         | Se replanteará las estrategias en el plan de marketing.  |
|                         |   | Se planteará las ventas grupales (como promociones para cumpleaños o ventas corporativas), principalmente en el horario con menor demanda.   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Aunque las amenazas y oportunidades están equiparadas en el análisis Pestel, el resultado de la matriz EFE (2,95%), se evidenció un entorno favorable para la implementación de Virtual Reality Coffee.
- El estudio de mercado muestra un alto interés por la propuesta de negocio, con una tendencia en aumento, principalmente por el incremento de usuarios nacidos con la tecnología, y el crecimiento a nivel mundial de la realidad virtual.
- La demanda del servicio garantiza un nivel de venta adecuado; sin embargo, es una propuesta fácilmente imitable.
- Siendo una empresa de servicios, el capital humano cumple un rol preponderante para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Los resultados económicos y financieros son óptimos para la empresa, lo cual es atractivo para el retorno esperado por los accionistas. Sin embargo, se evidenció que es altamente sensible al precio y demanda del servicio.

### 2. Recomendaciones

- Plantear constantemente estrategias para aprovechar las oportunidades externas, principalmente el hábito de los *millennials*, los avances tecnológicos, el uso de las redes sociales y el crecimiento de la realidad virtual.
- Considerando que existirá una demanda insatisfecha, será factible la ampliación de más establecimientos para los próximos años, no solo en Lima moderna, sino también en los conos.
- Para mantener nuestra única ventaja competitiva sostenible, será necesario entablar una alianza estratégica con nuestro proveedor de *software* para el desarrollo personalizado.
- Será necesario ser fieles a nuestras estrategias de retención de personal con la finalidad de capitalizarlas en favor de nuestra propuesta de valor.
- Para reforzar la demanda del servicio será necesario ampliar mercados. Es una alternativa la realización de un estudio de mercado para la venta a empresas, con la finalidad de identificar sus necesidades y poder crear una propuesta de valor, la cual contribuirá en aprovechar la capacidad instalada.

## Bibliografía

Alarcón, Giovanni (2018). “OCDE siguen tendencias informalidad Perú”. En: *Diario Gestión*. 19 de abril de 2018. Fecha: 23/05/2018. <<https://gestion.pe/economia/ocde-siguen-tendencias-informalidad-peru-caera-70-50-2030-231870>>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. En: *Portal institucional Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 22/09/2017. <<http://apeim.com.pe/niveles.php>>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2017). “Niveles Socioeconómicos 2017”. En: *Portal institucional Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 26/11/2017. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>

Barret, J. (2004). *Side effect of virtual environments: A review of the literature*. Edinburgh: DSTO Information Sciences Laboratory.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019 / Diciembre 2017*. Perú: Banco Central de Reserva del Perú. Fecha de consulta: 25/05/2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017-presentacion.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). *Notal de Estudio BCRP Nro. 10*.

Begazo, José y Fernández, Walter (2015). “Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida”. *Gestión en el tercer milenio, Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, Vol. 18-II, núm. 36, p. 12-15.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las adquisiciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). *Administración de operaciones. Bienes, servicios y cadena de valor*. México: Cengage Learning.

Conexión ESAN (2016). “La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma”. En: *Portal institucional Conexión ESAN*. 15 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 23/05/2018. <<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma>>

D’Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. 2ª Ed. Lima: Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.

Dilworth. (1992). *Operations management*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.

Dirección Nacional de Cuentas Claves (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 4*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). <<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-todas-las-actividades>>

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *PBI trimestral según actividad económica - Nivel 14 / 2007-2017*.

Instituto nacional de estadística e informática INEI (2018). “Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2013”. En: *Portal institucional Instituto nacional de estadística e informática INEI*. Fecha de consulta: 02/12/2017. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>

Jacob, F.R. y Chase, R.B. (2008). *Operations and supply management. The core*. New York: The McGraw-Hill.

Kotler, P y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Louffat, E. (2011). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B. y Fernie, S. (2011). *Service Marketing*. Reino Unido: Edinburgh Business School.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.

Ng, I., Wirtz, J. y Lee, K. S. (1999). "The strategic role of unused service capacity". *International Journal of Service Industry Management*.

Pope, J. (1984). *Investigación de mercados*. Cali: Grupo Editorial Norma.

Proética (2017). *Décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción*.

Pulso Perú. (2017). *Encuesta Pulso Perú*.

Pulso Perú (2018). *Encuesta Pulso Perú*.

Quintana, Pamela y Bouché, Stéphane y Serrano, Berenice y Cárdenas-López, Georgina (2014). "Efectos secundarios negativos de la inmersión con realidad virtual en poblaciones clínicas que padecen de ansiedad". *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*. Vol. 19, Núm. 3, p. 197-207.

Statista (2018). "Forecast augmented (AR) and virtual reality (VR) market size worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars)". *The statistics portal*. Fecha de consulta: 12/03/2018. <<https://www.statista.com/statistics/591181/global-augmented-virtual-reality-market-size/>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz EFI

| Factores clave     |   | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|--------------------|---|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Fortalezas</b>  |   |             |              |                      |
| 01                 | Diferenciación del servicio                                 | 0,06        | 4            | 0,24                 |
| 02                 | Personal entrenado y capacitado                             | 0,08        | 3            | 0,24                 |
| 03                 | Software y hardware de última generación                    | 0,09        | 4            | 0,36                 |
| 04                 | Ofrecer un servicio personalizado                           | 0,06        | 4            | 0,24                 |
| 05                 | Administrador multifuncional                                | 0,04        | 3            | 0,12                 |
| 06                 | Servicio de vigilancia monitoreada                          | 0,06        | 3            | 0,18                 |
| 07                 | Acondicionamiento del local con diseño creativo e innovador | 0,08        | 4            | 0,32                 |
| 08                 | Actividades para fortalecer el clima laboral                | 0,04        | 3            | 0,12                 |
| 09                 | Contar con página web y cuentas en redes sociales           | 0,08        | 4            | 0,32                 |
| 10                 | Cultura de investigación y desarrollo                       | 0,06        | 3            | 0,18                 |
| <b>Debilidades</b> |   |             |              |                      |
| 11                 | Costos fijos elevados                                       | 0,07        | 1            | 0,07                 |
| 12                 | Activos con rápida obsolescencia tecnológica                | 0,08        | 1            | 0,08                 |
| 13                 | Ofrecer un servicio de fácil imitación                      | 0,08        | 1            | 0,08                 |
| 14                 | Preferencia de los clientes por el horario nocturno         | 0,06        | 2            | 0,12                 |
| 15                 | No contar con línea de crédito al iniciar operaciones       | 0,06        | 1            | 0,06                 |
| 16                 | No contar con estacionamiento propio                        | 0,06        | 2            | 0,12                 |
| <b>Total</b>       |   | <b>1,06</b> |              | <b>2,85</b>          |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 2. Relación de expertos entrevistados

|    | Nombre             | Empresa                  | Profesión             | Cargo / Posición       |
|----|--------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1  | Carlos Santa Gadea | Virtual Reality          | Ingeniero industrial  | Director CEO           |
| 2  | Martín Velásquez   | Osom Games               | Gamer                 | Propietario            |
| 3  | Pierre Villiers    | Factor Virtual Reality   | Diseñador gráfico     | Propietario            |
| 4  | Rocío Sánchez      | UVK Multicines           | Administradora        | Exgerente de Marketing |
| 5  | Tania Burga        | Diamond Films            | Ingeniería Industrial | Gerente general        |
| 6  | Andrés Cáceres     | Restaurant Café Huayacho | Administrador         | Propietario            |
| 7  | Karin Cruz         | Kanissy Café Bar         | Contadora             | Propietaria            |
| 8  | Bryan Ayra         | Cate Perú                | Barista de café       | Supervisor barista     |
| 9  | Jonathan Fuentes   | Psicocentro              | Psicología clínica    | Propietario            |
| 10 | Vanessa Roy        | Psicocentro              | Psicología clínica    | Propietario            |
| 11 | Jessica Benito     | Entel Perú               | Ingeniero de sistemas | Analista de procesos   |
| 12 | Jaime Melgar       | Novatégica               | Ingeniero de Sistemas | Gerente de consultoría |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 3. Guía de preguntas a expertos

