



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE
HERMES HOME: INTERIORISMO Y EQUIPAMIENTO
FINANCIADO ACCESIBLE SIN INTERESES”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Lizzette Jackeline Condor Castillo

Sr. Hermes Delgado Delgado

Srta. Stephany Giuliana Farfan Ramon

Asesor: Emilio Pérez de Armas

[0009-0001-3583-7279](tel:0009-0001-3583-7279)

Lima, setiembre 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Emilio Pérez de Armas deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE HERMES HOME: INTERIORISMO Y EQUIPAMIENTO FINANCIADO ACCESIBLE SIN INTERESES" presentado por Doña Lizzette Jackeline Condor Castillo, Don Hermes Delgado Delgado y Doña Stephany Giuliana Farfan Ramon, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 02 de diciembre de 2024 dando el siguiente resultado:

3er Turnitin (sobre versión final TI)

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %
INDICE DE SIMILITUD

11 %
FUENTES DE INTERNET

4 %
PUBLICACIONES

4 %
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE



Asesor: Emilio Pérez de Armas

Código ORCID: 0009-0001-3583-7279

Fecha: 02/12/2024

Dedicamos este trabajo a nuestros padres y a nuestras familias, cuya comprensión y apoyo incondicional han sido fundamentales para alcanzar este logro.

Agradecemos a nuestro asesor de tesis, profesor Emilio Pérez de Armas, por su exigencia desde el inicio, refuerzo constante para mejorar nuestro desempeño, y pensamiento crítico. Con su ejemplo y apoyo genuino nos ayudó a crecer como personas y profesionales en cada paso del camino.

RESUMEN EJECUTIVO

El actual trabajo de investigación presenta el plan de marketing para Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses, que brinda al espacio de sus clientes el carácter que los define de manera simple, en cuotas y tal cual lo imaginan. Por lo tanto, la palabra practicidad resume la propuesta y concuerda con el fin de facilitarle la vida al consumidor, además de hacerlo de una manera ética y sostenible.

La responsabilidad social de Hermes Home se explica a través de la trazabilidad de toda su cadena productiva, no solo para lograr el mejor control de la calidad y de los procesos de adquisición e instalación del mobiliario. sino también con dos objetivos claros: i) apoyar a la reactivación económica y contribuir en el crecimiento de las microempresas especializadas en muebles, y ii) emplear materiales y procesos ecoamigables.

Durante las dos últimas décadas, el Perú ha experimentado un importante desarrollo inmobiliario a nivel urbano, con un crecimiento de la demanda de departamentos a nivel nacional liderado por Lima Metropolitana. En el 2023 hubo un incremento del 3% en la oferta de viviendas respecto al 2022, confirmando una tendencia de crecimiento sostenido en el sector en los últimos cinco años (Maximixe, 2024). Según el *dashboard* de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI, s.f.), la cantidad de departamentos vendidos en Lima Top y Lima Moderna en el 2023 fue de 11,500 unidades, teniendo un alza de 7.32% con respecto al 2022 (10,715 unidades vendidas). Sin embargo, aún existe un déficit para cubrir la demanda inmobiliaria.

Los principales compradores de departamentos son parejas jóvenes y adultos solteros, cuyo deseo de independizarse los impulsa al ahorro de la cuota inicial para acceder a un crédito hipotecario y adquirir un inmueble propio. Por lo general, cuando se realiza la compra de un departamento nuevo se enfrentan a un problema no previsto como es la implementación y decoración del mismo.

A partir de la presente investigación se ha identificado que los nuevos propietarios tienen muy poco tiempo para dedicarse a esta tarea; no tienen claro el diseño ni el concepto de la decoración de sus ambientes y, por último, no cuentan con la liquidez suficiente para seguir invirtiendo en su nuevo hogar. Existe un gasto de S/ 10,000 a S/ 20,000 en la decoración de cada espacio de un departamento convencional (Redacción RPP, 2019).

Se realizó un análisis del macro y micro entorno del sector inmobiliario, así como una investigación de mercados utilizando diversas fuentes secundarias y primarias (*focus groups*,

entrevistas en profundidad y encuestas), que han dado como resultado la aceptación e intención de compra del servicio que ofrece Hermes Home.

Con un mercado meta de 4,718 propietarios, un crecimiento anual de 5% y un mercado penetrado proyectado de 124 personas en promedio anual por alcanzar, se obtienen indicadores financieros sólidos y atractivos como un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 313,593.00, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 85%, y un *payback* de 1 año y 205 días.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico.....	2
1.3 Entorno sociocultural.....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.5 Entorno ecológico.....	4
1.6 Entorno legal.....	4
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	5
2. Análisis del microentorno.....	5
2.1 Evolución y características del sector.....	5
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	7
2.3 Conclusiones del microentorno.....	8
3. Análisis Interno.....	9
3.1 La empresa.....	9
3.2 Misión, visión y valores.....	9
3.3 Organización y estructura.....	9
3.4 Servicios que ofrece.....	10
3.5 Análisis de la cadena de valor.....	11
3.6 Matriz FODA de doble entrada.....	13
3.7 Análisis situacional.....	14

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	15
1. Objetivo general y objetivos específicos.....	15
2. Metodología de investigación	15
a. Fuentes secundarias.....	15
b. Fuentes primarias	16
i. <i>Focus groups</i>	16
ii. Entrevistas a profundidad.....	16
iii. Encuestas.....	16
c. Principales hallazgos.....	17
i. Hallazgos primer grupo: futuros propietarios	17
d. Hallazgos segundo grupo: propietarios actuales	19
i. Hallazgos de la entrevista a profundidad	20
e. Estimación de la demanda.....	22
3. Conclusiones del estudio de mercado	23
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	25
1. Definición de los objetivos de marketing.....	25
2. Estrategia genérica	25
3. Estrategia de crecimiento.....	26
4. Estrategia de segmentación de mercados	27
5. Estrategia de posicionamiento.....	28
6. Estrategia de clientes	28
7. Estrategia de marca	30
CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING	31
1. Estrategia de producto.....	31
1.1 <i>Naming</i> de marca.....	32
1.2 <i>Branding</i>	32
1.3 Niveles de servicio	32
2. Estrategia de precios.....	33
3. Estrategia de plaza.....	35
4. Estrategia de promoción.....	36
5. Estrategia de personas	38
6. Estrategia de procesos	40

7. Estrategia de proactividad	41
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	43
1. Consideraciones generales y supuestos.....	43
2. Presupuesto de inversión.....	43
3. Costos fijos y costos variables	44
4. Costo de ventas.....	44
5. Gastos operativos	45
5.1 Gastos de marketing	45
5.2 Gastos administrativos	47
5.3 Gastos laborales.....	47
6. Simulación de escenarios	48
7. Proyección de ventas	48
8. Indicadores económicos para la toma de decisiones.....	49
9. Flujo de caja	50
10. Estados de resultados	52
11. Plan de contingencia.....	52
12. Conclusiones del capítulo.....	53
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS	60
NOTAS BIOGRÁFICAS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Entorno político.....	2
Tabla 2.	Entorno económico	3
Tabla 3.	Entorno sociocultural	3
Tabla 4.	Entorno tecnológico	4
Tabla 5.	Entorno ecológico	4
Tabla 6.	Entorno legal	5
Tabla 7.	Tendencias en el rubro inmobiliario y decoración	6
Tabla 8.	Factores para la elección de una vivienda.....	7
Tabla 9.	Cinco Fuerzas de Porter	7
Tabla 10.	Análisis comparativo de sustitutos para Hermes Home.....	8
Tabla 11.	Misión, visión y valores	9
Tabla 12.	Estilos de decoración ofrecidos.....	10
Tabla 13.	Cadena de valor del servicio de interiorismo y equipamiento	12
Tabla 14.	Matriz FODA de doble entrada.....	13
Tabla 15.	Objetivo general y objetivos específicos de la investigación de mercados	15
Tabla 16.	Perfiles para el <i>focus groups</i>	16
Tabla 17.	Perfiles de las personas entrevistadas a profundidad	16
Tabla 18.	Hallazgos de <i>focus groups</i> y encuestas de futuros propietarios.....	17
Tabla 19.	Hallazgos de los <i>focus groups</i> y encuestas de propietarios actuales.....	19
Tabla 20.	Hallazgos de entrevistas a profundidad.....	21
Tabla 21.	Estimación de la demanda.....	23
Tabla 22.	Objetivos de Marketing.....	25
Tabla 23.	Segmentación	27
Tabla 24.	Gestión de los clientes de Hermes Home.....	29
Tabla 25.	Gestión de fidelización de clientes de Hermes Home.....	29
Tabla 26.	Resumen del servicio Hermes Home	31
Tabla 27.	Características del <i>namings</i> de la marca.....	32
Tabla 28.	Elementos del <i>branding</i>	32
Tabla 29.	Alternativas del servicio de interiorismo y equipamiento en Lima Metropolitana 2024.....	33
Tabla 30.	Descripción del servicio estándar de Hermes Home.....	34
Tabla 31.	Costo del equipamiento por ambiente y estilo	35

Tabla 32.	Estrategia de promoción para el <i>consumer</i> (propietarios).....	37
Tabla 33.	Estrategia de promoción para el <i>shopper</i> (inmobiliarias)	37
Tabla 34.	Posiciones complementarias a contratar para el inicio de operaciones.....	38
Tabla 35.	Evidencias físicas del servicio de Hermes Home	41
Tabla 36.	Resumen marketing mix	41
Tabla 37.	Presupuesto de inversión.....	44
Tabla 38.	Costos fijos.....	44
Tabla 39.	Costos variables	44
Tabla 40.	Costo de ventas	45
Tabla 41.	Gastos de marketing.....	45
Tabla 42.	Gastos de marketing mensuales del primer año de Hermes Home	46
Tabla 43.	Gastos administrativos proyectados.....	47
Tabla 44.	Gastos laborales	48
Tabla 45.	Resumen de escenarios	48
Tabla 46.	Proyecciones de ventas en unidades	48
Tabla 47.	Proyección de ventas.....	49
Tabla 48.	<i>Payback</i> o periodo de recupero	49
Tabla 49.	Punto de equilibrio	50
Tabla 50.	Flujo de caja de Hermes Home en cinco años de ejecución	51
Tabla 51.	Estado de resultados de los cinco primeros años	52
Tabla 52.	Plan de contingencia	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Etapas del servicio de equipamiento e interiorismo.....	9
Figura 2.	Organigrama de Hermes Home.....	10
Figura 3.	Estrategia genérica aplicada a Hermes Home	25
Figura 4.	Postura competitiva elegida para Hermes Home	26
Figura 5.	Matriz BCG aplicada a Hermes Home.....	27
Figura 6.	Hexágono de posicionamiento de Hermes Home	28
Figura 7.	Estrategia de desarrollo de marca	30
Figura 8.	Niveles del servicio de Hermes Home	33
Figura 9.	Diseño de canal de plaza para el servicio Hermes Home	36
Figura 10.	Proceso de ejecución del servicio para el <i>consumer</i>	40
Figura 11.	Proceso de ejecución del servicio para el <i>shopper</i>	40

ANEXOS

Anexo 1.	Business Model Canvas	61
Anexo 2.	Cálculo de mercado meta, demanda y ventas del primer mes	62
Anexo 3.	Preguntas de encuestas.....	63
Anexo 4.	Resultados de la encuesta aplicada a personas que han adquirido o piensan adquirir un departamento en Lima Top o Lima Moderna.....	66
Anexo 5.	Inversión en el sector construcción	72
Anexo 6.	Detalle del presupuesto de inversión.....	73
Anexo 7.	Cálculo de cuota de préstamo	73
Anexo 8.	Cronograma de pagos del préstamo	74
Anexo 9.	Simulación de escenario conservador	75
Anexo 10.	Simulación de escenario optimista.....	75
Anexo 11.	Simulación de escenario pesimista.....	75
Anexo 12.	Detalle del presupuesto del estilo Clásico Moderno para un departamento de 60 m2.....	76

INTRODUCCIÓN

El sueño del departamento propio es cada vez más real y alcanzable, solo se requiere de un 5% del precio de la propiedad como cuota inicial¹ y luego se puede seguir ahorrando a un mediano plazo hasta el momento del inicio del financiamiento hipotecario. Sin embargo, muchos de los nuevos propietarios no prevén que existan gastos adicionales en los que tendrán que incurrir al momento de recibir el nuevo departamento, entre ellos los gastos notariales, gastos municipales, gastos de mudanza y, sobre todo, los gastos de equipar, acondicionar y decorar su nuevo hogar.

Independientemente del gasto, es muy probable que los propietarios no tengan una idea clara de cómo comenzar el diseño ni el equipamiento de sus ambientes pero, a la vez, desean tener un hogar que les brinde comodidad y practicidad. Adicionalmente, el poco tiempo disponible se convierte en una limitante y en un problema. Existen procesos relacionados a la nueva adquisición que requerirán dedicación y coordinaciones como las inscripciones a los nuevos servicios, la presencia de alguien en casa para recibir las compras, la atención a los técnicos para instalaciones como el internet, las cortinas, la terna, entre otros. En respuesta a la situación descrita líneas arriba, los autores de la presente investigación decidieron dar un paso más allá en la entrega de los departamentos para que los propietarios tengan la opción de recibirlos con la decoración y el equipamiento listo, es así como nace Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses.

En el capítulo I, Análisis y diagnóstico situacional, se realizó el estudio de las variables del macro y microentorno, así como el análisis interno y su influencia en las decisiones para la creación de Hermes Home. En el capítulo II, Investigación de Mercados, se realizó un análisis de fuentes secundarias y se aplicaron las fuentes primarias (*focus groups*, entrevistas en profundidad y encuestas) para validar la problemática actual, conocer la aceptación del servicio y estimar la demanda. En el capítulo III, Planeamiento estratégico, se definieron los objetivos de marketing y las estrategias genérica, de crecimiento, posicionamiento, entre otras. En el capítulo IV, Tácticas de marketing, se analizaron las 7P del servicio y, finalmente, en el capítulo V, Implementación y control, se elaboraron los cálculos financieros necesarios y los principales indicadores para sustentar la viabilidad de este proyecto.

¹ Comprar con el 5% inicial dependerá de las facilidades que puede ofrecer la inmobiliaria.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno (PESTEL²)

Se iniciará la presente investigación con el análisis de los factores externos que influyen directamente sobre la industria inmobiliaria y de interiorismo en Lima, Perú. Identificar estas influencias externas permitió anticipar cambios, comprender riesgos y oportunidades que permiten plantear estrategias de marketing para maximizar la efectividad y la resiliencia en un mercado dinámico. Mediante acciones específicas se han cuantificado las decisiones estratégicas para cada factor del macroentorno.