#### Preguntas del macroentorno

1. ¿Qué variables del entorno político consideras que impactan en una empresa que brinda entretenimiento en el Perú?
  - a) ¿Cuál que es la tendencia de estas variables? ¿Representan una oportunidad o amenaza?
  - b) De las variables mencionadas, ordénalas de acuerdo con impacto que tienen.
2. Se repitió la pregunta 1 cambiando el entorno político por el entorno económico, social, tecnológico y legal.

#### Preguntas del microentorno

3. ¿Cuál es el poder de negociación con los proveedores para empresas de entretenimiento basada en tecnología? Asignar un peso a cada respuesta (del 1 al 5).

| <b>Peso</b> | <b>Factores de la categoría</b>   | <b>Preguntas</b>  |
|-------------|---|---|
|             | Número de proveedores importantes   | ¿Cuáles son los proveedores importantes tiene tu empresa?                                 |
|             | Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores          | ¿Tienes alternativas de sustitutos para productos de estos proveedores?                   |
|             | Costo de diferenciación o cambio de los de los productos de los proveedores | ¿Consideras que el costo de diferenciación es importante en la negociación?               |
|             | Probabilidad de que tu proveedor venda directamente a tu cliente            | ¿Considera que existe una probabilidad de que su proveedor venda directamente?            |
|             | Contribución de los proveedores a la calidad o servicio                     | ¿Considera que sus proveedores tienen un impacto en la calidad de su producto o servicio? |

4. Qué poder de negociación existe con los clientes de empresas de entretenimiento basadas en tecnología. Asignar un peso a cada respuesta (del 1 al 5).

| <b>Peso</b> | <b>Factores de la categoría</b>               | <b>Preguntas</b>  |
|-------------|---|---|
|             | Disponibilidad de sustitutos para el servicio | ¿Consideras que existe sustitutos para el servicio que brindas?   |
|             | Accesibilidad al servicio                     | ¿Consideras que existe accesibilidad al servicio brindado?        |
|             | Diferenciación del servicio                   | ¿Consideras que existe diferenciación en el servicio brindado?    |
|             | Rentabilidad de los compradores               | ¿Consideras importante el nivel de ingresos de tus clientes?      |
|             | Cliente exigente con la calidad del servicio  | ¿Consideras que el cliente exige calidad en el servicio brindado? |

5. Existen amenazas de nuevos competidores para empresas de entretenimiento basada en tecnología. Asignar un peso a cada respuesta (del 1 al 5).

| <b>Peso</b> | <b>Factores de la categoría</b>         | <b>Preguntas</b>   |
|-------------|---|--|
|             | Grado de crecimiento del sector         | ¿Cuál es el grado del crecimiento del sector de tu empresa?            |
|             | Existencia de barreras de entrada       | ¿Consideras que existen barreras de entradas para nuevos competidores? |
|             | Saturación del mercado                  | ¿Consideras que el mercado está muy saturado?                          |
|             | Efecto de la experiencia del competidor | ¿Consideras importante la experiencia del competir?                    |
|             | Acceso a tecnología de punta            | ¿Consideras importante la tecnología en tu empresa?                    |

6. ¿Cuál es la amenaza de productos o servicios sustitutos (para empresas de entretenimiento basada en tecnología)? Asignar un peso a cada respuesta (del 1 al 5).

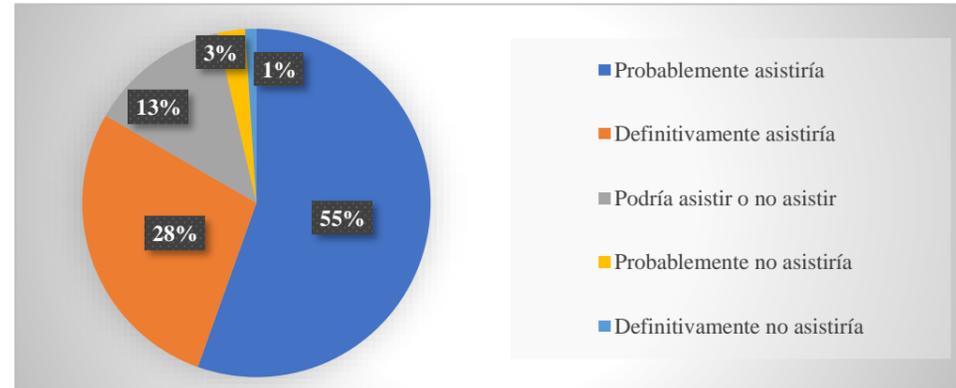
| <b>Peso</b> | <b>Factores de la categoría</b>                 | <b>Preguntas</b>   |
|-------------|---|--|
|             | Disponibilidad de productos cercanos            | ¿Consideras una amenaza la disponibilidad de productos cercanos? |
|             | Grado de diferenciación valorado por el cliente | ¿Consideras que la diferenciación es valorada en los clientes?   |
|             | Precio del servicio sustituto                   | ¿Consideras una amenaza el precio de los productos sustitutos?   |

7. Existe rivalidad entre competidores existentes para las empresas de entretenimiento basada en tecnología. Asignar un peso a cada respuesta (del 1 al 5).

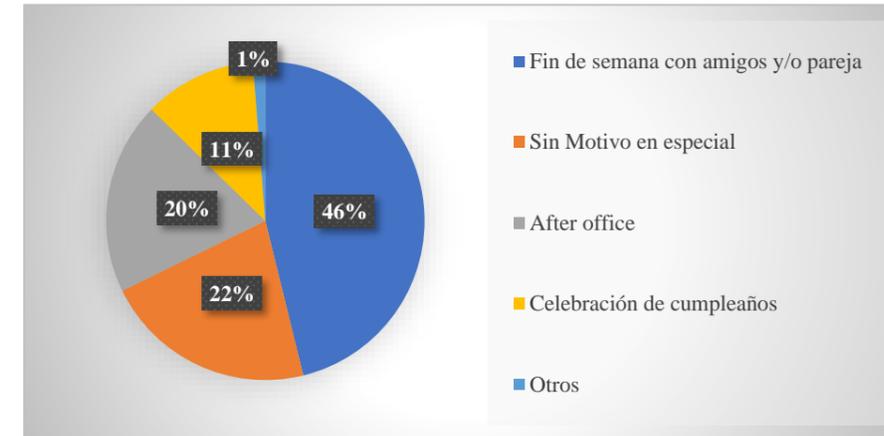
| <b>Peso</b> | <b>Factores de la categoría</b>      | <b>Preguntas</b>   |
|-------------|--------------------------------------|--|
|             | Número de competidores iguales       | ¿Cuántos competidores iguales existen en el mercado?             |
|             | Crecimiento relativo de la industria | ¿Crees que el crecimiento de la industria afecte a la rivalidad? |
|             | Ventaja en costos                    | ¿Consideras la ventaja de costos es importante?                  |
|             | Características del servicio         | ¿Consideras que es importante las características del servicio?  |
|             | Diversidad de competidores           | ¿Consideras que en el mercado existe diversidad de competidores? |

**Anexo 4. Resultados de la encuesta**

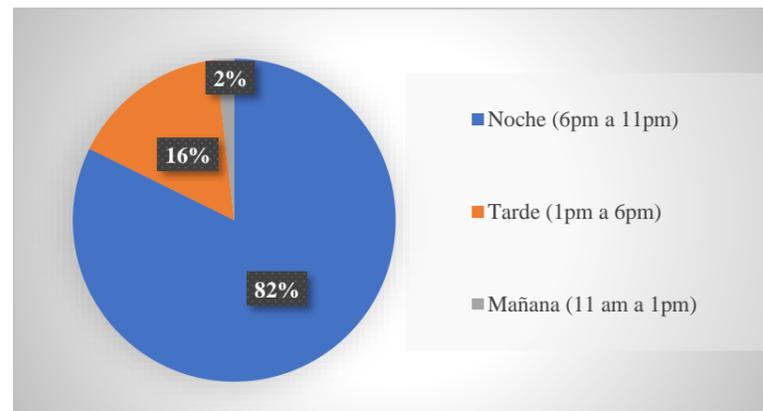
¿Usted asistiría a nuestro local si estuviera ubicado en Miraflores?



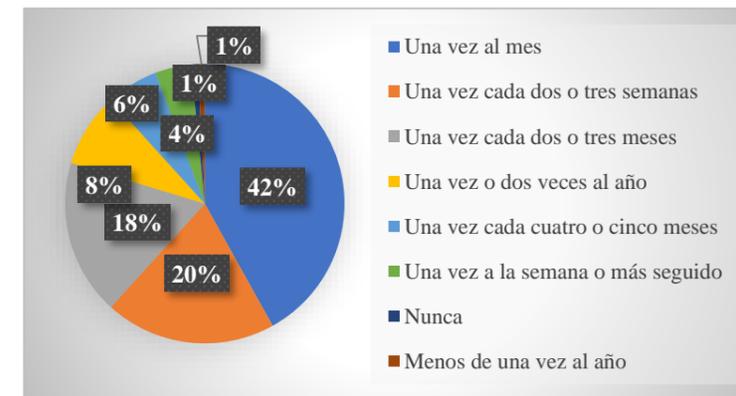
¿En qué ocasiones te gustaría asistir? Puede marcar más de una opción



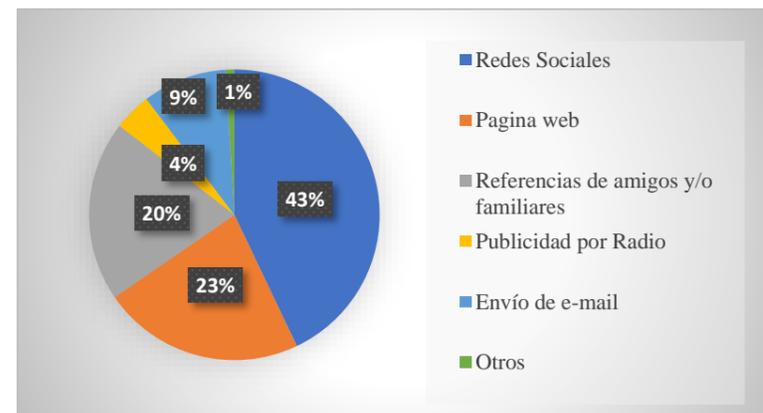
¿En qué horario te gustaría asistir?



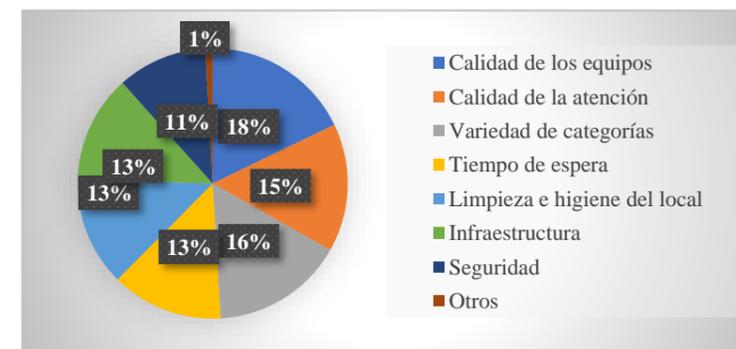
¿Con que frecuencia te gustaría asistir?



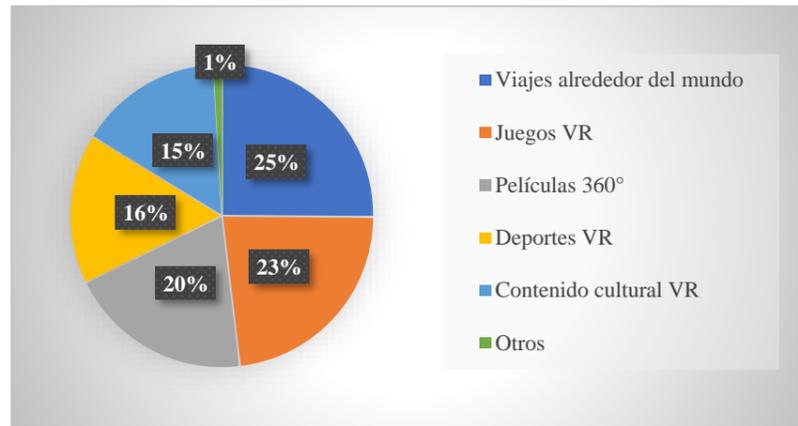
¿Qué medio considera más efectivo para conocer de nuestro negocio? Puede marcar más de una opción



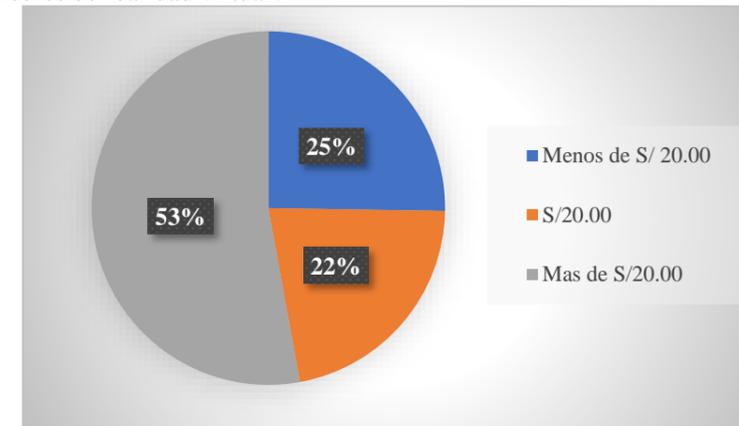
Marque los atributos que considera más importante en nuestro negocio. Puede marcar más de una opción