1.1 Entorno político

Se identifican tres principales factores que se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 1

Entorno político

Factor	Fuente	Impacto	Dirección estratégica
Conflicto entre municipios de Lima y las inmobiliarias	Panamericana, 2024.	Amenaza: Cambios de ordenanzas de una gestión a otra.	Cada seis meses realizar la actualización de la información e implicancias de las ordenanzas de los municipios en donde se tenga proyectos inmobiliarios.
		Amenaza: Conflicto por viviendas de interés social (VIS).	Ofrecer cinco opciones de servicios con tarifas accesibles para los departamentos que aplican a VIS.
Cambio del rango del valor de viviendas de interés social (VIS)	Fondo Mivivienda, s.f.	Oportunidad: Cada año se actualizan los valores VIS. Actualmente, el valor máximo para que una vivienda sea considerada VIS es de S/ 479,300.	Tener un 50% de la cartera de clientes con departamentos menores a 60 m ² que calcen en el valor VIS para el segundo año del proyecto.

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Panamericana, 2024; Fondo Mivivienda, s.f.

1.2 Entorno económico

El sector construcción es uno de los más importantes del país, y ha tenido un alto crecimiento en los últimos años. En la siguiente tabla se verán los factores económicos que influyen en este negocio.

² PESTEL es el acrónimo de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (David y David, 2017).

Tabla 2*Entorno económico*

Factor	Fuente	Impacto	Dirección estratégica
Proyección de crecimiento 3.4% del Producto Bruto Interno (PBI).	Admin, 2023.	Oportunidad: Aumento de la demanda del servicio de amoblamiento.	Alcanzar un crecimiento en las ventas de 30% anual en el mercado penetrado durante el periodo del proyecto.
Aumento de la inversión privada en el 2023.	Admin, 2023.	Oportunidad: Aumento de la oferta inmobiliaria.	Lograr que el 50% de los servicios colocados se ubiquen en proyectos de Lima Top, ya que es la zona más atractiva para inversionistas extranjeros.
Inversionistas prefieren departamentos de 38 a 45m ² .	Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2023a.	Oportunidad: Inversión en departamentos chicos y fáciles de amoblar.	Incluir en la cartera de servicios al menos un paquete Airbnb, dirigido específicamente a este segmento de mercado.
Reducción de precios en la materia prima.	Ramos Medina, 2024.	Oportunidad: Reducción de costos, sobre todo en Lima top (1.8%).	Implementar medidas de optimización de costos y eficiencia operativa, con el objetivo de aumentar el margen bruto en 4% anual a partir del segundo año.

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Admin, 2023; Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2023a; Ramos Medina, 2024.

1.3 Entorno sociocultural

Existen varias tendencias socio culturales que, en su mayoría, representan oportunidades para el negocio inmobiliario.

Tabla 3*Entorno sociocultural*

Factor	Fuente	Impacto	Dirección estratégica
En el 2017, el 21% de la población eran <i>millennials</i> ; y el 69% aún vivían con sus padres.	Ipsos, s.f.	Oportunidad: Aumento de la demanda de departamentos.	Desarrollar cinco paquetes pensando en estilos que se adecuen a las actuales formas de vivir, ofreciendo muebles funcionales y optimizando espacios.
Tendencia de independización de los jóvenes.			
Se incrementó en 45% la inseguridad ciudadana en el 2023	Redacción Gestión, 2023a.	Oportunidad: Adquisición de más viviendas en Lima Moderna.	Incluir en los paquetes de equipamiento al menos un elemento de seguridad.
La demanda de productos para el hogar aumentaría 20% en el segundo semestre del 2023.	Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2023b.	Oportunidad: Probabilidad de colocar el servicio.	Lanzar un video al mes reforzando las mejoras que deberían realizar para el equipamiento del departamento.
El 63% de los ahorros podrían destinarse a mejorar ambientes del hogar.	Álvarez, s.f.	Oportunidad: Mayor disposición para invertir en mejoras en los departamentos.	Crear un contenido al mes mostrando los beneficios de anticipar esta inversión.

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Ipsos, s.f.; Redacción Gestión, 2023a; Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2023b;

Álvarez, s.f.

1.4 Entorno tecnológico

En la última década se han desarrollado distintas herramientas tecnológicas que facilitan una mejor elección del ambiente y de los muebles de decoración, tanto para el diseñador como para el usuario.

Tabla 4

Entorno tecnológico

Factor	Fuente	Impacto	Dirección estratégica
Nuevas herramientas de inteligencia artificial (IA) para diseño e interiorismo.	Segui, 2024.	Oportunidad: Efectividad en la personalización de los departamentos.	Brindar tres capacitaciones al año al equipo del Departamento de Diseño de Interiores en herramientas de IA para interiorismo.
Incremento de demanda de departamentos <i>smart</i> .	Salas Oblitas, 2021.		

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Segui, 2024; Salas Oblitas, 2021.

1.5 Entorno ecológico

El cambio climático ha influido en distintos sectores y en las decisiones del usuario, del gobierno e incluso de los proveedores, obligando a incluir productos certificados para reducir el impacto en el medioambiente.

Tabla 5

Entorno ecológico

Factor	Fuente	Impacto	Dirección estratégica
Preferencia por viviendas con Bono Verde, Certificación Verde, entre otros.	Redacción RPP, 2024.	Oportunidad: Tener alguna certificación de responsabilidad ambiental.	Lograr que el 80% de los proyectos inmobiliarios de la cartera cuente con certificación de bono verde, EDGE ³ u otra similar.
Tendencia en consumo de productos y servicios ecoamigables.	Diario Perú 21, 2024.	Oportunidad: Incorporar a proveedores que tengan procesos y/o productos ecoamigables.	Contar con el 30% de proveedores con productos certificados como ecoamigables.

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Redacción RPP, 2024; Diario Perú 21, 2024.

1.6 Entorno legal

En la siguiente tabla se analizan las principales leyes que favorecen a la obtención de departamentos, ya que brindan a la población mayor liquidez para adquirirlos.

³ EDGE es un sistema de certificación de construcción sostenible que se enfoca en hacer edificios más eficientes.

Tabla 6*Entorno legal*

Factor	Fuente	Impacto	Dirección estratégica
Aprobación para el retiro de hasta 4 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) del fondo de pensiones administrado por las AFP.	Ley N° 32002, 2024.	Oportunidad: mayor disponibilidad de efectivo para adquirir una vivienda propia.	Realizar una campaña promocional para atraer los fondos de pensiones liberados para colocar un 20% más en ventas del servicio.
Aprobación de la Ley N° 31480 para la liberación de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).	Redacción Gestión, 2023b.		Tener un 25% más de exposición en las promociones de los meses en los que se realiza el abono de la CTS.

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Ley N° 32002, 2024; Redacción Gestión, 2023b.

1.7 Conclusiones del macroentorno

Luego de realizar el análisis PESTEL se concluye que existen factores políticos que están impactando de manera negativa a la propuesta de Hermes Home, como los conflictos entre las municipalidades y los desarrollos inmobiliarios.

Sin embargo, existen más oportunidades en los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Destaca, por ejemplo, la mayor disponibilidad de efectivo de los consumidores, mayor inversión privada, aumento de la demanda de departamentos personalizados, así como la preferencia por el bienestar en el hogar.

2. Análisis del microentorno**2.1 Evolución y características del sector**

En esta sección se analizará la situación del sector inmobiliario y el reto de entregar un servicio personalizado en los departamentos de estreno.

Un producto en esta categoría se define como una combinación de precio, metraje y segmento del mercado; esta última variable es importante debido a que la creación de un desarrollo como tal debe dirigirse a un público cada vez más específico. Esta segmentación tiene en cuenta:

- Ciclo de vida (criterio demográfico).
- Nivel socioeconómico (NSE) (criterio psicográfico).
- Tipo de comprador (criterio conductual).
- Estilo de vida y personalidad (criterio psicográfico).

Estas variables a considerar son relevantes, ya que el 86% de los desarrollos inmobiliarios en Latinoamérica son productos no diferenciados (Campus Real State Education, s.f., p.36).

En la siguiente tabla se presentan las nuevas tendencias en estilo de vida consideradas en este rubro.

Tabla 7

Tendencias en el rubro inmobiliario y decoración

Modalidad de trabajo: <i>home office</i>⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Como consecuencia de la pandemia, el espacio promedio por trabajador se ha reducido en varias empresas. El colaborador tiene que acondicionar un lugar dentro de su casa, incurriendo en costos extras. • Los ambientes más utilizados para improvisar una oficina son comedor, sala, dormitorio o algún espacio flexible (<i>family room</i>⁵ o pasadizo).
Compra de muebles del hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsada por las consecuencias del trabajo híbrido y la educación virtual. • Incremento de la demanda de muebles más prácticos y versátiles. • Palabras claves más buscadas en Google para esta categoría: artículos para el <i>home office</i>, juego para dormitorios y roperos, ropa de cama y menaje.
Participación de mujeres en la compra de inmuebles.	<ul style="list-style-type: none"> • El 99% de la decisión final en la adquisición de una propiedad está a cargo de mujeres. • El 58% de los propietarios de departamentos son mujeres.
Demanda de productos eco amigables y sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Las inmobiliarias buscan disminuir el impacto negativo en el desarrollo y ejecución de sus proyectos (Redacción Perú 21, 2022). • Gran relevancia de la funcionalidad, uso de materiales ecoamigables, diseño innovador.
Preferencia de los <i>millennials</i>⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Los <i>millennials</i> tienen una forma diferente de ver la vida y están muy pegados a la comodidad para crear y producir. • Ocho de cada diez <i>millennials</i> prefieren hacer sus muebles a medida para optimizar su espacio y adaptarlo a su hogar. • Se guían de las opiniones de expertos y recurren a diseñadores y/o decoradores para adecuar de manera profesional su futuro hogar.
Próxima generación: Generación Z⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Se estima que en los próximos dos años la generación Z tendrá la necesidad de adquirir viviendas.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Por otro lado, el valor de los inmuebles está en aumento debido a las siguientes razones: mayores tasas de interés en los créditos hipotecarios, e incremento en los costos de construcción y del terreno. Estos aspectos generan, a su vez, una variedad de precios dentro de Lima, incluso se pueden ver diferencias dentro de un mismo distrito. Por ejemplo, en Lima Top como Miraflores y San Isidro hubo una reducción en el valor de los departamentos para agilizar la velocidad de venta; sin embargo, en Lima Moderna como Magdalena, Lince y Jesús María hubo un alza debido a la demanda (López Sevilla, 2023).

A pesar del incremento de precios, todavía existe una demanda latente de viviendas en el Perú ya que hay un gran porcentaje de *millennials* que tiene como objetivo a corto y/o mediano plazo independizarse de la casa de sus padres (IPSOS, s.f.). En los cinco primeros meses del 2023 se

⁴ *Home office*: Modalidad laboral en la que un empleado trabaja desde casa.

⁵ *Family room* o cuarto de estar es un espacio en el que la familia convive y comparte el día a día.

⁶ *Millennials*: Grupo de personas nacidas entre 1982 y 1994.

⁷ Generación Z: Grupo de personas nacidas a finales de la década de 1990 e inicios del 2000.

incrementó la adquisición de departamentos en Lima en un 6% con respecto al mismo periodo del 2022 (Andina, Agencia Peruana de noticias, 2023c).

Entre los principales factores a considerar para la elección de una nueva vivienda se encuentran:

Tabla 8

Factores para la elección de una vivienda

Distribución del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Los ambientes más valorados son los dormitorios, la sala, comedor y la cocina. • Las personas de perfil más sociable valoran las terrazas y balcones.
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante mantenerse cerca del trabajo y los lugares que se frecuentan más para evitar el tráfico. • Relevancia de la seguridad en la zona y la distancia hacia espacios verdes y/o de entretenimiento en general.
Tamaño / metraje	<ul style="list-style-type: none"> • Los departamentos pequeños y con buena distribución son los más demandados. • Metrajes de entre 50 y 60 m² son ideales para empezar a vivir la independencia con un precio accesible, dependiendo del distrito en el que se encuentre.

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter⁸

En la siguiente tabla se analiza el entorno competitivo del sector inmobiliario, el que permitirá identificar factores externos clave para el servicio propuesto.

Tabla 9

Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Impacto	Situación - Acción
Poder de negociación de proveedores	Media	<p>Situación. La mayor parte de los componentes del servicio son sub contratados. Si alguno de los proveedores falla impactará en el resultado final.</p> <p>Acción. Tener una cartera de filtrada y seleccionada de proveedores homologados para brindar los servicios y/o productos necesarios para la decoración e implementación.</p>
Amenaza de productos sustitutos	Media	<p>Situación. El cliente puede optar por i) realizar la decoración y la implementación por su cuenta; ii) el diseño lo puede realizar con un profesional independiente (arquitectos, interioristas o decoradores); y los productos de decoración pueden ser comprados en tiendas físicas o virtuales.</p> <p>Acción. El servicio debe incluir los tres puntos antes mencionados.</p>
Poder de negociación de clientes	Media	<p>Situación. Los clientes podrían realizar la implementación por su cuenta, pero el costo y tiempo invertido será mayor que contratar el servicio de Hermes Home.</p> <p>Acción. Resaltar el valor y calidad percibida del servicio para impulsar su venta.</p>
Amenaza de nuevos competidores	Alta	<p>Situación. Las mismas inmobiliarias pueden armar su área de desarrollo de decoración y equipamiento.</p> <p>Acción. Ofrecer a las inmobiliarias el servicio como un plus complementario y práctico para sus clientes finales.</p>
Rivalidad en la industria	Alta	<p>Situación. No existe un servicio similar que integre todos los sub servicios y productos de decoración y equipamiento que ofrece Hermes Home, pero los mismos proveedores o las inmobiliarias podrían replicar este modelo de negocio.</p> <p>Acción. Ofrecer un servicio especializado y diferenciado en el mercado, pionero en el sector.</p>

Nota: Adaptado de Porter, 2008.

⁸ Porter, 2008.

El servicio de Hermes Home es pionero en el sector por lo que no tiene competencia directa en el mercado actual. Sin embargo, se ha realizado un análisis comparativo de sus principales sustitutos como referencia (ver tabla 10).

Tabla 10

Análisis comparativo de sustitutos para Hermes Home

Categoría	Hermes Home	Sustitutos
Nombre de la empresa	Hermes Home.	Sodimac / Maestro / Promart/ Panorama hogar y fabricantes independientes.
Ubicación	Lima (Santiago de Surco).	Tiendas en Lima Metropolitana.
Cliente objetivo	Personas que adquieren su primer departamento.	Público general con deseo de amoblar y/o mejorar los ambientes de su hogar.
Ingresos del cliente	A partir de S/ 6,000 mensual.	S/ 2,000 mensual.
Año de fundación	2024.	2014, otros.
Fortalezas	Grupo empresarial, con un equipo dinámico y con el <i>know-how</i> .	Tiendas físicas grandes y muchos muebles estándares.
Debilidades	Nueva empresa. Largo y complejo proceso de implementación.	No cuenta con muebles hechos a medida.
Personalidad de marca	Práctica, versátil, fresca, adaptativa, sostenible, transparente y en tendencia	Variable de un <i>retail</i> a otro.
Misión	Le damos a tu espacio el carácter que te define.	Ejemplo de Sodimac: “Simplificar y disfrutar más la vida”.
Servicios	Interiorismo y equipamiento de ambientes de nuevos departamentos financiado de forma accesible y sin intereses.	Asesoría <i>online</i> , instalaciones, armado de muebles, mantenimiento, reparaciones, arriendos, maestros a domicilio, pintura, entre otros.
Empleados	Se inicia con 5 trabajadores y se incrementará a 9 en el quinto año.	De acuerdo a la tienda.
Producto	Todos los implementos necesarios para obtener tu departamento equipado de acuerdo al perfil del cliente, y con financiamiento accesible sin intereses.	Productos de construcción y mejoramiento del hogar.