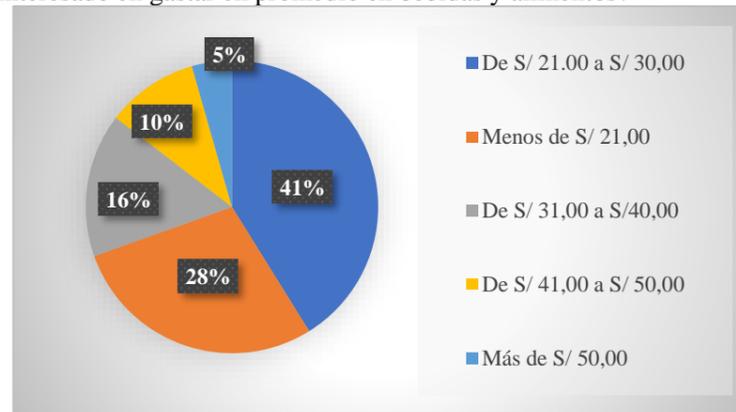
Marque las categorías que le gustaría disfrutar. Puede marcar más de una opción.



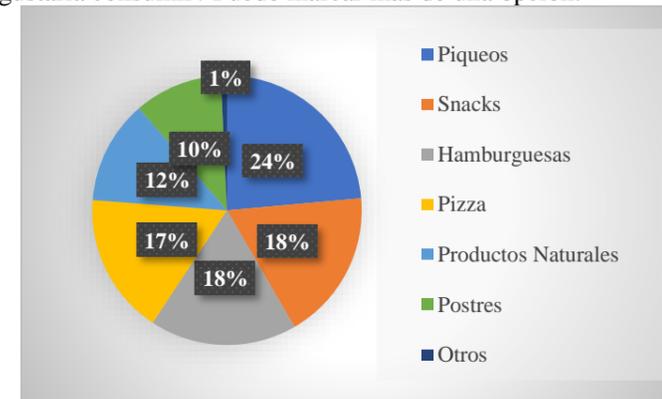
Luego de conocer nuestra propuesta, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por veinte minutos (20 minutos) con el uso de visores de realidad virtual?



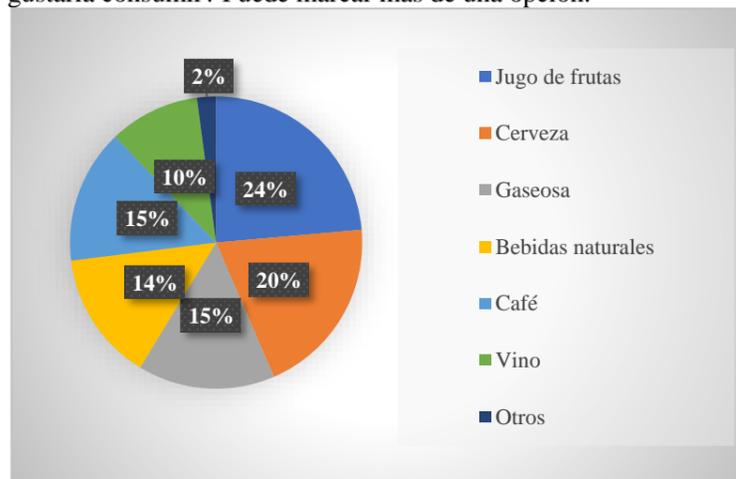
¿Cuánto estaría interesado en gastar en promedio en bebidas y alimentos?



¿Qué alimentos te gustaría consumir? Puede marcar más de una opción.



¿Qué bebidas te gustaría consumir? Puede marcar más de una opción.



¿Qué tipo de promociones te gustaría recibir? Puede marcar más de una opción.



## Anexo 5. Perfiles de los puestos de trabajo

| Área: Administración y Finanzas   | Conocimiento   | Requisitos   |
|---|--|--|
| <b>Puesto: Administrador General</b>  | Planeamiento estratégico   | Mas de 4 años de experiencia como administrador de restaurantes y/o negocios de entretenimiento. |
| <b>Responsabilidades:</b><br>Dirigir las operaciones de la empresa de acuerdo a las políticas y procedimientos<br>Gestionar la relación con los asesores jurídicos, contables y tributarios<br>Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos<br>Supervisar los flujos de efectivo, movimientos bancarios y programación de pagos<br>Controlar y seguimiento del personal de vigilancia (outsourcing)<br>Verificar la apertura y cierre correcto del local<br>Elaborar y controlar el cumplimiento del manual de organización y funciones | Relaciones públicas<br>Networking y marketing<br>Gestión de procesos<br>Conocimiento legislación laboral                       |  |
|   | Habilidades  | Reporta a:   |
|   | Liderazgo<br>Manejo de equipos multidisciplinarios<br>Habilidades de comunicación oral y escrita<br>Habilidades de negociación | Junta General Accionistas  |
| Área: Administración y Finanzas   | Conocimiento   | Requisitos   |
| <b>Puesto: Asistente de Facturación y Caja</b>  | Contabilidad   | Mínimo 12 meses de experiencia previa eb facturación y caja                                      |
| <b>Responsabilidades:</b><br>Emitir comprobantes de pago y realizar la cobranza de los mismos<br>Realizar el arqueo de caja y cierre de POS diario<br>Realizar la encuesta de satisfacción al cliente<br>Analizar los costos de alimentos, bebidas y suministros  | Arqueo de caja<br>Reconocimiento de billetes y monedas   |  |
|   | Habilidades  | Reporta a:   |
|   | Habilidad numérica<br>Vocación de servicio<br>Atención al cliente  | Administrador General  |
| Área: Operaciones   | Conocimiento   | Requisitos   |
| <b>Puesto: Supervisor de Operadores</b>   | Mantenimiento de equipos   | Ingeniero de Sistemas con experiencia previa de 3 años liderando proyectos                       |
| <b>Responsabilidades:</b><br>Llevar a cabo los mantenimientos preventivos<br>Supervisar los mantenimientos correctivos encargados a terceros<br>Administrar las redes sociales<br>Adoctrinar a los operadores de realidad virtual<br>Investigar constantemente sobre nuevos productos   | Gestión de proyectos - Herramienta PMI<br>Dominio en diseño gráfico  |  |
|   | Habilidades  | Reporta a:   |
|   | Liderazgo<br>Gestión de redes sociales<br>Habilidades de comunicación oral y escrita   | Administrador General  |
| Área: Operaciones   | Conocimiento   | Requisitos   |
| <b>Puesto: Operadores de Realidad Virtual</b>   | Contar con estudios técnicos o primeros ciclos en diseño desarrollo tecnológico  | Mínimo 06 meses de experiencia previa en ventas de equipos tecnológicos.                         |
| <b>Responsabilidades:</b><br>Explicar brevemente del concepto de cada vídeo o juego<br>Guiar al cliente antes y durante el juego o vídeo de su elección   |  |  |
|   | Habilidades  | Reporta a:   |
|   | Atención al cliente<br>Habilidades de comunicación oral  | Supervisor de Operadores   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 6. Presupuesto de ingresos