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.3 Conclusiones del microentorno

Luego de analizar varios puntos del comportamiento y las nuevas tendencias de los peruanos en el sector inmobiliario, sobre todo en Lima Metropolitana, se concluye que el planteamiento de las estrategias y acciones deben considerar el perfil del consumidor actual.

Además, la tendencia sobre la preferencia del consumo sostenible, el empoderamiento y la participación de la mujer en las decisiones del hogar, así como la edad de los próximos nuevos propietarios que buscan independizarse, son aspectos importantes que no se pueden dejar de lado.

Respecto al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se llega a la conclusión de que existe un nivel de impacto medio en la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los

clientes y poder de negociación con proveedores. Por otro lado, se determina un impacto alto en la amenaza de nuevos competidores y en la rivalidad de la industria.

Dado que el servicio de Hermes Home es pionero y no tiene un competidor directo actual, se buscará posicionarlo como un servicio diferenciado pero accesible en el sector inmobiliario.

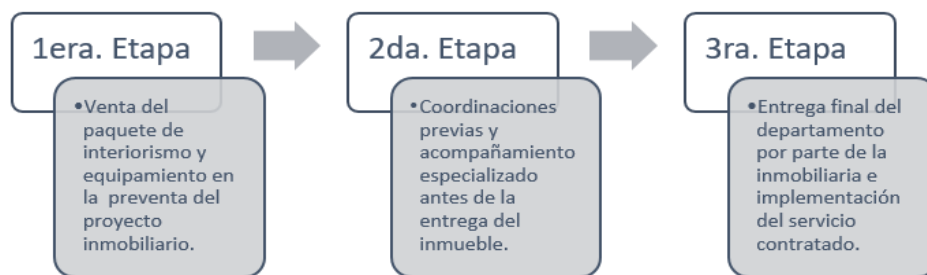
3. Análisis interno

3.1 La empresa

Hermes Home es una empresa cuyo propósito es mejorar la experiencia de vivir en un departamento nuevo de manera práctica, brindando el servicio de interiorismo y equipamiento personalizado, con financiamiento accesible y sin intereses. El servicio tiene tres etapas:

Figura 1

Etapas del servicio de equipamiento e interiorismo



Nota: Elaboración propia, 2024.

3.2 Misión, visión y valores

Con la finalidad de que Hermes Home cumpla su propósito, se ha planteado la siguiente misión, visión y valores:

Tabla 11

Misión, visión y valores

MISIÓN	VISIÓN
Le damos a tu espacio el carácter que te define.	Ser la empresa pionera en llevar la personalidad del cliente a su nuevo hogar.
VALORES	
Responsabilidad, puntualidad y confianza	

Nota: Elaboración propia, 2024.

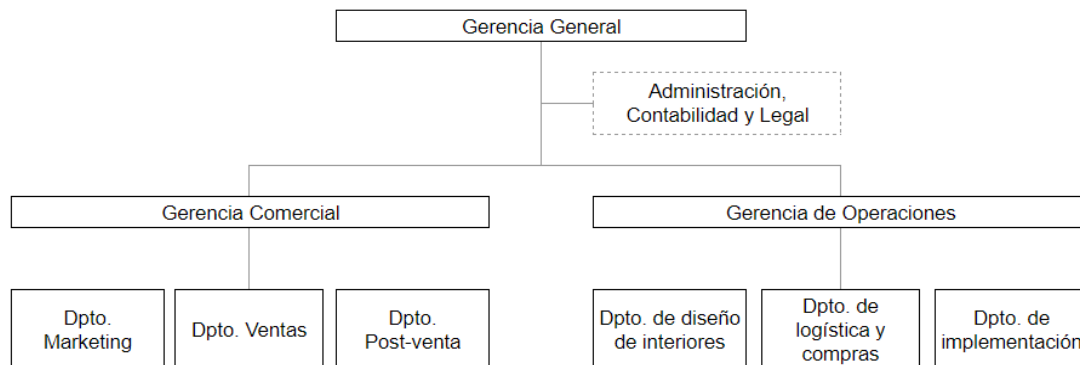
3.3 Organización y estructura

Hermes Home tiene la estructura organizacional tipo funcional conformada por una Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Operaciones. Se está priorizando estas dos últimas gerencias ya que son áreas fundamentales para el desarrollo del servicio. También se ha considerado áreas de apoyo para el correcto funcionamiento del negocio como son Administración, Contabilidad y Legal.

Este organigrama se ha propuesto para los primeros años y podría modificarse de acuerdo al crecimiento de la empresa en el tiempo.

Figura 2

Organigrama de Hermes Home



Nota: Elaboración propia, 2024.

3.4 Servicios que ofrece

Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible y sin intereses, ofrece paquetes con estilos predeterminados para que el cliente pueda escoger la opción que más lo represente. La propuesta es mostrada con imágenes 3D (o tridimensionales) adaptadas a los ambientes del departamento e incluye una lista de los materiales, muebles y acabados adicionales.

Tabla 12

Estilos de decoración ofrecidos

Estilo	Detalle
Industrial urbano	Espacio que busca combinar materiales y colores con mucho carácter como metales, hierros y ladrillo rococho ⁹
Airbnb inversionista	Listo para alquilar. Se tendrá un estilo práctico pero bonito. La única preocupación es rentarlo desde que lo recibas.
Clásico moderno	Elegante y actual. Estará presentes las molduras, así como elementos en tonos dorados. Predominan los colores claros.
Minimalista escandinavo	Bajo la premisa de “menos es más”. Busca llevar mucha iluminación y transmitir sencillez y tranquilidad.
Oriental zen	Se busca brindar una atmosfera de paz y equilibrio. Con tonos claros y texturas cálidas como la madera. Tu hogar conectado con la naturaleza.

Nota: Elaboración propia, 2024.

⁹ Tipo de ladrillo decorativo texturado.

3.5 Análisis de la cadena de valor¹⁰

Para el análisis de la cadena de valor del servicio Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses, se ha tomado como referencia el modelo adaptado por el Prof. Gustavo Alonso de la Universidad de Palermo y fundador de Time to Market.

En cuanto a las actividades principales, estas se enfocan específicamente en Marketing y Ventas donde se inicia la oferta del servicio. Además, el departamento de Implementación también cumple un rol fundamental en la ejecución del servicio, control de tiempo y la calidad ofrecida. El servicio se tangibiliza a través del soporte físico, del personal y sus habilidades empresariales. Un eslabón principal de la prestación del servicio es el momento en el que el cliente elige el estilo de diseño que más se adecua a su personalidad.

Respecto a las actividades de apoyo, destacan las directrices brindadas por la Gerencia General partiendo de la cultura organizacional, misión y valores que son transversales a todas las áreas y procesos de la empresa. En la tabla 13 se especifican los componentes de la cadena de valor del servicio de Hermes Home.

¹⁰ Porter, 1985.

Tabla 13

Cadena de valor del servicio de interiorismo y equipamiento

Actividades de apoyo	Dirección General y de Recursos Humanos						Margen de servicio
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional, orientación a la excelencia de servicio al cliente interno y externo. • Misión, visión, valores y objetivos estratégicos. • Evaluación de proyectos, alianzas estratégicas, etcétera. 						
	Organización interna y de tecnología						
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la estructura organizacional. • Selección de personal, capacitación especializada, evaluación del rendimiento. • Administración, legal y finanzas. 						
	Infraestructura y ambiente						
	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de ventas, oficinas administrativas. • Departamentos nuevos. 						
Actividades principales	Abastecimiento						
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de colaboradores y prestadores de servicios. • Compra de muebles, artefactos, accesorios, luminarias y artículos de decoración para el departamento. • Compra de materiales para la instalación, decoración y acabados. 						
	Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes	
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y captación de clientes • Atención y contacto en la sala de venta de la inmobiliaria, ferias, redes sociales, página <i>web</i>, WhatsApp. • Publicidad y promoción dirigida a propietarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores de venta. • Jefe comercial. • Diseñador de interior. • Ejecutivo de implementación. • Jefe de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos corporativos con paquetes de equipamiento. • Renders 3D del departamento piloto con los estilos de diseño por ambiente. • Personal calificado y con experiencia en arquitectura, diseño de interiores e implementación de acabados. • Vocación de servicio al cliente y orientación al detalle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación del servicio y elección de forma de pago. • Definición del estilo de diseño y ambientes del departamento a implementar. • Ejecución del servicio de interiorismo y equipamiento. • Seguimiento personalizado del cliente antes, durante y posterior al servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios de departamentos nuevos de Lima Top y Lima Moderna. • Inmobiliarias que cuenten proyectos de edificios para vivienda en las zonas de Lima antes mencionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios que ya adquirieron un departamento en el proyecto sin ningún servicio complementario. 	

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

3.6 Matriz FODA de doble entrada

En la siguiente tabla se colocarán aspectos relevantes del análisis PESTEL, de las Cinco Fuerzas de Porter, y de la cadena de valor para ver la relación de los puntos más importantes con el servicio de Hermes Home.

Tabla 14

Matriz FODA de doble entrada

EXTERNO		OPORTUNIDAD	AMENAZA
PESTEL	Cambio del rango del valor de viviendas de interés social (VIS)	Cada año se actualizan los valores VIS. Actualmente el valor máximo para que una vivienda sea considerada VIS es de S/ 479,300.	Algunos clientes que estén en el límite del valor del inmueble VIS (S/ 479,300) no querrán el servicio.
	Aprobación de la Ley N° 31480 para la liberación de la Compensación por Tiempo por Servicios (CTS).	Mayor liquidez para que las personas puedan adquirir un inmueble junto con un paquete de interiorismo y equipamiento.	Mayores opciones de gasto del efectivo en la implementación por su cuenta.
	Tendencia en preferencias <i>eco-friendly</i> .	Incorporar a proveedores que tengan procesos y/o productos ecoamigables.	Los productos ecoamigables son más caros y podrían incrementar el costo del servicio.
	Nuevas herramientas de inteligencia artificial para diseño e interiorismo.	Efectividad en la personalización de la decoración de los departamentos.	Otros proveedores podrían empezar a ofrecer equipamiento <i>smart</i> y/o que incluyan ideas en la decoración de los espacios.
	Incremento de demanda de departamentos <i>smart</i> .		
	El 91% de adultos peruanos (post pandemia) afirmaban que su hogar necesitaba mejoras.	Mayor probabilidad de colocar el servicio.	Incremento de oferta de productos y servicios de decoración.
PORTER	Amenaza de nuevos competidores	El servicio es único y pionero en el mercado.	Probabilidad que los proveedores se conviertan en competidores de la empresa. La oferta alternativa actual (tiendas por departamento) podría evolucionar y convertirse en competencia directa.
	Rivalidad en la industria	No existe ningún servicio con estas características para las inmobiliarias ni para el público final.	Cualquier inmobiliaria y/o constructora podría copiar el modelo o decidir brindar el mismo servicio por su cuenta

Notas: Adaptado de recursos educativos del Prof. Emilio Pérez de Armas, David y David, 2017.

Tabla 14

Matriz FODA de doble entrada (continúa de la página anterior)

	INTERNO	FORTALEZA	DEBILIDAD
CADENA DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio con excelente soporte físico ilustrado y dinámico. • Personal con <i>know how</i> de todo el proceso de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos de los paquetes de equipamiento, con imágenes y elementos de lo que se incluirá en cada espacio. • Personal calificado y con experiencia en sus posiciones. 	Exposición de la información vital del servicio, ya que se debe trabajar en conjunto con la inmobiliaria.
	Seguimiento personalizado del cliente antes, durante y después del servicio.	Alta probabilidad de crear conexiones fuertes con los clientes finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Largo y complejo proceso de implementación (2 años, aproximadamente). • Proceso logístico bastante tedioso (compras de mobiliarios).
	Financiamiento directo sin intereses.	Ventaja diferencial para el cliente.	Probabilidad de atraso en los pagos.
	Abastecimiento de elementos para la ejecución del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expertise</i> en el proceso de compras. • Amplia variedad de proveedores homologados y de confianza. 	No se cuenta con un espacio físico propio para almacenaje.

Notas: Adaptado de recursos educativos del Prof. Emilio Pérez de Armas, David y David, 2017.

3.7 Análisis situacional

En el análisis de la cadena de valor se identificaron las actividades principales y de apoyo más importantes para mantener la ventaja competitiva del servicio de Hermes Home.

Se destacan marketing y ventas, prestación de servicios, personal de contacto, soporte físico y abastecimiento.

El análisis FODA revela un negocio con:

- Fortalezas en personalización y preferencias tanto en un financiamiento sin intereses como en el mejoramiento del hogar.
- Oportunidades en pertenecer a un mercado nuevo (personalización de los departamentos) y con posible crecimiento.
- Debilidades en la complejidad y larga duración del proceso del servicio.
- La amenaza principal es que el servicio puede ser fácilmente replicable.

El análisis Canvas ayudó a tener un panorama global sobre la problemática de los nuevos propietarios, lo que permitió afinar la propuesta del servicio brindando una solución práctica (ver anexo 1).

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es un proceso crucial en la formulación de un plan de negocios, ya que proporciona datos y análisis sobre el entorno comercial, los consumidores y la competencia. Este enfoque permite comprender las necesidades del mercado, identificar oportunidades y tomar decisiones informadas para el desarrollo de este servicio.

1. Objetivo general y objetivos específicos

Tabla 15

Objetivo general y objetivos específicos de la investigación de mercados

Objetivo general	Objetivo específico	Técnicas
Conocer las motivaciones acerca del servicio y su viabilidad.	Identificar los principales problemas que enfrentan los propietarios de nuevos departamentos al implementar y diseñar sus espacios.	<i>Focus groups</i>
	Determinar el interés que se tiene en adquirir este servicio complementario.	
	Definir las opciones de financiamiento más atractivas y viables.	
	Validar la preferencia de pago que se plantea para este servicio: financiamiento sin intereses.	
Definir la atractividad y aceptación del servicio por los desarrolladores inmobiliarios.	Identificar las opiniones del servicio de interiorismo y equipamiento financiado complementario a la venta de departamentos nuevos.	Entrevistas a profundidad
	Definir si el servicio propuesto constituye un valor diferencial para los desarrolladores inmobiliarios.	
	Identificar los principales problemas y/o objeciones que los desarrolladores inmobiliarios podrían presentar respecto al servicio ofrecido.	
Dimensionar el tamaño del mercado meta, la cantidad demandada y las ventas del servicio.	Validar la intención de compra del servicio de interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses	Encuestas
	Establecer el rango de precio que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar.	
	Conocer la preferencia del financiamiento sin intereses del servicio ofrecido.	
	Conocer el principal problema que enfrentan los nuevos propietarios al momento de recibir su departamento de estreno.	