| Tipo de ventas             | 2019          |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                | 2019 (Año 1)     | 2020 (Año 2)     | 2021 (Año 3)     | 2022 (Año 4)     | 2023 (Año 5)     |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                            | Mes 1         | Mes 2         | Mes 3         | Mes 4         | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7         | Mes 8         | Mes 9          | Mes 10         | Mes 11         | Mes 12         |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>1. Realidad virtual</b> | <b>44.590</b> | <b>44.590</b> | <b>44.590</b> | <b>44.590</b> | <b>52.010</b> | <b>52.010</b> | <b>52.010</b> | <b>52.010</b> | <b>59.447</b>  | <b>59.447</b>  | <b>59.447</b>  | <b>59.447</b>  | <b>624.190</b>   | <b>819.165</b>   | <b>834.159</b>   | <b>850.910</b>   | <b>865.904</b>   |
| 1.1. Tarifa normal         | 27.017        | 27.017        | 27.017        | 27.017        | 31.508        | 31.508        | 31.508        | 31.508        | 36.017         | 36.017         | 36.017         | 36.017         | 378.169          | 495.824          | 505.546          | 515.268          | 524.990          |
| 1.2. Tarifa promocional    | 17.573        | 17.573        | 17.573        | 17.573        | 20.502        | 20.502        | 20.502        | 20.502        | 23.431         | 23.431         | 23.431         | 23.431         | 246.020          | 323.341          | 328.613          | 335.642          | 340.914          |
| <b>2. Cafetería</b>        | <b>33.508</b> | <b>33.508</b> | <b>33.508</b> | <b>33.508</b> | <b>39.085</b> | <b>39.085</b> | <b>39.085</b> | <b>39.085</b> | <b>44.678</b>  | <b>44.678</b>  | <b>44.678</b>  | <b>44.678</b>  | <b>469.085</b>   | <b>615.112</b>   | <b>627.173</b>   | <b>639.234</b>   | <b>651.295</b>   |
| 2.1 Alimentos y bebidas    | 33.508        | 33.508        | 33.508        | 33.508        | 39.085        | 39.085        | 39.085        | 39.085        | 44.678         | 44.678         | 44.678         | 44.678         | 469.085          | 615.112          | 627.173          | 639.234          | 651.295          |
| <b>Total</b>               | <b>78.098</b> | <b>78.098</b> | <b>78.098</b> | <b>78.098</b> | <b>91.095</b> | <b>91.095</b> | <b>91.095</b> | <b>91.095</b> | <b>104.125</b> | <b>104.125</b> | <b>104.125</b> | <b>104.125</b> | <b>1.093.275</b> | <b>1.434.277</b> | <b>1.461.332</b> | <b>1.490.144</b> | <b>1.517.199</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Estado de resultados