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Metodología de investigación

La metodología utilizada para la investigación de mercado implicó la búsqueda, revisión y análisis de fuentes secundarias y primarias, las que a continuación se detallan:

2.1 Fuentes secundarias

Se obtuvo información relevante de diversas fuentes secundarias públicas y privadas. Se consultaron recursos impresos y digitales como artículos, noticias, investigaciones especializadas, entre otros.

- Los datos estadísticos sobre la oferta y demanda del sector inmobiliario se basaron principalmente en las publicaciones mensuales y anuales de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI).

- Otros datos estadísticos como preferencias del consumidor se obtuvieron de Ipsos.
- Se obtuvo información relevante de publicaciones del Banco Central de Reserva y otras fuentes gubernamentales como el Fondo Mivivienda.
- Los principales diarios consultados fueron Gestión y El Comercio.

2.2 Fuentes primarias

La información de fuentes primarias se obtuvo a partir de la aplicación de *focus groups*, entrevistas a profundidad y encuestas.

2.2.1 Focus groups

Se hicieron dos *focus groups* conformados por cinco y seis participantes con preguntas enfocadas en conocer la problemática de los propietarios y la percepción del servicio. A continuación, se detallan los perfiles de cada grupo analizado:

Tabla 16

Perfiles para el focus groups

Propietario	Descripción
Actual	Personas que ya adquirieron un departamento (con hasta 10 años de antigüedad) ubicados en Lima Top y Lima Moderna que han vivido la experiencia de diseño e implementación de su inmueble.
Futuro	Personas próximas a adquirir un departamento nuevo en Lima Top o Lima Moderna en los próximos 12 meses. Sin experiencia previa en la adquisición de uno.

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.2.2 Entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas a dueños de empresas inmobiliarias y constructoras para determinar la opinión sobre Hermes Home. Se recopiló información importante para pulir el servicio y también se determinó el atractivo de este. A continuación, se detallan los perfiles de cada uno:

Tabla 17

Perfiles de las personas entrevistadas a profundidad

Representantes	Descripción
Juan Julio Castillo	Director Gerente de la empresa Mc Compañía Constructora ubicada en Piura. Constructor con 12 años de experiencia, con 5 proyectos ejecutados en Piura.
Issac Díaz Espinosa	Gerente General de la empresa Inmobiliaria Acacias ubicada en Arequipa. Constructor con 18 años de experiencia, con proyectos ejecutados en España y Arequipa.

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.2.3 Encuestas

Se diseñaron dos encuestas enfocadas a los mismos perfiles descritos en los *focus groups* con preguntas cerradas, de opción múltiple, únicas y con escala de valoración. La aplicación de las encuestas fue de manera anónima mediante un formulario *online* de Google que fue distribuida de manera digital a través de WhatsApp, y de manera presencial en ferias inmobiliarias.

Se realizaron un total de 244 encuestas a antiguos y futuros propietarios de departamentos nuevos en Lima Moderna y Lima Top mediante un muestreo no probabilístico.

2.3 Principales hallazgos

Se muestran los principales hallazgos de cada perfil descrito.

2.3.1 Hallazgos primer grupo: futuros propietarios

Tabla 18

Hallazgos de focus groups y encuestas de futuros propietarios

Enfoque	Resultado del instrumento de investigación	Conclusión y decisiones
FOCUS GROUPS		
¿A dónde vas a recurrir para definir el diseño de tu departamento?	“Acudiré a los profesionales de diseño, lo veo como un ahorro a largo plazo, ya que podría ver el diseño antes de comprar el departamento”.	Contar con un profesional de interiorismo es la mejor alternativa para evitar malas compras, optimizar más los espacios y tener armonía en el diseño. Decisión: Se debe enfatizar que el espacio es diseñado por una reconocida arquitecta / diseñadora de interiores.
¿Qué espacio de la casa priorizaría?	<ul style="list-style-type: none"> • “Me importa tener primero la cocina amoblada.” • Las otras áreas sociales como la sala y comedor también fueron mencionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los perfiles familiares priorizan dormitorios y cocina. • Las personas solteras prefieren empezar por las áreas sociales y dormitorio principal. Decisión: Enfocarnos en los espacios sociales especializando el servicio para los solteros y parejas jóvenes.
¿Cuánto tiempo crees que te tome implementar tu nuevo departamento?	<ul style="list-style-type: none"> • “Si tengo todo claro, un mes”. • Tres meses. • Seis meses. 	Las personas que no tenían conocimiento previo no eran conscientes del tiempo real de implementación. Decisión: El tiempo de entrega para el cliente final tendrá que ser máximo un mes adicional de la entrega original del departamento.
¿Cuánto presupuesto destinaría en la decoración e implementación a cada ambiente de tu departamento?	En el diseño entre S/ 1,000 a S/ 4,000. Implementación por ambiente: <ul style="list-style-type: none"> • Cuartos: S/ 8,000 a S/ 10,000. • Cocina: S/ 15,000 a S/ 20,000. • Sala/comedor: S/ 20,000 a S/ 25,000. • Ambientes en general: S/ 15,000 a S/ 20,000. 	Podrían pagar en promedio por un espacio estándar el importe de S/ 15,000. Indican que depende mucho de la marca de electrodomésticos. Decisión: No se incluirán electrodomésticos salvo que sean empotrados (televisión). Se especificarán máximo 2 marcas y el tamaño.
Respecto al financiamiento.	Frente a las tres opciones de financiamiento presentadas (crédito hipotecario, financiamiento directo sin intereses o mixto), la mayoría prefiere el financiamiento sin intereses.	Resultó muy atractiva la opción de financiar el servicio de interiorismo y equipamiento de manera directa sin intereses. Se identificó que hay también una preferencia por tener la alternativa de financiamiento mixto. Decisión: Se ofrecerá principalmente la opción de financiamiento directo sin intereses. El financiamiento mixto se brindará de manera condicional y previa coordinación con la inmobiliaria.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 18

Hallazgos de focus groups y encuestas de futuros propietarios (continúa de la página anterior)

Enfoque	Resultado del instrumento de investigación	Conclusión y decisiones
ENCUESTAS		
¿Qué opinan sobre el servicio?	“Es muy práctico”. “Sí lo tomaría”. “Tendría que ver qué diseños se proponen y lo que se incluye”.	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio propuesto ha tenido una gran aceptación. • Calificado como “práctico” ya que alivia un problema recurrente para nuevos propietarios. • Sería adquirido para evitar el “trajín” y generar un ahorro. Decisión: La principal característica del servicio será la “practicidad” y se deberá trabajar bajo esta premisa.
Respecto al interés por el servicio	El 65% de encuestados se encuentran “Muy interesados” El 25% está “Interesado”.	Se sigue confirmando la aceptación del servicio. Decisión: Lanzamiento del proyecto explicando los beneficios del mismo.
Respecto a la preferencia de los ambientes por implementar	En primer lugar, la sala con un 85% Seguido por dormitorios con un 65% Comedor con un 55%.	Se priorizan los espacios que van a ser utilizados desde el momento de la mudanza. Decisión: Se reconfirmó la oportunidad de ofrecer un pack para ambientes sociales; se brindará el pack de sala y comedor como principal.
Respecto a la valoración del servicio propuesto	El 75% de los encuestados está dispuesto a invertir entre S/ 15,000 a S/ 20,000 por ambiente.	Se define el rango de precios con mayor preferencia. Decisión: No exceder el importe de S/ 20,000 por ambiente.
Respecto a las opciones de financiamiento	El 40% de los encuestados desea financiar el servicio (considerando una inversión de S/ 20,000 por ambiente) de manera mixta; es decir, una parte pagada directamente y la otra parte incluida en su crédito hipotecario. El 30% eligió incluir el monto del servicio dentro del valor del departamento para financiarlo con su crédito hipotecario. El 25% prefirió tener un financiamiento directo sin intereses.	Existe mayor preferencia por la opción mixta de financiamiento. Decisión: Brindar las tres opciones de financiamiento para darle flexibilidad al cliente.

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.4 Hallazgos segundo grupo: propietarios actuales

Tabla 19

Hallazgos de los focus groups y encuestas de propietarios actuales

Enfoque	Resultado del instrumento de investigación	Conclusión y decisiones
<i>Focus groups</i>		
Respecto a las dificultades al momento de recibir el departamento	Tiempo prolongado que aplaza la mudanza ideal: <ul style="list-style-type: none"> • Contratación del personal o proveedor especializado. • Toma de decisiones en cuanto al estilo y diseño. • Compras de muebles y/o electrodomésticos. • Trabajos adicionales de acabados y pintura. 	Se detectaron tres problemas principales: tiempo que aplaza la mudanza, incomodidad por los trabajos y falta de conocimiento y experiencia en implementar y decorar un espacio nuevo. Decisión: Brindar una solución práctica a través de un servicio especializado en interiorismo e implementación.
	La falta de conocimiento de las personas que no tuvieron la ayuda de un profesional trajo consigo: <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones incorrectas sobre la elección de mobiliario para sus espacios. • El resultado final no fue el esperado (insatisfacción). • Mayor gasto de tiempo y recursos. 	
	Incomodidades generadas para quienes decidieron mudarse sin haber terminado la implementación y decoración de su departamento: <ul style="list-style-type: none"> • Tener que estar presente durante los trabajos (desconocidos dentro de casa). • Limitaciones en el uso de espacios por los trabajos sin poder desempacar completamente. • Bulla, suciedad y olores dañinos. • Imprevistos que generan presupuesto extra. 	
Respecto a la decisión del diseño de su departamento.	La mayoría consultó a un profesional del área el diseño de sus espacios (tarde o temprano).	Se valida que la mejor opción es contar con un profesional de diseño de interiores para garantizar la optimización de recursos y obtener la mayor satisfacción. Decisión: Contar con al menos dos diseñadoras reconocidas que realicen los diseños propuestos para cada espacio.
	Las personas que realizaron los trabajos de diseño e implementación por su cuenta, no quedaron al 100% satisfechos porque: <ul style="list-style-type: none"> • Los muebles reutilizados no se acoplaron a la nueva decoración ni a las medidas. • No supieron optimizar los espacios. • Tuvieron la sensación de que pudo quedar mejor. 	
Respecto a las opciones de financiamiento	La mayoría prefiere financiar el servicio en un periodo corto ya que lo consideran relativamente accesible.	La opción de financiamiento sin intereses fue la preferida. Decisión: Se decide brindar esta alternativa como principal opción de financiamiento.
	El financiamiento directo y sin intereses les resultó muy atractivo.	
Respecto a la apreciación del servicio.	Todos indicaron que el servicio los hubiera ayudado antes de su mudanza.	Se confirman las fortalezas del servicio y que este resuelve los problemas de los nuevos propietarios. Decisión: Ir por la estrategia de diferenciación.
	Se indicaron varias razones: “pude evitarme el trajín”, “hubiera sido más práctico”, “hubiera quedado mejor”, “me hubiera evitado todo el trámite y ahorra tiempo”.	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 19

Hallazgos de los focus groups y encuestas de propietarios actuales (continúa de la página anterior)

Enfoque	Resultado del instrumento de investigación	Conclusión y decisiones
ENCUESTAS		
Principales problemas que afrontaron al recibir su departamento	58% - Falta tiempo para la logística de interiorismo e implementación.	Se reconfirma el problema a resolver: falta de tiempo, conocimiento en diseño, liquidez e incomodidades en el proceso. Decisión: Se incluirá un par de testimonios en la campaña de lanzamiento comunicando los principales problemas de un nuevo propietario.
	58% - Falta de un concepto de diseño claro para iniciar la decoración de sus ambientes.	
	28% - Falta de liquidez para decorar e implementar su departamento.	
	25% - Incomodidad de vivir en el departamento mientras se realizan los trabajos de implementación.	
Respecto a la valoración del servicio propuesto	Un 70% manifiesta que le hubiera encantado que su departamento tuviera la opción de brindar un servicio de diseño, decoración y equipamiento personalizado al momento de recibirlo de la inmobiliaria.	Se reconfirma el interés en el servicio. Decisión: Incluir el resultado de la encuesta cuando se haga la visita a las inmobiliarias.
Respecto a la priorización en los espacios del hogar por implementar	Sala con 80%	Se confirma que los espacios sociales son los más valorados y los preferidos para ser mejorados. Decisión: Tener todas las imágenes de todos los estilos con la sala. Enfoque en las ventas de los espacios sociales. Tener un descuento especial para la elección de dos o más espacios.
	Cocina con 75%	
	Comedor con 50%	
	Dormitorios 45%.	
Respecto al rango de inversión por ambiente	El 77% indicó que hubiera invertido entre S/10,000 y S/ 20,000 en el servicio de equipamiento y decoración (por cada ambiente).	Validación positiva ya que los precios de los equipamientos estarán dentro de este rango. Decisión: Solo se incluirán los televisores de acuerdo al espacio para no incrementar el valor del servicio.
Respecto al medio de difusión del servicio	Un 70% eligió la opción de enterarse de este servicio en la sala de ventas de la inmobiliaria.	El mejor lugar para vender el servicio de Hermes Home es en la sala de ventas de la inmobiliaria, ya que es un servicio complementario a la compra del departamento. Decisión: Brindar recursos gráficos y tangibles a los vendedores para que puedan ofrecer el servicio. De ser posible implementar el piloto o <i>showroom</i> de la inmobiliaria.
	El 65% indicó que les hubiera gustado enterarse por las redes sociales	
	Un 33% a través de ferias inmobiliarias.	

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.4.1 Hallazgos de la entrevista a profundidad

Se presentan los siguientes hallazgos de las entrevistas realizadas a dos representantes inmobiliarios antes mencionados. Se anexan los videos y audios de las entrevistas.