|                                    | 2.018           | 2019 (Año 1)   |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                | 2020             | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |                  |
|------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                    | (Año 0)         | Ene            | Feb           | Mar           | Abr           | May           | Jun           | Jul           | Ago           | Sep            | Oct            | Nov            | Dic            | Total            | (Año 2)          | (Año 3)          | (Año 4)          | (Año 5)          |
| <b>Ventas</b>                      | <b>78.098</b>   | <b>78.098</b>  | <b>78.098</b> | <b>78.098</b> | <b>78.098</b> | <b>91.095</b> | <b>91.095</b> | <b>91.095</b> | <b>91.095</b> | <b>104.125</b> | <b>104.125</b> | <b>104.125</b> | <b>104.125</b> | <b>1.093.275</b> | <b>1.434.277</b> | <b>1.461.332</b> | <b>1.490.144</b> | <b>1.517.199</b> |
| Realidad Virtual                   | 44.590          | 44.590         | 44.590        | 44.590        | 44.590        | 52.010        | 52.010        | 52.010        | 52.010        | 59.447         | 59.447         | 59.447         | 59.447         | 624.190          | 819.165          | 834.159          | 850.910          | 865.904          |
| Cafetería                          | 33.508          | 33.508         | 33.508        | 33.508        | 33.508        | 39.085        | 39.085        | 39.085        | 39.085        | 44.678         | 44.678         | 44.678         | 44.678         | 469.085          | 615.112          | 627.173          | 639.234          | 651.295          |
| <b>Costo</b>                       | <b>48.974</b>   | <b>48.974</b>  | <b>48.974</b> | <b>48.974</b> | <b>48.974</b> | <b>51.762</b> | <b>51.762</b> | <b>54.155</b> | <b>54.155</b> | <b>56.951</b>  | <b>59.109</b>  | <b>59.109</b>  | <b>59.109</b>  | <b>642.004</b>   | <b>768.592</b>   | <b>812.168</b>   | <b>837.447</b>   | <b>843.777</b>   |
| Realidad Virtual                   | 21.667          | 21.667         | 21.667        | 21.667        | 21.667        | 21.667        | 24.060        | 24.060        | 24.060        | 26.218         | 26.218         | 26.218         | 26.218         | 280.838          | 329.685          | 362.294          | 376.388          | 371.305          |
| Personal - Operadores y Supervisc. | 11.075          | 11.075         | 11.075        | 11.075        | 11.075        | 11.075        | 13.233        | 13.233        | 13.233        | 15.390         | 15.390         | 15.390         | 15.390         | 152.319          | 193.916          | 203.611          | 213.792          | 224.482          |
| Alquiler local                     | 7.752           | 7.752          | 7.752         | 7.752         | 7.752         | 7.752         | 7.752         | 7.752         | 7.752         | 7.752          | 7.752          | 7.752          | 7.752          | 93.024           | 94.884           | 96.782           | 98.718           | 100.692          |
| Depreciación de activos            | 2.605           | 2.605          | 2.605         | 2.605         | 2.605         | 2.605         | 2.605         | 2.605         | 2.605         | 2.605          | 2.605          | 2.605          | 2.605          | 31.258           | 31.258           | 47.640           | 49.130           | 31.952           |
| Amortización de intangibles        | 235             | 235            | 235           | 235           | 235           | 235           | 471           | 471           | 471           | 471            | 471            | 471            | 471            | 4.237            | 9.627            | 14.260           | 14.749           | 14.180           |
| Cafetería                          | 27.306          | 27.306         | 27.306        | 27.306        | 27.306        | 30.094        | 30.094        | 30.094        | 30.094        | 32.891         | 32.891         | 32.891         | 32.891         | 361.166          | 438.907          | 449.873          | 461.058          | 472.472          |
| Alimentos y bebidas                | 16.754          | 16.754         | 16.754        | 16.754        | 16.754        | 19.542        | 19.542        | 19.542        | 19.542        | 22.339         | 22.339         | 22.339         | 22.339         | 234.542          | 307.556          | 313.586          | 319.617          | 325.647          |
| Personal - Barista y mozos         | 6.329           | 6.329          | 6.329         | 6.329         | 6.329         | 6.329         | 6.329         | 6.329         | 6.329         | 6.329          | 6.329          | 6.329          | 6.329          | 75.944           | 79.741           | 83.728           | 87.914           | 92.310           |
| Depreciación de activos            | 347             | 347            | 347           | 347           | 347           | 347           | 347           | 347           | 347           | 347            | 347            | 347            | 347            | 4.168            | 4.168            | 4.168            | 4.168            | 4.168            |
| Alquiler local                     | 3.876           | 3.876          | 3.876         | 3.876         | 3.876         | 3.876         | 3.876         | 3.876         | 3.876         | 3.876          | 3.876          | 3.876          | 3.876          | 46.512           | 47.442           | 48.391           | 49.359           | 50.346           |
| Otros                              |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | <b>29.125</b>   | <b>29.125</b>  | <b>29.125</b> | <b>29.125</b> | <b>29.125</b> | <b>39.333</b> | <b>39.333</b> | <b>36.940</b> | <b>36.940</b> | <b>47.174</b>  | <b>45.017</b>  | <b>45.017</b>  | <b>45.017</b>  | <b>451.270</b>   | <b>665.684</b>   | <b>649.164</b>   | <b>652.697</b>   | <b>673.422</b>   |
| Realidad Virtual                   | 22.922          | 22.922         | 22.922        | 22.922        | 22.922        | 30.343        | 30.343        | 27.950        | 27.950        | 35.387         | 33.230         | 33.230         | 33.230         | 343.351          | 489.480          | 471.864          | 474.521          | 494.598          |
| Cafetería                          | 6.202           | 6.202          | 6.202         | 6.202         | 6.202         | 8.990         | 8.990         | 8.990         | 8.990         | 11.787         | 11.787         | 11.787         | 11.787         | 107.919          | 176.205          | 177.299          | 178.176          | 178.823          |
| <b>Gasto Administrativo</b>        | <b>65.369</b>   | <b>45.097</b>  | <b>19.064</b> | <b>20.564</b> | <b>20.512</b> | <b>20.412</b> | <b>22.383</b> | <b>20.831</b> | <b>19.883</b> | <b>19.971</b>  | <b>20.669</b>  | <b>19.971</b>  | <b>32.151</b>  | <b>281.510</b>   | <b>265.348</b>   | <b>272.671</b>   | <b>277.722</b>   | <b>283.953</b>   |
| Personal - Administrador           |                 | 5.897          | 5.897         | 5.897         | 5.897         | 5.897         | 5.897         | 5.897         | 5.897         | 5.897          | 5.897          | 5.897          | 5.897          | 70.766           | 74.304           | 78.019           | 81.920           | 86.016           |
| Servicio de Seguridad              |                 | 3.800          | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800         | 3.800          | 3.800          | 3.800          | 3.800          | 45.600           | 46.512           | 47.442           | 48.391           | 48.391           |
| Outsourcing contable               |                 | 3.200          | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200         | 3.200          | 3.200          | 3.200          | 3.200          | 38.400           | 39.168           | 39.168           | 39.951           | 40.750           |
| Servicio de limpieza               |                 | 1.870          | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870         | 1.870          | 1.870          | 1.870          | 1.870          | 22.440           | 22.889           | 23.347           | 23.814           | 24.290           |
| Servicios Públicos                 |                 | 2.000          | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000         | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 24.000           | 24.480           | 24.970           | 25.469           | 25.469           |
| Asesoría Legal                     | 769             | 974            | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974           | 974            | 974            | 974            | 974            | 11.688           | 11.922           | 12.160           | 12.403           | 12.651           |
| Alquiler local                     | 64.600          | 1.292          | 1.292         | 1.292         | 1.292         | 1.292         | 1.292         | 1.292         | 1.292         | 1.292          | 1.292          | 1.292          | 1.292          | 15.504           | 15.814           | 16.130           | 16.453           | 16.782           |
| Gastos RRHH                        | 0               | 25.585         | 0             | 1.500         | 1.000         | 1.347         | 3.319         | 1.319         | 819           | 907            | 1.157          | 907            | 13.087         | 50.947           | 28.058           | 28.895           | 26.715           | 27.278           |
| Seguro                             |                 | 448            | 0             | 0             | 448           | 0             | 0             | 448           | 0             | 0              | 448            | 0              | 0              | 1.792            | 1.828            | 1.864            | 1.902            | 1.940            |
| Depreciación de activos            |                 | 31             | 31            | 31            | 31            | 31            | 31            | 31            | 31            | 31             | 31             | 31             | 31             | 373              | 373              | 676              | 703              | 385              |
| Otros                              |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Gasto de Venta</b>              | <b>34.668</b>   | <b>26.774</b>  | <b>11.774</b> | <b>11.774</b> | <b>11.774</b> | <b>11.843</b> | <b>12.043</b> | <b>12.843</b> | <b>11.843</b> | <b>18.911</b>  | <b>11.911</b>  | <b>18.911</b>  | <b>13.111</b>  | <b>173.512</b>   | <b>179.371</b>   | <b>121.277</b>   | <b>124.483</b>   | <b>127.205</b>   |
| Gastos de Marketing                | 34.268          | 24.300         | 9.300         | 9.300         | 9.300         | 9.300         | 9.300         | 10.300        | 9.300         | 16.300         | 9.300          | 16.300         | 10.300         | 142.600          | 145.452          | 85.940           | 87.654           | 89.416           |
| Personal - Facturador              |                 | 2.014          | 2.014         | 2.014         | 2.014         | 2.014         | 2.014         | 2.014         | 2.014         | 2.014          | 2.014          | 2.014          | 2.014          | 24.164           | 25.372           | 26.641           | 27.973           | 29.371           |
| Comisión VISANET                   |                 | 410            | 410           | 410           | 410           | 478           | 478           | 478           | 478           | 547            | 547            | 547            | 547            | 5.740            | 7.530            | 7.672            | 7.823            | 7.965            |
| Depreciación de activos            |                 | 51             | 51            | 51            | 51            | 51            | 51            | 51            | 51            | 51             | 51             | 51             | 51             | 608              | 608              | 608              | 608              | 19               |
| Otros                              | 400             | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 200           | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 200            | 400              | 408              | 416              | 424              | 433              |
| <b>Utilidad Operativa</b>          | <b>-100.037</b> | <b>-42.747</b> | <b>-1.714</b> | <b>-3.214</b> | <b>-3.162</b> | <b>7.079</b>  | <b>4.907</b>  | <b>3.266</b>  | <b>5.214</b>  | <b>8.292</b>   | <b>12.437</b>  | <b>6.135</b>   | <b>-245</b>    | <b>-3.752</b>    | <b>220.966</b>   | <b>255.215</b>   | <b>250.493</b>   | <b>262.264</b>   |
| Gastos Financieros                 |                 | 892            | 892           | 892           | 892           | 892           | 892           | 892           | 892           | 892            | 892            | 892            | 892            | 10.710           | 9.024            | 7.136            | 5.021            | 2.653            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>-100.037</b> | <b>-43.639</b> | <b>-2.606</b> | <b>-4.106</b> | <b>-4.054</b> | <b>6.186</b>  | <b>4.015</b>  | <b>2.374</b>  | <b>4.322</b>  | <b>7.400</b>   | <b>11.544</b>  | <b>5.242</b>   | <b>-1.138</b>  | <b>-14.462</b>   | <b>211.942</b>   | <b>248.079</b>   | <b>245.471</b>   | <b>259.611</b>   |
| Participación de los trabajadores  |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                | 0                | 10.597           | 12.404           | 12.274           | 12.981           |
| Impuesto a la Renta                |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                | 0                | 25.619           | 69.524           | 68.793           | 72.756           |
| <b>Utilidad neta</b>               | <b>-100.037</b> | <b>-43.639</b> | <b>-2.606</b> | <b>-4.106</b> | <b>-4.054</b> | <b>6.186</b>  | <b>4.015</b>  | <b>2.374</b>  | <b>4.322</b>  | <b>7.400</b>   | <b>11.544</b>  | <b>5.242</b>   | <b>-1.138</b>  | <b>-14.462</b>   | <b>175.725</b>   | <b>166.151</b>   | <b>164.404</b>   | <b>173.875</b>   |
| <b>EBITDA S/.</b>                  |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                | <b>32.655</b>    | <b>257.373</b>   | <b>308.307</b>   | <b>305.102</b>   | <b>298.788</b>   |
| <b>EBITDA %</b>                    |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                | <b>3,0%</b>      | <b>17,9%</b>     | <b>21,1%</b>     | <b>20,5%</b>     | <b>19,7%</b>     |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Estado de situación financiera

|  | Año 0          | 2019           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023             |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
|  |                | Mes 1          | Mes 2          | Mes 3          | Mes 4          | Mes 5          | Mes 6          | Mes 7          | Mes 8          | Mes 9          | Mes 10         | Mes 11         | Mes 12         | (Año 1)        | (Año 2)        | (Año 3)        | (Año 4)        | (Año 5)          |
| <b>Activo corriente</b>                          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Efectivo y equivalente de efectivo               | 0              | 49.967         | 10.836         | 20.124         | 27.642         | 41.206         | 60.675         | 46.761         | 62.920         | 93.257         | 113.515        | 131.785        | 130.407        | 130.407        | 345.654        | 515.867        | 688.290        | 876.412          |
| Cuentas por cobrar comerciales                   |                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                |
| Cuentas por cobrar diversas                      | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760         | 38.760           |
| Impuestos pagados por adelantado                 | 62.120         | 65.841         | 62.176         | 58.780         | 55.376         | 50.323         | 47.187         | 42.389         | 37.241         | 31.735         | 25.094         | 19.587         | 16.755         | 16.755         | 37.913         | 37.699         | 63.515         | 70.399           |
| <b>Total activo corriente</b>                    | <b>100.880</b> | <b>154.568</b> | <b>111.772</b> | <b>117.665</b> | <b>121.778</b> | <b>130.289</b> | <b>146.621</b> | <b>127.911</b> | <b>138.921</b> | <b>163.752</b> | <b>177.369</b> | <b>190.133</b> | <b>185.922</b> | <b>185.922</b> | <b>422.327</b> | <b>592.326</b> | <b>790.566</b> | <b>985.571</b>   |
| <b>Activo no corriente</b>                       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Inmuebles, maquinarias y equipos                 | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 236.858        | 309.666        | 309.666        | 309.666          |
| Intangibles                                      | 8.475          | 8.475          | 8.475          | 8.475          | 8.475          | 8.475          | 16.949         | 16.949         | 16.949         | 16.949         | 16.949         | 16.949         | 25.424         | 25.424         | 39.254         | 53.361         | 67.751         | 82.428           |
| Depreciación de activos                          | 0              | -3.034         | -6.068         | -9.102         | -12.136        | -15.170        | -18.203        | -21.237        | -24.271        | -27.305        | -30.339        | -33.373        | -36.407        | -36.407        | -72.814        | -125.906       | -180.515       | -217.040         |
| Amortización de intangibles                      |                | -235           | -471           | -706           | -942           | -1.177         | -1.412         | -1.883         | -2.354         | -2.825         | -3.296         | -3.766         | -4.237         | -4.237         | -13.864        | -28.125        | -42.874        | -57.053          |
| <b>Total activo no corriente</b>                 | <b>245.333</b> | <b>242.063</b> | <b>238.794</b> | <b>235.525</b> | <b>232.255</b> | <b>228.986</b> | <b>234.191</b> | <b>230.687</b> | <b>227.182</b> | <b>223.677</b> | <b>220.172</b> | <b>216.668</b> | <b>221.638</b> | <b>221.638</b> | <b>189.434</b> | <b>208.997</b> | <b>154.028</b> | <b>118.001</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                              | <b>346.213</b> | <b>396.631</b> | <b>350.566</b> | <b>353.189</b> | <b>354.034</b> | <b>359.275</b> | <b>380.812</b> | <b>358.597</b> | <b>366.103</b> | <b>387.429</b> | <b>397.542</b> | <b>406.800</b> | <b>407.559</b> | <b>407.559</b> | <b>611.761</b> | <b>801.323</b> | <b>944.594</b> | <b>1.103.572</b> |
| <b>Pasivo corriente</b>                          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 32.694         | 78.040         | 78.047         | 82.175           |
| Remuneraciones y participaciones por pagar       |                | 6.131          | 12.261         | 18.392         | 24.522         | 24.787         | 30.917         | 18.386         | 25.039         | 31.693         | 38.868         | 36.619         | 22.158         | 22.158         | 36.957         | 40.026         | 41.220         | 43.318           |
| Cuentas por pagar comerciales                    |                | 89.098         | 40.679         | 42.449         | 42.388         | 42.350         | 54.913         | 44.025         | 41.727         | 50.171         | 42.734         | 50.171         | 67.699         | 67.699         | 64.417         | 57.037         | 54.439         | 55.423           |
| Obligaciones financieras                         |                | 14.189         | 14.330         | 14.470         | 14.611         | 14.751         | 14.892         | 15.032         | 15.173         | 15.313         | 15.454         | 15.594         | 15.735         | 15.735         | 17.623         | 19.738         | 22.106         | 0                |
| <b>Total pasivo corriente</b>                    | <b>0</b>       | <b>109.418</b> | <b>67.270</b>  | <b>75.311</b>  | <b>81.521</b>  | <b>81.888</b>  | <b>100.721</b> | <b>77.444</b>  | <b>81.939</b>  | <b>97.176</b>  | <b>97.056</b>  | <b>102.384</b> | <b>105.592</b> | <b>105.592</b> | <b>151.691</b> | <b>194.840</b> | <b>195.812</b> | <b>180.916</b>   |
| <b>Pasivo no corriente</b>                       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Obligaciones financieras                         | 89.250         | 73.890         | 72.579         | 71.268         | 69.956         | 68.645         | 67.334         | 66.023         | 64.711         | 63.400         | 62.089         | 60.778         | 59.467         | 59.467         | 41.844         | 22.106         | 0              | 0                |
| <b>Total pasivo no corriente</b>                 | <b>89.250</b>  | <b>73.890</b>  | <b>72.579</b>  | <b>71.268</b>  | <b>69.956</b>  | <b>68.645</b>  | <b>67.334</b>  | <b>66.023</b>  | <b>64.711</b>  | <b>63.400</b>  | <b>62.089</b>  | <b>60.778</b>  | <b>59.467</b>  | <b>59.467</b>  | <b>41.844</b>  | <b>22.106</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>         |
| <b>Patrimonio neto</b>                           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Capital social                                   | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000        | 357.000          |
| Resultado Acumulado                              |                | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -100.037       | -114.499       | 61.226         | 227.377        | 391.782          |
| Resultado del ejercicio                          | -100.037       | -43.639        | -46.246        | -50.352        | -54.406        | -48.220        | -44.205        | -41.832        | -37.510        | -30.110        | -18.566        | -13.324        | -14.462        | -14.462        | 175.725        | 166.151        | 164.404        | 173.875          |
| <b>Total patrimonio neto</b>                     | <b>256.963</b> | <b>213.323</b> | <b>210.717</b> | <b>206.610</b> | <b>202.556</b> | <b>208.742</b> | <b>212.757</b> | <b>215.131</b> | <b>219.453</b> | <b>226.852</b> | <b>238.397</b> | <b>243.639</b> | <b>242.501</b> | <b>242.501</b> | <b>418.226</b> | <b>584.377</b> | <b>748.782</b> | <b>922.656</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>            | <b>346.213</b> | <b>396.631</b> | <b>350.566</b> | <b>353.189</b> | <b>354.034</b> | <b>359.275</b> | <b>380.812</b> | <b>358.597</b> | <b>366.103</b> | <b>387.429</b> | <b>397.542</b> | <b>406.800</b> | <b>407.559</b> | <b>407.559</b> | <b>611.761</b> | <b>801.323</b> | <b>944.594</b> | <b>1.103.572</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 9. Flujo de caja**