Tabla 20*Hallazgos de entrevistas a profundidad*

Factor evaluado	Respuesta de los entrevistados	Conclusiones	Decisión estratégica
En cuanto al servicio	Servicio interesante como solución al propietario nuevo.	El servicio es atractivo y una solución adecuada para los propietarios, por lo que puede ser de interés para los propietarios.	Generar contacto con los desarrolladores inmobiliarios, explicando que el servicio ofrecido es una solución para los futuros propietarios.
Ventaja diferencial frente a la competencia	El servicio es una buena alternativa que complementa la compra de un departamento. No es un factor que determine la compra, aunque representa un diferencial en el mercado.	El servicio no es un factor decisor de compra del departamento, pero sí un diferencial frente a la competencia.	Reforzar la comunicación en el punto de venta para que se pueda percibir con más claridad la diferencia competitiva frente a otras inmobiliarias.
Sobre las opciones de financiamiento al cliente	Se sugiere que el importe del servicio esté dentro de la cuota hipotecaria cuando el servicio es contratado en la etapa de construcción. Además, el financiamiento directo es una opción muy atractiva para el cliente por no presentar intereses.	La inmobiliaria no mostró objeción al tipo de financiamiento propuesto; sin embargo, opinó que la mejor opción para el cliente es aquella sin intereses.	Se evaluará ofrecer la alternativa del crédito hipotecario, cuando el proyecto esté en la etapa de construcción y en coordinación con la inmobiliaria
Posibles problemas en la ejecución del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega del departamento. • Plazos de implementación. • Limitar las opciones de personalización. • Definir la etapa de ingreso a obra y tener un acta de entrega. • Que los diseños no impliquen realizar cambios estructurales en el departamento. 	Los principales puntos críticos con las inmobiliarias están relacionados a los tiempos de entrega, responsabilidades de las partes y modificaciones estructurales en el departamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Los paquetes de interiorismo por estilo deben estar alineados a los acabados ofrecidos por la inmobiliaria en cada departamento. • No realizar cambios estructurales y evitar cambiar puntos de luz, agua y gas.
Sobre las responsabilidades del trabajo y la postventa	Claridad en las responsabilidades; es decir que primero se haga un acta de entrega del departamento al propietario para que Hermes Home comience a ejecutar el servicio de interiorismo y equipamiento.	Es clave delimitar las responsabilidades entre las partes para mantener una alianza estratégica saludable.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en el contrato un cronograma sincerado, considerando el inicio del trabajo de Hermes Home a partir de la entrega de la inmobiliaria. • Detallar las condiciones del servicio a tener en cuenta por parte de la inmobiliaria, el cliente y Hermes Home.
Beneficios para la inmobiliaria por la alianza comercial	“No tendría problema que se venda el servicio a través de mis vendedores, pero como desarrolladora me gustaría recibir un beneficio adicional como la implementación del piloto”.	Se valoran más los posibles trabajos a costo en pilotos o salas de ventas que la comisión ofrecida.	Brindar la alternativa de equipar la sala de ventas y/o el piloto como beneficio de la alianza estratégica.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 20*Hallazgos de entrevistas a profundidad* (continúa de la página anterior)

Factor evaluado	Respuesta de los entrevistados	Conclusiones	Decisión estratégica
Disposición de alianza comercial con Hermes Home	Sí, no tengo nada que perder. Es conversable.	Amplio interés en establecer una alianza comercial.	Se confirma la viabilidad de la alianza estratégica con las inmobiliarias.

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.5 Estimación de la demanda

Según ASEI, el número de departamentos vendidos en Lima Moderna y Lima Top en el 2023 fue de 11,500 unidades, lo que equivale, por lo menos, a 11,500 personas (propietarios) que representan el mercado total (MT) (ASEI, s.f.).

Sobre la base de los resultados de las encuestas, el 91% de las personas está interesada/muy interesada (25% y 65%, respectivamente, *top two box*¹¹) en adquirir el servicio de Hermes Home, es decir, 10,422 personas constituyen su mercado potencial (MP).

Para el cálculo del mercado meta (MM) se preguntó por la disposición de pago del servicio. Luego, se realizó un castigo utilizando el sistema común de ponderación de Pope (2022) para tener un dato conservador. Así, se obtuvo que el 41% de personas tienen interés y capacidad de pago lo que se traduce en 4,718 personas que comprarían un departamento en estreno (ver anexo 2 para mayor detalle del cálculo).

En referencia al mercado penetrado proyectado (MPP), se tomó como referencia un porcentaje de conversión de 2.40%, basado en la propensión de los *Innovators + early adopters*¹² y la opinión de expertos. Por lo tanto, se determina que 113 personas podrían adquirir el servicio de equipamiento e interiorismo financiado accesible sin intereses en el primer año de ejecución. Por otro lado, según la investigación de mercado, el rango de precios con mayor preferencia es de S/ 15,000 a S/ 20,000 por ambiente, por lo que se fijó un precio promedio de S/ 18,000. De esta manera, la proyección de ventas para el primer año es de S/ 2 '700,000. Este escenario es el más conservador ya que solo considera la adquisición del servicio de un ambiente por departamento. En el análisis, la frecuencia de compra considerada fue de una sola vez ya que está relacionada a la adquisición del inmueble.

¹¹ *Top two box* se utiliza en la investigación de mercados, pruebas comerciales o desarrollo de productos, con el objetivo de informar los resultados de preguntas de escala categórica, en la cual se combinan dos respuestas principales.

¹² *Early adopters* son los primeros consumidores que compran un producto recién lanzado. Les gusta ser pioneros y no tienen miedo de arriesgarse.

Tabla 21*Estimación de la demanda*

Mercado total (MT)	11,500	Cantidad comprada por vez (paquetes)	1
Mercado potencial (MP)	10,422	Frecuencia compra de departamento	1
Mercado meta (MM)	4,718	Precio (promedio por ambiente)	S/ 18,000
Mercado penetrado proyectado (MPP) - primer año	113	Proyección de ventas (primer año)	S/ 2,038,034

Nota: Adaptado de recursos educativos del Prof. Emilio Pérez de Armas.

3. Conclusiones del estudio de mercado

- Se concluye que los principales problemas que tienen los nuevos propietarios de Lima son los relacionados al tiempo y la practicidad. Mudarse a un espacio vacío conlleva disponer de tiempo para la coordinación con los diversos proveedores, toma de decisiones sobre la decoración, entre otros asuntos que frecuentemente son una preocupación mayor.
- El 91% de los encuestados mostró interés en el servicio; además, las personas que ya habían comprado un inmueble confirmaron que hubieran adquirido este servicio, por lo que se concluye que la propuesta de Hermes Home es viable.
- El principal atributo del servicio a comunicar en todas las acciones comerciales y de marketing será la practicidad.
- El factor más importante para el consumidor es la garantía de los productos y servicios, y será clave que se refuerce en las comunicaciones, ya que será brindado con el respaldo de un fondo de garantía retenido a los proveedores.
- Los ambientes de mayor interés a ser diseñados y equipados son la sala, comedor y dormitorios. Se ofrecerá la opción de paquetes por espacios sociales (sala + comedor), espacios privados (dormitorios) y otras combinaciones requeridas.
- El precio de cada servicio de equipamiento e interiorismo debe adaptarse al rango de S/ 10,000 a S/ 20,000, ya que tuvo la mayor preferencia.
- En cuanto al financiamiento, existe una variedad de preferencias entre las tres alternativas presentadas, sin embargo, se mantendría como principal opción el financiamiento directo sin intereses y estarían vigentes las otras dos: mixta y con crédito hipotecario.
- El canal de venta más importante para el cliente final (B2C) es la sala informativa del edificio a desarrollarse; y para las inmobiliarias (B2B), serían las ferias especializadas del sector.
- Se identificó que los posibles puntos críticos para la ejecución del servicio señalados por los desarrolladores inmobiliarios es que se dañen otros acabados y/o que se aplase la fecha

final de entrega del departamento, y eso se resolverá bajo un acta de entrega previo al ingreso de Hermes Home.

- Para las inmobiliarias, este servicio no es un factor decisivo para la compra del departamento, sino un diferencial. Adicionalmente, ellos percibieron que el mejor beneficio a obtener de esta alianza estratégica es contar con un precio especial para la implementación de sus pilotos.

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Definición de los objetivos de marketing

Esta sección se centra en establecer metas claras y medibles que guiarán las actividades de marketing de Hermes Home.

Tabla 22

Objetivos de Marketing

Objetivos	Instrumento	Meta					Indicador
		1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	
Consolidar la reputación de Hermes Home en el sector inmobiliario.	Plan de relaciones públicas	2	3	4	5	6	Número de alianzas estratégicas con inmobiliarias y otras instituciones del rubro.
Conocimiento de la marca Hermes Home: servicio de interiorismo y equipamiento financiado sin intereses.	Encuestas	5%	8%	13%	20%	33%	<i>Top two boxes</i> recordación espontánea y asistida al mercado meta.
Posicionamiento de marca: ser reconocidos por la practicidad del servicio.	Encuestas	10%	16%	26%	41%	66%	<i>Top two boxes</i> recordación espontánea y asistida sobre el valor "Practicidad".
Incremento en ventas	Estado de resultados		30%	25%	21%	20%	$[Ventas\ año\ n - Ventas\ año\ (n-1)] / Ventas\ año\ (n-1)$
Margen bruto	Estado de resultados	74%	34%	33%	34%	25%	Utilidad bruta / Ventas totales
Satisfacción del cliente	Encuestas	55%	60%	65%	70%	75%	<i>Top two boxes</i> "totalmente satisfecho" y "satisfecho" de los clientes que contrataron el servicio.

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Estrategia genérica

La estrategia genérica aplicada es de enfoque en diferenciación dado a que el objetivo estratégico de Hermes Home está dirigido a un segmento específico del mercado (Lima Top y Lima Moderna), y su ventaja estratégica es la calidad percibida del cliente por lo que se resaltan los atributos únicos del servicio en la comunicación.

Figura 3

Estrategia genérica aplicada a Hermes Home

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Todo un sector</i>	Diferenciación	Liderazgo en costo
	<i>Sólo un segmento</i>	Diferenciación enfocada en un segmento	Segmentación con costos bajos
		<i>Exclusividad percibida por el cliente</i>	<i>Posicionamiento de bajo precio</i>
Ventaja competitiva			

Nota: Elaboración propia, 2024.

Por otro lado, en la figura 4 se observa que la postura competitiva asumida por Hermes Home es la de líder con orientación defensiva, ya que es un servicio pionero en el rubro inmobiliario que no tiene competencia directa. En la medida que aparezcan nuevos competidores realizará acciones para salvaguardar su posición, pero inicialmente se enfocará en el uso de varias estrategias intensivas y focalizadas de marketing para incrementar las ventas y la captación de clientes, optimizando sus recursos.

En las otras posturas, se han clasificado a los principales sustitutos de Hermes Home. Es así que en la postura retador se considera a los diseñadores y arquitectos de interiores independientes, ya que estos podrían asociarse y ofrecer servicios similares. En el caso de la postura de seguidor, están todos los posibles proveedores a los que podría recurrir un propietario para realizar por su cuenta la decoración e implementación de su departamento.

Figura 4

Postura competitiva elegida para Hermes Home

Líder: Defensivo <i>Hermes Home</i>	Retador: Ofensivo <i>Diseñadores y arquitectos de interiores independientes</i>
Seguidor: Flanqueo <i>Plaza Hogar, Sodimac, Promart, Maestro, otras mueblerías pequeñas.</i>	Especialista: Guerrilla

Nota: Elaboración propia, 2024.

3. Estrategia de crecimiento

Para definir la estrategia de crecimiento se tomó como referencia la matriz de crecimiento - participación Boston Consulting Group (BCG)¹³ donde se determinó que Hermes Home: Interiorismo y equipamiento accesible sin intereses, es un producto interrogante, ya que es un nuevo servicio. En este cuadrante existe un gran crecimiento con baja participación, por lo que el objetivo será migrar a ser un producto estrella, con un alto crecimiento y participación en el mercado (Grado en Marketing e Investigación de Mercados, s.f.).

Figura 5

Matriz BCG aplicada a Hermes Home

	Alta participación relativa en el mercado	Baja participación relativa en el mercado
Tasa de crecimiento Alta	Estrella	Interrogante Hermes Home
Tasa de crecimiento Baja	Vaca	Perro

Nota: Elaboración propia, 2024.

¹³ Matriz Boston Consulting Group publicada al principio de la década de 1970.

4. Estrategia de segmentación de mercados

Este análisis proporciona una base sólida para diseñar estrategias de marketing efectivas y dirigidas, maximizando así el impacto de las acciones comerciales.

Tabla 23

Segmentación

Crterios	Clasificación	Segmento de mercado	Fuente
Geográfico	Sector	Lima Moderna: Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo. Lima Top: Barranco, La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco.	ASEI
	Tipo de población	Urbana	ASEI
	Tamaño de población	4,718 personas	Mercado meta
Demográfico	Sexo	Hombres y mujeres	Expertos
	Edades	25 a 35 años	Expertos
	Ciclo de vida	Parejas jóvenes, solteros maduros.	Encuestas / Expertos
	Tamaño de familia	1- 2	Expertos
	NSE	A y B	Expertos
	Ocupación	Profesionales dependientes con ingresos superiores a S/ 6,000	Encuestas / Expertos
Psicográfico	Estilo de vida	Innovadores, independientes, buscadores de experiencias y triunfadores, con buen gusto	Valores y estilos de vida (VALS)
	Valores	Sentido de posesión, entusiasmo, autorrealización, disfrute de la vida, sentido del cumplimiento, seguridad	Lista de valores (LOV)
Conductual	Frecuencia de compra	1 sola vez	Expertos
	Beneficio deseado	Practicidad, comodidad, ahorro de tiempo y esfuerzo.	Focus groups y encuestas.
	Ocasión de compra	Junto a la compra del primer departamento	Encuestas / Expertos
	Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, expectante	Expertos

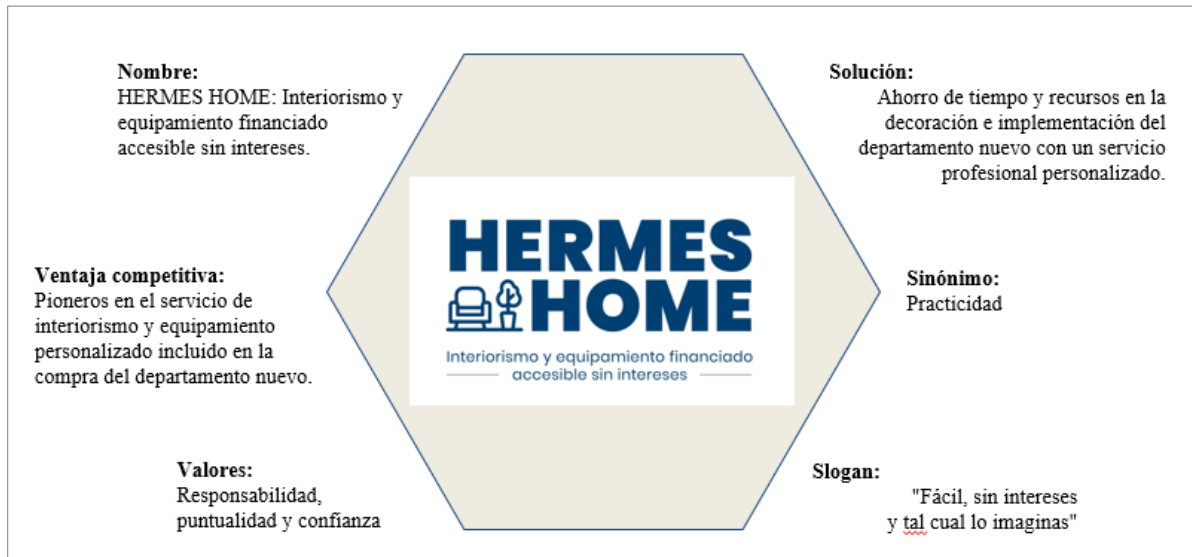
Nota: Elaboración propia, 2024.