| FLUJO DE CAJA                   | 2018<br>(Año 0) | 2019 (Año 1)  |                |               |               |               |               |                |               |               |                |                |                | Total          | 2020 (Año<br>2) | 2021 (Año<br>3) | 2022 (Año<br>4) | 2023 (Año<br>5) |
|---------------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                 |                 | Mes 1         | Mes 2          | Mes 3         | Mes 4         | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7          | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10         | Mes 11         | Mes 12         |                |                 |                 |                 |                 |
| <b>Ingresos</b>                 |                 |               |                |               |               |               |               |                |               |               |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |
| Cobranzas                       |                 | 92.156        | 92.156         | 92.156        | 92.156        | 107.492       | 107.492       | 107.492        | 107.492       | 122.868       | 122.868        | 122.868        | 122.868        | 1.290.064      | 1.692.446       | 1.724.371       | 1.758.370       | 1.790.294       |
| <b>Egresos</b>                  |                 |               |                |               |               |               |               |                |               |               |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |
| Pago a proveedores              |                 | -19.770       | -108.868       | -60.449       | -62.219       | -65.448       | -65.410       | -77.973        | -67.085       | -68.087       | -76.531        | -69.094        | -76.531        | -817.464       | -956.455        | -991.122        | -914.836        | -927.356        |
| Pago de sueldos y beneficios    |                 | -19.184       | -19.184        | -19.184       | -19.184       | -25.050       | -19.184       | -40.003        | -20.819       | -20.819       | -22.454        | -31.879        | -44.091        | -301.035       | -369.131        | -401.335        | -422.679        | -443.062        |
| Pago de impuestos               |                 | -1.435        | -1.435         | -1.435        | -1.435        | -1.630        | -1.630        | -1.630         | -1.630        | -1.825        | -1.825         | -1.825         | -1.825         | -19.559        | -129.517        | -139.047        | -225.154        | -207.779        |
| <b>Inversión</b>                |                 |               |                |               |               |               |               |                |               |               |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |
| Activos Fijos e intangibles     | -289.446        |               |                |               |               |               |               |                |               |               |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |
| Garantía                        | -38.760         |               |                |               |               |               |               |                |               |               |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |
| <b>Gastos Preoperativos</b>     | -118.044        |               |                |               |               |               |               |                |               |               |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICC</b>  | <b>-446.250</b> | <b>51.767</b> | <b>-37.331</b> | <b>11.088</b> | <b>9.318</b>  | <b>15.364</b> | <b>21.268</b> | <b>-12.113</b> | <b>17.958</b> | <b>32.137</b> | <b>22.058</b>  | <b>20.070</b>  | <b>422</b>     | <b>152.007</b> | <b>237.343</b>  | <b>192.867</b>  | <b>195.701</b>  | <b>212.098</b>  |
| Prestamo recibidos              | 89.250          |               |                |               |               |               |               |                |               |               |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |
| Servicio de deuda               |                 | -1.800        | -1.800         | -1.800        | -1.800        | -1.800        | -1.800        | -1.800         | -1.800        | -1.800        | -1.800         | -1.800         | -1.800         | -21.599        | -22.097         | -22.654         | -23.278         | -23.976         |
| <b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b> | <b>-357.000</b> | <b>49.967</b> | <b>-39.131</b> | <b>9.288</b>  | <b>7.518</b>  | <b>13.564</b> | <b>19.468</b> | <b>-13.913</b> | <b>16.158</b> | <b>30.337</b> | <b>20.258</b>  | <b>18.270</b>  | <b>-1.378</b>  | <b>130.407</b> | <b>215.247</b>  | <b>170.213</b>  | <b>172.423</b>  | <b>188.122</b>  |
| Saldo Inicial                   | 357.000         | 0             | 49.967         | 10.836        | 20.124        | 27.642        | 41.206        | 60.675         | 46.761        | 62.920        | 93.257         | 113.515        | 131.785        | 0              | 130.407         | 345.654         | 515.867         | 688.290         |
| <b>CAJA FINAL DEL PERÍODO</b>   | <b>0</b>        | <b>49.967</b> | <b>10.836</b>  | <b>20.124</b> | <b>27.642</b> | <b>41.206</b> | <b>60.675</b> | <b>46.761</b>  | <b>62.920</b> | <b>93.257</b> | <b>113.515</b> | <b>131.785</b> | <b>130.407</b> | <b>130.407</b> | <b>345.654</b>  | <b>515.867</b>  | <b>688.290</b>  | <b>876.412</b>  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Notas biográficas**

### **Sheyla Castillo Núñez**

Nació el 26 de marzo de 1980. Contadora pública, egresada de la Universidad de Nacional Federico Villareal. Cuenta con una especialización en Finanzas y un PADE en Administración, ambos en la ESAN Graduate School of Business.

Tiene más de quince años de experiencia profesional en áreas de contabilidad y finanzas en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de Control de Gestión y Negocios en Mota-Engil Perú S.A.

### **Carlos Martín Sánchez Loayza**

Nació el 06 de enero de 1975. Ingeniero industrial por la Universidad de Lima.

Posee más de siete años de experiencia profesional desarrollando proyectos y mejora de procesos en la línea de estrategia y operaciones para el sector de banca y finanzas. Actualmente, desempeña el cargo de especialista de procesos en Scotiabank Perú SAA.

### **Jenny Torres Neira**

Nació el 19 de febrero de 1978. Contadora pública, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con una Maestría en Costos y Presupuestos por la UNMSM y una Especialización en Finanzas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Tiene más de quince años de experiencia en las áreas de contabilidad, costos, administración y finanzas en empresas del sector privado y dos años en el sector público. Actualmente, desempeña el cargo de subgerente de Administración y Finanzas en Prestadora de Servicios Pecuarios PSP SAC - Grupo Favre.