5. Estrategia de posicionamiento

El servicio Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses busca posicionarse como la solución integral para los propietarios de nuevos departamentos que necesitan decorar e implementar su hogar de forma personalizada y práctica en un corto plazo. El objetivo principal es crear espacios que definen el carácter del cliente de manera profesional. A continuación, se muestra el hexágono de posicionamiento del servicio.

Figura 6

Hexágono de posicionamiento de Hermes Home



Notas: Adaptado de recursos educativos del Prof. Emilio Pérez de Armas.

La estrategia que se aplicará, en comparación con la competencia, es posicionar a Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses como un servicio *premium* complementario que le agrega un valor diferencial al cliente y rentable para las inmobiliarias.

Finalmente, en todas las acciones de comunicación para el lanzamiento y la consolidación de Hermes Home se resaltarán la palabra "practicidad". La recordación de este atributo es fundamental porque es la característica principal del servicio que brinda una solución eficiente a la falta de tiempo y experiencia en diseño de interior y equipamiento de los nuevos propietarios.

6. Estrategia de clientes

La estrategia de clientes está definida por la personalización y orientación al detalle que se brindará en todas las etapas del servicio de interiorismo y equipamiento.

La adecuada gestión de los clientes demostrará la importancia que la empresa otorga a los propietarios, la calidad del servicio ofrecido y la eficiencia del proceso de venta, lo que contribuirá a la construcción de una sólida imagen de marca. En la siguiente tabla se muestran las acciones propuestas para la gestión de los clientes de Hermes Home.

Tabla 24*Gestión de los clientes de Hermes Home*

Acción	¿Cómo?	Objetivo
Tener una herramienta de CRM	Adquirir una herramienta CRM enfocada en el rubro inmobiliario. Se tienen tres opciones: Evolta, Esperant y Plan ok.	Gestionar eficientemente la información de los clientes para interactuar de una manera adecuada y descubrir mejoras en el proceso.
Creación de base de datos	Tener enlazadas las campañas digitales y la página <i>web</i> al CRM para registrar todos los <i>leads</i> .	Registrar todos los datos relevantes de los interesados para ejecutar acciones según su etapa de compra.
Actualización de base de datos	Mensualmente se debe solicitar la base de <i>leads</i> de las inmobiliarias para utilizarla en las campañas de remarketing.	Identificar oportunidades comerciales y/o que permitan mejorar la relación.
Automatización de procesos	Tener <i>mailings</i> prediseñados en el CRM para automatizar ciertos mensajes como los de bienvenida a los nuevos propietarios tras cada venta.	Mejorar la comunicación de manera efectiva con todos los clientes.
Comunicación efectiva	Comunicar siempre por correo electrónico y confirmar la recepción con una llamada o mensaje de texto.	Lograr una comunicación bidireccional. Confirmar que el cliente ha recibido la información.
Evaluación de conductas e incidencias	Registrar en el CRM todos los comentarios, tanto positivos como negativos, recibidos del cliente para que todo el personal que tenga comunicación con él esté al tanto de su situación.	Identificar mejoras en el proceso y en la atención. Conocer a los clientes.
Seguimiento	Monitorear la comunicación con el propietario según el avance del proyecto, atendiendo sus necesidades y asegurando su acompañamiento constante.	Identificar puntos críticos y que requieren mejora.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Por otro lado, se ha identificado que la frecuencia de adquisición del servicio en un departamento es limitada. Sin embargo, la recomendación en este sector y tipo de servicio es muy influyente en la decisión de compra. Por esta razón, es fundamental construir una sólida relación con los clientes a largo plazo.

En la siguiente tabla se muestran las acciones propuestas para lograr fidelización y la recomendación de los clientes del servicio Hermes Home.

Tabla 25*Gestión de fidelización de clientes de Hermes Home*

Plan	¿Cómo?
Comunicación personalizada	Mensajes en fechas importantes como cumpleaños, recordatorio de fecha de compra del inmueble, entre otros.
Programa de fidelización	Clientes B2C: Ofrecer beneficios de los proveedores, como descuentos en otros productos de la tienda. (Se traslada beneficios del proveedor) Clientes B2B: Proveer bonificaciones por rango de cumplimiento, bonos al asesor con más ventas trimestrales y bonos para implementar casetas y/o pilotos.
Servicio de postventa	Garantía y acompañamiento de un asesor de Hermes Home.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Siguiendo el principio de la ley de Pareto, se identificará al 20% de los clientes que representan el 80% de los ingresos. Con la herramienta de CRM¹⁴ contratada, se reconocerá a todas aquellas personas que adquieran tres o más espacios con el servicio de Hermes Home para crear una categoría de cliente *platinum*.

7. Estrategia de marca

El lanzamiento del servicio de interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses se realizará bajo la marca Hermes Home, es por ello que la estrategia escogida es la de nuevas marcas ya que es pionera en el mercado inmobiliario.

Figura 7

Estrategia de desarrollo de marca

		Categoría de Producto	
		Existente	Nueva
Nombre de marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Multimarca	Marcas nuevas

Nota: Adaptado de Kotler y Keller, 2016.

Esta estrategia busca introducir un servicio dentro del rubro inmobiliario, el tiempo de permanencia en este cuadrante será entre 6 a 12 meses por ser el lanzamiento del servicio.

Hermes Home busca ser empático con los usuarios para brindar soluciones óptimas, accesibles y adaptadas constantemente a sus necesidades. Es una marca integral que engloba las dos dimensiones del sistema, y se considera transmitir los siguientes beneficios:

- **Emocional.** Confort, felicidad, satisfacción, confianza, seguridad, empatía.
- **Funcional.** Practicidad, uso eficiente en los espacios, ahorro de tiempo y dinero.

¹⁴ *Customer Relationship Management* significa Gestión de Relación con los Clientes.

CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING

En el presente capítulo se explicarán las diferentes tácticas de marketing aplicadas al servicio de interiorismo y equipamiento financiado en nuevos departamentos de Lima Moderna y Lima Top.

1. Estrategia de producto

Según la definición de Kotler y Armstrong (2013), un producto no solo está referido a un bien sino a un servicio y se caracteriza por satisfacer las necesidades de sus clientes y generar valor.

Tabla 26

Resumen del servicio Hermes Home

Aspectos del servicio	Descripción
Problema a resolver	Ahorro de tiempo, concepto de diseño, optimización de espacios, garantía para el nuevo propietario
Propuesta de valor	Interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses, ofreciendo soluciones rápidas y efectivas para la decoración e implementación de departamentos.
Paquetes de estilo	<ul style="list-style-type: none"> • Industrial Urbano. • AIRBNB Inversionista. • Clásico Moderno. • Minimalista Escandinavo. • Oriental Zen.
Personalización adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Colores y materiales. • Formas de mobiliario en artículos definidos. • Incluir mobiliario existente en el diseño.
Flexibilidad del servicio	El servicio puede ser contratado para uno o más ambientes del departamento, permitiendo al cliente priorizar los espacios según sus necesidades y preferencias.
Beneficios para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento personalizado y listo para habitar desde el primer día de entrega. • Solución integral. • Ahorro de tiempo y esfuerzo en la implementación de los espacios. • Garantía de calidad en el diseño y el equipamiento.
Opciones de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento directo hasta en 18 cuotas¹⁵ sin intereses. • Incluir el importe dentro del crédito hipotecario. • Financiamiento mixto, un importe pagado sin intereses y el otro dentro del crédito hipotecario.
Objetivo principal	Facilitar la transición y adaptación del nuevo propietario a su hogar, proporcionando un entorno completamente decorado y equipado según sus preferencias desde el primer día.
Atributos	<ul style="list-style-type: none"> • Practicidad en la decoración e implementación. • Ahorro de tiempo en la decoración del inmueble. • Estilos y diseño a medida. • Financiamiento accesible y sin intereses. • Garantía del servicio e implementación
Soporte	Se dará seguimiento desde el momento de la contratación hasta la entrega del departamento. Además, se brinda una garantía de 6 a 12 meses dependiendo de los ítems que incluya el interiorismo.

Nota: Adaptado de Kotler y Armstrong, 2013.

¹⁵ La cantidad de cuotas depende del tiempo que falte para entregar el edificio al propietario.

1.1 Naming de marca

En la siguiente tabla se mencionan las características fundamentales del nombre de la marca.

Tabla 27

Características del naming de la marca

Nombre	Hermes Home: Interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses.
Razón del nombre	Hermes sugiere rapidez, eficiencia, confianza y seguridad, cualidades asociadas al dios griego Hermes, conocido como mensajero de los dioses y símbolo de comunicación efectiva. Además, el nombre comparte asociación con una reconocida marca peruana de seguridad, lo que refuerza estos atributos. Además, Home evoca confort y bienestar, ambos atributos deseables para una empresa de interiorismo y equipamiento.
Claridad y simplicidad	Hermes Home es un nombre fácil de recordar, pronunciar y escribir, lo cual es crucial para el reconocimiento y la memorización de la marca.
Beneficios para marketing	El nombre ofrece oportunidades de marketing creativas, como campañas que juegan con la velocidad y la eficiencia, inspiradas en el dios Hermes.
Expansión de productos y servicios	Un nombre sólido como Hermes Home facilita la extensión de la marca a nuevos productos o servicios relacionados con el hogar, manteniendo una identidad coherente y reconocible.
Asociación con el hogar	La palabra Home indica claramente que la marca se relaciona con productos o servicios para el hogar, eliminando cualquier ambigüedad sobre su propósito.
Diferenciación	Es un nombre distintivo que puede diferenciarse de otros competidores en el mercado de interiorismo y decoración.
Percepción de confianza y exclusividad	La conexión con una marca peruana de seguridad con el mismo nombre, puede generar una percepción de calidad, seguridad y confianza en los servicios de Hermes Home.



Nota: Elaboración propia, 2024.

1.2 Branding

En la siguiente tabla se explican los elementos de *branding* analizados.

Tabla 28

Elementos del branding

Personalidad	Confiable, con buen gusto y enfocado en el detalle.
Paleta de colores	Azul acero para transmitir confianza. 
Imagotipo	Se ha combinado la silueta de un sillón y un elemento decorativo en el logotipo para representar el mobiliario, facilitando la asociación de la marca con el diseño y el confort del hogar. Además, la imagen del sillón puede adaptarse a los diferentes estilos ofrecidos. 
Eslogan	Fácil, sin intereses y tal cual lo imaginas
Tono y estilo de comunicación	Profesional, cercano y amigable, con un enfoque en la atención al detalle y la satisfacción del cliente.

Nota: Elaboración propia, 2024.

1.3 Niveles de servicio

En la siguiente figura se muestran los niveles del servicio.

Figura 8

Niveles del servicio de Hermes Home

		Producto aumentado	Producto potencial
Producto genérico	Producto esperado	(+). Con productos de calidad. Incluye asesoría y acompañamiento constante.	(+). Servicio práctico y con garantía que genere confianza y alivio a sus usuarios.
Servicio de interiorismo y equipamiento.	(+) Con financiamiento accesible adaptado al estilo de vida del cliente.		
Beneficio central: Tranquilidad y confianza para disfrutar de un ambiente acogedor que brinde satisfacción diaria en tu hogar.			

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Estrategia de precios

En la actualidad, las personas que buscan servicios de interiorismo y equipamiento para un nuevo departamento se enfrentan a una limitada oferta en el mercado local.

En la tabla 29 se presentan las alternativas actuales que un cliente podría considerar para satisfacer esta necesidad. Se han identificado los precios promedio que implica la contratación de un servicio profesional al 100%, al 50%, y el realizado por cuenta del propietario, con el objetivo de establecer parámetros para la determinación del precio de Hermes Home.

Tabla 29

Alternativas del servicio de interiorismo y equipamiento en Lima Metropolitana 2024

	Servicio profesional al 100%	Servicio profesional al 50%	Servicio realizado por el propietario
Servicio	Diseño de interiores + implementación realizada por un profesional.	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de interiores realizada por un profesional. Implementación hecha por cuenta propia. 	Diseño de interiores + implementación realizada por cuenta propia.
Precio	S/ 2,000 diseño + S/ 18,000 = S/ 20,000 (100% cash)	S/ 2,000 diseño + S/ 16,000 = S/ 18,000 (40% cash)	S/ 0 diseño + S/ 16,000 implementación = S/ 16,000 (40% cash)
Ventajas	Practicidad y diseño a medida	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro en la implementación. Posibilidad de realizar compras con tarjeta de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro en diseño profesional. Posibilidad de realizar compras con tarjeta de crédito.
Desventajas	Alto costo y liquidez inmediata.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor inversión de tiempo y paciencia para la búsqueda, logística y coordinación con cada proveedor. Largo tiempo de implementación (6 a 12 meses). 	<ul style="list-style-type: none"> Alta probabilidad de insatisfacción con el resultado. Mayor inversión de tiempo y paciencia para la búsqueda, logística y coordinación con cada proveedor. Largo tiempo de implementación (6 a 12 meses).

Nota: Adaptado de Vortex | Architects, s.f.

A partir de los parámetros antes mencionados y considerando que Hermes Home es un servicio pionero en el mercado con enfoque en diferenciación, se ha decidido implementar una estrategia de precios de desceme combinada con una estrategia de precios psicológicos para su lanzamiento. Cabe mencionar que en ambos casos se buscará reforzar la imagen de Hermes Home como una opción accesible dentro del mercado *premium*.

Se comenzará con la estrategia de precios de desceme que permita capturar el segmento de mercado dispuesto a pagar un precio mayor por el alto valor y calidad percibida. Al establecer un precio inicial más alto se capitalizan sobre los *early adopters* generando ingresos significativos.

Además, se ha optado por incorporar una estrategia de precios psicológicos para influir en la percepción sobre el valor del servicio. Las técnicas que se implementarán serán la fijación de precios justos redondeados y el uso de números psicológicamente atractivos, lo que aumenta la probabilidad de conversión.

En conjunto, estas estrategias permiten a Hermes Home maximizar sus ingresos mientras construye una sólida base de clientes satisfechos que asocian la marca con calidad y practicidad. Este enfoque dual también facilita futuras oportunidades para ajustar los precios a medida que el mercado evoluciona y la marca se consolida como líder en su sector.

Sobre la base de esta investigación, que incluyeron *focus groups* y encuestas, se elaboró la siguiente propuesta donde se muestra el precio estándar de Hermes Home, sus características y consideraciones.

Tabla 30

Descripción del servicio estándar de Hermes Home

Servicio estándar	Características	Consideraciones
1 ambiente* del departamento con interiorismo y equipamiento. Precio: S/18,000 - S/ 20,000 según ambiente y diseño elegido. *Ambiente: sala, comedor, dormitorio o baño.	Diseño de interior en el ambiente realizado por un profesional.	3 opciones de financiamiento (sin intereses, con crédito hipotecario y mixto).
	Lista al detalle de todo lo que incluye el paquete contratado.	Se ofrece la opción de elegir un diseño entre cinco estilos predeterminados.
	Hasta 3 sesiones personalizadas con el profesional a cargo.	Garantía incluida:
	Acabados como pintura, luminarias, cemento pulido, ladrillo rococho, etcétera. Según estilo escogido.	<ul style="list-style-type: none"> • Acabados y mobiliario a medida = 1 año. • Artefactos y otros artículos de decoración con garantía del proveedor.
	Implementación y ejecución del servicio antes de la entrega final del inmueble.	El servicio debe ser contratado antes del inicio de la construcción del proyecto
Equipamiento como muebles, cuadros, plantas, alfombras, etcétera. Según el estilo escogido.	El 100% del pago debe estar realizado antes de un mes antes de la entrega del inmueble.	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tomando como referencia un departamento de 60 m², se elaboró un listado de acabados y mobiliarios incluidos en dos estilos de decoración propuestos. Con esta información, se calculó el costo promedio variable de equipamiento e implementación por cada ambiente a fin de determinar el precio final, considerando un margen de ventas promedio del mercado.

Tabla 31

Costo del equipamiento por ambiente y estilo

Ambiente	Estilo 1	Estilo 2
Dormitorio simple	S/ 8,900	S/ 7,700
Dormitorio principal	S/ 14,400	S/ 19,000
Sala y comedor (pack 2 ambientes)	S/ 23,500	S/ 28,000
Totales	S/ 37,900	S/ 47,000
Costo promedio por ambiente	S/ 9,475	S/ 11,750
Costo promedio general por ambiente	S/ 10,613	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Dado que los costos por ambiente varían, se puede ajustar ligeramente el precio de venta promedio para facilitar la creación de paquetes atractivos. Por ejemplo, la combinación de sala y comedor, incluirán descuentos del 10% sobre el precio regular, es así como se incentivaría la venta de dos o más ambientes.

3. Estrategia de plaza

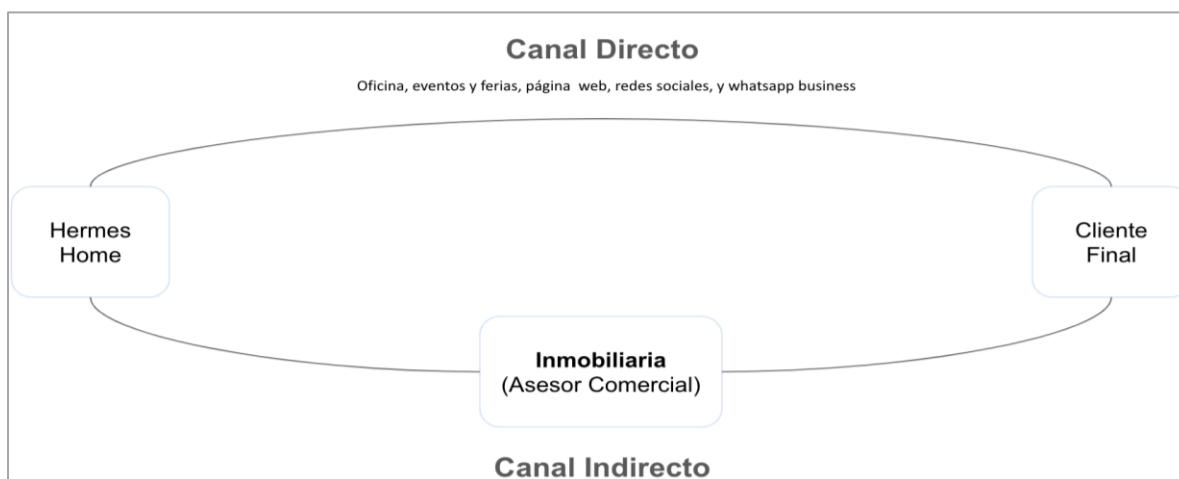
El canal de ventas de Hermes Home es tanto directo como indirecto para llegar al cliente final. En el canal directo se prioriza la finalidad informativa a través de plataformas digitales como la página *web* y redes sociales, enfocándose en brindar soporte, absolver consultas y generar *leads*.

Por otro lado, el canal indirecto opera por medio de las inmobiliarias, específicamente mediante los asesores comerciales de cada proyecto, quienes presentan la oferta de interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses a los clientes potenciales. Este canal es selectivo ya que se eligen inmobiliarias con el siguiente perfil:

- Con proyectos en la zona de Lima Moderna y Lima Top.
- Que ofrezcan departamentos con precios de entre S/ 300,000 y S/ 500,000.
- Que sean miembros de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú.
- Que no registren sanciones graves ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Figura 9

Diseño de canal de plaza para el servicio Hermes Home



Nota: Elaboración propia, 2024.

En cuanto a las estrategias, se ha decidido el enfoque de *push* al canal con dos acciones concretas:

- Comisión a los asesores comerciales del 2% sobre el precio de venta del servicio.
- Implementar la sala de venta de la inmobiliaria con material visual como planeras, totems y otros materiales de promoción para facilitar la oferta del servicio.

Dado que la adquisición del servicio de Hermes Home está asociada a la compra de un inmueble (departamento), se buscará brindar una experiencia integral al cliente con una orientación omnicanal. Para ello, la comunicación en todos los puntos de contacto (*online* y *offline*) será la misma con adaptaciones de forma según la naturaleza propia de cada canal. La premisa principal será mantener la congruencia en todos los mensajes transmitidos.

Finalmente, se contratará un *software* de CRM inmobiliario como herramienta de apoyo para la optimización de la gestión de clientes que permitirá tener una trazabilidad en el *journey* del usuario, así como también el registro de los *leads* interesados, las publicaciones visualizadas, el tiempo de permanencia, entre otros indicadores.

4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se enfocará en mensajes para el consumidor final y tendrá como objetivo principal dar a conocer el servicio en el mercado inmobiliario. En la primera fase se busca generar conciencia, interés, y consideración estimulando la demanda del público objetivo. En cuanto a la pauta publicitaria, está diseñada para alcanzar el mercado meta (4718 personas) con una tasa de conversión del 2.4%.

Además, a partir del resultado de los *focus groups* y de las encuestas se menciona que el servicio resuelve puntos de dolor relevantes para el futuro propietario ofreciendo una solución que otorga ahorro de tiempo en la decoración del inmueble, practicidad, garantía del servicio, etcétera. Es por esta razón que el mensaje propuesto a resaltar en las comunicaciones es “fácil, sin intereses y tal cual lo imaginas”.

Tabla 32

Estrategia de promoción para el consumer (propietarios)

Propuesta	¿Cómo?	Frecuencia	Objetivo
Venta directa como producto complementario en la sala de ventas.	Capacitar a los asesores comerciales a cargo de la atención al público,	Capacitación mensual.	Lograr que el 25% de las ventas de cada asesor inmobiliario incluya el servicio de Hermes Home.
Mostrar la decoración en los tres ambientes más solicitados con cada estilo preestablecido.	Contar con un catálogo (físico y virtual) de los rendes de los ambientes con los estilos prediseñados. Incluir el detalle de los acabados y equipamiento por ambiente que contempla el servicio.	Una vez por proyecto.	Herramienta visual para el apoyo de la venta. Disponer de al menos tres imágenes por cada estilo de diseño.
Publicidad en redes (<i>remarketing</i>) a los clientes interesados en la inmobiliaria.	Solicitar la base de datos de los clientes potenciales de la inmobiliaria: <i>leads</i> y visitas del proyecto o de otro similar.	Publicidad <i>Always On</i> (AON), pauta preñida todo el mes.	Potenciar el interés de los interesados en el proyecto, que al menos un 20% compre un departamento porque tuvo la opción de tener este servicio (motivo de compra).
<i>Mailing</i> a la base de datos a los clientes que ya compraron departamento	Solicitar la base de datos de la inmobiliaria de los propietarios que pertenezcan a un edificio que recién será construido.	Hasta cuatro impactos con mensajes personalizados por clientes cada mes.	Lograr una atracción del 20% de los propietarios del proyecto inmobiliario que aún no han adquirido el servicio de Hermes Home.
Oferta para dos o más ambientes contratados.	Creación de paquetes que incluyan dos o más ambientes del hogar con un mejor precio	La creación del paquete es una sola vez.	Colocar más ambientes a un solo cliente. Se espera que un 50% de compradores obtenga paquetes.
Material promocional en el punto de venta	Carteles en el escritorio del asesor con frases como: “¿Quieres recibir tu departamento listo para mudarte? Pregúntame por el servicio de Hermes Home.”	Solo una vez.	Generar curiosidad y que el cliente tome la iniciativa de preguntar por el servicio si es que el asesor no lo hubiera hecho antes.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Adicionalmente, se ha elaborado una estrategia de promoción para las inmobiliarias.

Tabla 33

Estrategia de promoción para el shopper (inmobiliarias)

Propuesta	¿Cómo?	Frecuencia	Objetivo
Captar clientes potenciales (inmobiliarias) en las ferias inmobiliarias.	Invertir en un stand para dar a conocer el servicio y generar <i>networking</i> . Se requiere captar a los encargados de marketing y comercial de las inmobiliarias.	En las ferias que existan en el año. Al menos cuatro al año.	Captar tres nuevas inmobiliarias por feria.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 33

Estrategia de promoción para el shopper (inmobiliarias) (continúa de la página anterior)

Propuesta	¿Cómo?	Frecuencia	Objetivo
Ofrecer a las inmobiliarias mayor exposición de marca en las ferias y eventos del rubro.	Con presencia en ferias para tener contacto con el cliente final, mostrándoles las ventajas de adquirir su departamento con el servicio de Hermes Home. Se les brindará el listado exclusivo de inmobiliarias aliadas.	En las ferias que existan en el año. Al menos cuatro al año.	Demostrar que somos un aliado estratégico. Lograr derivar clientes (10% de sus atenciones) a las inmobiliarias.
Brindar mayor visibilidad a las inmobiliarias en la página web de Hermes Home.	Creando una <i>landing page</i> donde se muestre los proyectos inmobiliarios que cuenten con el servicio de Hermes Home.	Actualizaciones semanales.	Generar <i>leads</i> para los clientes inmobiliarios. Atraer a más inmobiliarias

Nota: Elaboración propia, 2024.

5. Estrategia de personas

Los tres integrantes de la presente investigación asumirán la Gerencia General, Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones. Adicionalmente, se incluirán cuatro posiciones complementarias que constituirán, en su conjunto, la base de un equipo que podría expandirse después de concluir el primer año de operaciones de Hermes Home. Este crecimiento potencial contempla la incorporación de un asistente de Marketing y un asistente de Logística, entre otros roles necesarios para apoyar el desarrollo continuo de la empresa.

Tabla 34

Posiciones complementarias a contratar para el inicio de operaciones

Cargo	Perfil	Funciones	Modalidad	Fecha de inicio
Profesional de diseño de interiores.	Pertenecer a la Asociación de Diseñadores del Perú (DID) y que tenga experiencia diseñando departamentos para este segmento.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los diseños iniciales identificando la necesidad de los posibles propietarios. Brindar las sesiones de asesoramiento personalizado a los clientes finales. 	Por proyecto	Octubre 2024
Arquitecto de interiores junior.	Profesional con al menos 2 años de experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los cambios solicitados por el cliente Elaborar las especificaciones finales de todos los trabajos a realizar y enviarlo al área de Proyectos (constructora) y al Departamento de Implementación de Hermes Home. Eventualmente realizar visitas a obra para monitoreo general. 	Permanente	Abril 2025

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 34

Posiciones complementarias a contratar para el inicio de operaciones (continúa de la página anterior)

Cargo	Perfil	Funciones	Modalidad	Fecha de inicio
Analista Comercial.	Experiencia de al menos 4 años en negociación y ventas en el rubro inmobiliario.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar las ventas del servicio mediante los asesores comerciales de las inmobiliarias. • En la etapa de ejecución, coordinar con el supervisor de obra para que se ejecute correctamente el servicio. • Supervisar que se cumpla con lo ofrecido al cliente. • Coordinar reuniones semanales con la inmobiliaria. • Proponer y evaluar la participación en ferias inmobiliarias para la captación de clientes. • Reuniones periódicas con representantes de inmobiliarias para ofrecer el servicio de Hermes Home. • Coordinar con la agencia de marketing las campañas digitales. 	Permanente	Enero 2025
Supervisor de implementación.	Ingeniero o arquitecto con experiencia de al menos 4 años en ejecución de obras en etapas de acabados.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el profesional de diseño para revisar las especificaciones necesarias del estilo escogido. • Realizar el cronograma de trabajo para el inicio de obra del servicio. • Verificar que el cronograma de Hermes Home esté alineado con los tiempos de ejecución de la constructora. • Resolución de problemas en la ejecución del servicio. • Coordinar con los proveedores la entrega oportuna de materiales y/o servicios complementarios. 	Por proyecto	julio 2025

Nota: Elaboración propia, 2024.

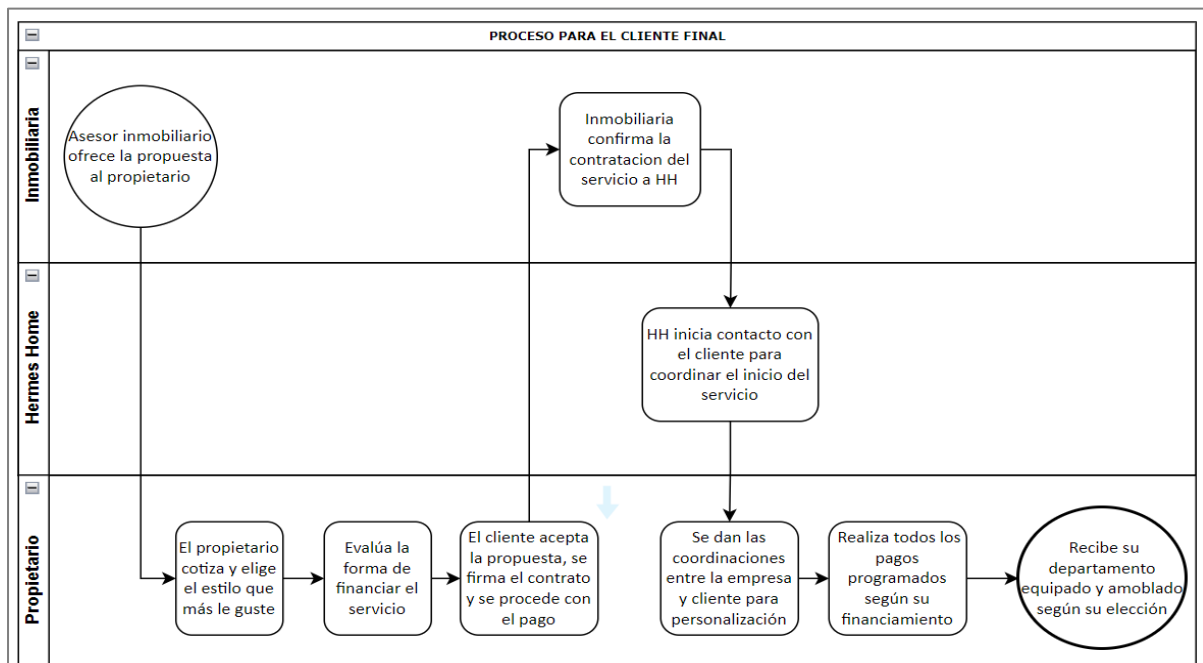
Para el proceso de reclutamiento del personal es importante que el colaborador comparta la visión de la empresa, la cual será mencionada desde el inicio. Cada posición tiene una proyección de crecimiento a corto y mediano plazo según los resultados demostrados. Además de buscar personas altamente calificadas para la exigencia de los puestos, se requiere compromiso y responsabilidad. Se motivará e impulsará la actualización profesional constante de cada miembro del equipo según su especialidad. Estos puestos están alineados con el organigrama general presentado en el análisis interno (ver capítulo I del presente trabajo de investigación) (ver figura 2).

6. Estrategia de procesos

La estrategia de procesos tiene como finalidad mejorar la calidad del servicio, reducir costos operativos, y asegurar una experiencia satisfactoria para el cliente B2C y B2B. En este punto, se toma en cuenta que Hermes Home es un servicio que se ofrece a través de las inmobiliarias (*shopper*) a futuros propietarios (*consumer*) de departamentos nuevos. En las figuras 10 y 11 se detallan los procesos de ejecución del servicio propuesto para estos dos tipos de clientes.

Figura 10

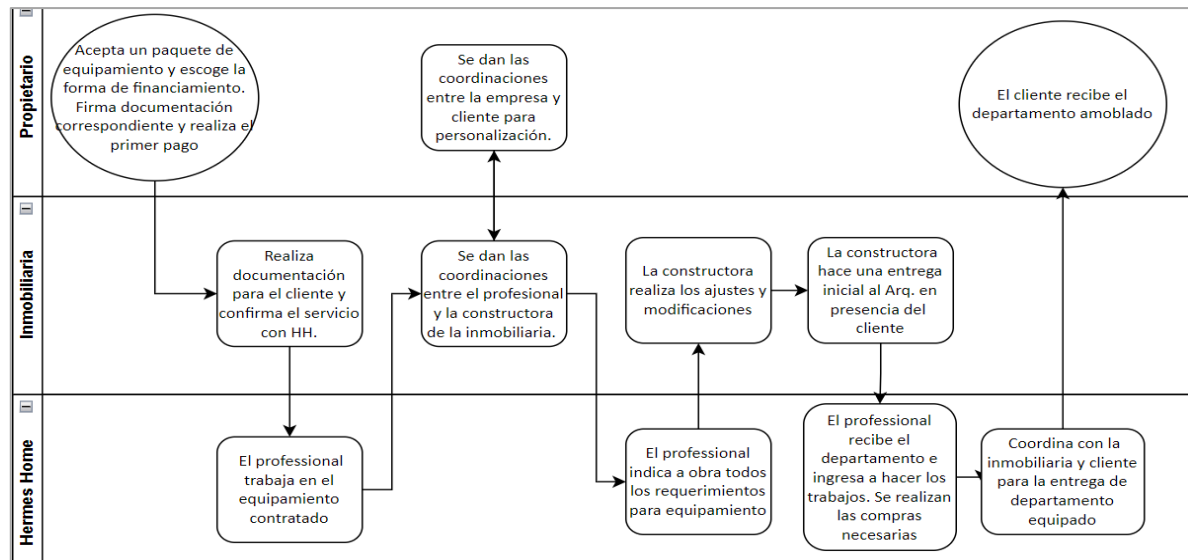
Proceso de ejecución del servicio para el consumer



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura 11

Proceso de ejecución del servicio para el shopper



Nota: Elaboración propia, 2024.

7. Estrategia de proactividad

La calidad del servicio de Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses, se hará palpable a través de evidencias físicas.

Tabla 35

Evidencias físicas del servicio de Hermes Home

Tipo de evidencia	Elemento	Descripción
Evidencia periférica	<i>Brochure</i>	Material impreso con toda la información sobre el servicio en donde se mostrarán las imágenes de los estilos para cada ambiente.
	Tarjetas de presentación	Tarjetas físicas o virtuales del asesor comercial y equipo de Hermes Home.
	Proforma y contrato	Documentos que acrediten la información o venta del servicio, así como los acuerdos comerciales definidos.
Evidencia esencial	Profesionales de Hermes Home	El <i>staff</i> debe estar uniformado y prolijo en su presentación para transmitir calidad, confianza y excelencia.
	Identificación del personal	Pin distintivo de Hermes Home usado por los asesores comerciales de la inmobiliaria.
	Catálogo corporativo	Catálogo de los ambientes diseñados con los estilos preestablecidos, se incluirá detalles del equipamiento ofrecido en cada uno.
	Renders 3D	Imágenes en 3D de los ambientes de un departamento con cada uno de los estilos de diseño disponibles.
	Vídeo corporativo	Vídeo promocional que destaca la propuesta de valor del servicio.
	Punto de venta	Espacio de ventas decorado con un estilo minimalista y funcional.
	Muestras de acabados	Exposición de muestras de acabados como colores de muebles, tipos de telas, tonos de pintura, etcétera.
	Testimonios de clientes	Presentación de testimonios de clientes satisfechos.
	Espacio de realidad virtual (VR)	Implementar un espacio de realidad virtual donde los clientes puedan experimentar los ambientes con los diseños propuestos.

Nota: Elaboración propia, 2024.

En tabla 36 se describen los puntos esenciales de las estrategias del marketing mix aplicado al servicio de Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses.

Tabla 36

Resumen del marketing mix

Nivel	Criterio	Descripción
Producto	Aspectos del servicio	La propuesta de valor se centra en ofrecer un servicio con beneficios para el cliente, incluyendo financiamiento accesible y sólido soporte, con el objetivo principal de satisfacer sus expectativas mediante atributos destacados, flexibilidad y personalización del servicio.
	<i>Naming</i>	El nombre Hermes Home combina rapidez y eficiencia (Hermes) con la idea de hogar (Home). Es fácil de recordar, ofrece beneficios de marketing y facilita la expansión de productos y servicios.
	<i>Branding</i>	La personalidad de la marca es confiable, con buen gusto y atención al detalle. Utiliza un azul estético para transmitir confianza y calidad. El imago tipo combina un sillón y un elemento decorativo junto al nombre Hermes Home, y el eslogan es “Fácil, sin intereses y tal cual lo imaginas”. La comunicación es profesional, cercana y amigable.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 36

Resumen del marketing mix (continúa de la página anterior)

Nivel	Criterio	Descripción
Precio	Estrategia de precios	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia de precios de penetración se aplicará durante el primer año para captar rápidamente una cuota significativa del mercado, ofreciendo precios menores al promedio de la competencia. La estrategia de precios competitivos destacará el servicio frente a alternativas existentes, colocando por encima del mercado y demostrando el valor de Hermes Home.
	Características	Servicio estándar de un ambiente con precios entre S/18,000 y S/ 20,000. Incluye interiorismo y equipamiento del ambiente, hasta en tres sesiones personalizadas con el profesional de diseño y opciones de financiamiento, además de una garantía de un año para acabados y mobiliario a medida.
Plaza	Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> El canal directo de ventas utiliza plataformas digitales como la página <i>web</i> y redes sociales para brindar soporte, resolver consultas y generar <i>leads</i>. El canal indirecto opera a través de inmobiliarias, donde los asesores comerciales presentan la oferta. Además, es selectiva ya que se eligen inmobiliarias con perfiles específicos.
	Estrategias	<p>Estrategia <i>push</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se ofrece una comisión de 2% sobre el precio de venta para los asesores. Implementación de material visual promocional en la sala de ventas de la inmobiliaria.
Promoción	Estrategia para consumidores	<ul style="list-style-type: none"> Venta directa de productos complementarios con capacitación mensual para asesores comerciales. Mostrar decoraciones en ambientes clave mediante catálogos físicos y virtuales. Publicidad en redes sociales con campañas de remarketing siempre activas. Envío de <i>mailings</i> personalizados a clientes existentes con hasta cuatro impactos por campaña. Material promocional en la sala de ventas.
	Estrategia para inmobiliarias	<ul style="list-style-type: none"> Captación de clientes potenciales (inmobiliarias) en ferias especializadas, ofreciendo mayor exposición de sus marcas. Brindar mayor visibilidad a las inmobiliarias en la página <i>web</i> de Hermes Home a través de un <i>landing</i> específico.
Personas	Equipo	Se contará con tres gerentes (General, Comercial, y Operaciones) y cuatro posiciones complementarias. El equipo podría expandirse después del primer año. El reclutamiento priorizará la alineación con la visión de la empresa y buscará personas calificadas, comprometidas y responsables.
Procesos	Estrategia de mejora continua	La estrategia de procesos busca mejorar la calidad del servicio, reducir costos y asegurar una experiencia satisfactoria para clientes B2C y B2B.
Proactividad	Evidencia física	Las evidencias de Hermes Home incluyen tarjetas de presentación, identificación, catálogo corporativo, renders 3D, vídeo corporativo, punto de venta, muestras de acabados, testimonios de clientes y un espacio de realidad virtual (VR).

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

1. Consideraciones generales y supuestos

- Los tres integrantes de este proyecto de investigación serán socios activos, quienes aportarán capital propio como inversión inicial.
- Se considera un Precio de Venta Promedio (PVP) de S/ 18,000 por ambiente (después de los descuentos para el cliente).
- El primer año se ejecutará el servicio de Hermes Home a un ambiente por departamento (propietario), cantidad que aumenta en 19% en promedio por año hasta el quinto año.
- Los proyectos inmobiliarios en los que se ofrecerá el servicio de Hermes Home deben de estar en la etapa de preventa. El plazo mínimo para aceptar un pedido es tres meses antes de la entrega del inmueble.
- Para el cálculo del ingreso por ventas, se considera la alternativa de financiamiento directo con Hermes Home, bajo el siguiente esquema: 40% a la firma del contrato y el saldo (60%) en cuotas iguales hasta la fecha de entrega.
- La comisión que recibirán los vendedores de la inmobiliaria por la colocación del servicio de Hermes Home por ambiente de un departamento es de 2% del precio de venta al público. La inmobiliaria, por su parte, recibe una bonificación de S/ 900 por cada ambiente contratado en el edificio.
- El primer año se requiere atender por lo menos cuatro proyectos inmobiliarios de aproximadamente 100 departamentos cada uno, con el objetivo de atender como mínimo al 30% de propietarios por edificio. Este porcentaje se ha tomado como referencia considerando los resultados de la investigación de mercado donde un 91% de los encuestados mostró interés en el servicio y cuenta con capacidad de pago.
- Se considera un tipo de cambio de S/ 3.80 para los montos en dólares.
- Todos los montos han sido considerados en moneda nacional y no incluyen el Impuesto General a las Ventas (IGV).
- El precio no se ve afectado dramáticamente por la inflación.
- El impuesto a la renta (IR) considerado es de 29.5% en régimen general.
- Se considera que el año tiene 360 días y cada mes tiene 30 días.

2. Presupuesto de inversión

Se requiere una inversión de S/ 210,194 considerando capital social y un préstamo bancario (ver tabla 37). Asimismo, el desglose de los ítems de inversión en activos fijos, inversión en gastos pre operativos e inversión para la constitución de la empresa se detallan en el anexo 6.

Tabla 37*Presupuesto de inversión*

Inversión total	
Inversión en activos fijos	S/ 14,300
Inversión en gastos preoperativos	S/ 102,394
Inversión para constitución de la empresa	S/ 3,500
Capital de trabajo	S/ 90,000
Inversión total	S/ 210,194

Nota: Elaboración propia, 2024.

3. Costos fijos y costos variables

A través de acciones concretas como utilizar un *coworking* para reuniones importantes, se optimizarán los costos fijos para no afectar la liquidez. Asimismo, la modalidad de trabajo será híbrida y se alquilarán equipos y *software* según la carga laboral. En la siguiente tabla se muestra el detalle.

Tabla 38*Costos fijos*

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler del <i>coworking</i>	S/ 11,658	S/ 21,523	S/ 21,523	S/ 21,523	S/ 21,523
Alquiler de laptops	S/ 18,900	S/ 22,680	S/ 29,160	S/ 29,160	S/ 29,160
<i>Software</i> CRM ¹⁶	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Costo de seguros (SCTR ¹⁷ y otros)	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960
Servicios de telefonía y otros	S/ 350	S/ 490	S/ 630	S/ 630	S/ 630
Total	S/ 37,868	S/ 51,653	S/ 58,273	S/ 58,273	S/ 58,273

Nota: Elaboración propia, 2024.

Respecto a los costos variables, se dividen principalmente en tres componentes: el diseño de interior, la implementación y la supervisión del servicio.

Tabla 39*Costos variables*

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de diseño de interior	S/ 91,200	S/ 114,000	S/ 136,800	S/ 159,600	S/ 182,400
Costo de implementación	S/ 0	S/ 1,201,591	S/ 1,560,038	S/ 1,897,960	S/ 4,808,916
Costo de supervisor de implementación		S/ 16,000	S/ 20,000	S/ 24,000	S/ 28,000
Total	S/ 91,200	S/ 1,331,591	S/ 1,716,838	S/ 2,081,560	S/ 5,019,316

Nota: Elaboración propia, 2024.

4. Costo de ventas

En la siguiente tabla, se proyectan las comisiones de los vendedores (2%) y también la bonificación a la inmobiliaria que representa S/ 900 del precio de venta por ambiente.

¹⁶ Se va a contratar un CRM para el rubro inmobiliario.

¹⁷ Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR): Es un seguro obligatorio que los empleadores deben contratar para todos sus trabajadores

Tabla 40*Costo de ventas*

Costo de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión del vendedor	S/ 16,304	S/ 45,624	S/ 58,248	S/ 71,712	S/ 144,072
Bonificación a inmobiliarias	S/ 101,902	S/ 132,300	S/ 165,600	S/ 199,800	S/ 240,300
Total	S/ 118,206	S/ 177,924	S/ 223,848	S/ 271,512	S/ 384,372

Nota: Elaboración propia, 2024.

5. Gastos operativos**5.1 Gastos de marketing**

En la tabla 41 se proyectan los gastos de marketing descritos en el capítulo IV del presente documento. Se ha realizado una proyección a cinco años y el detalle del primer año se muestra en la tabla 42. Estas acciones contribuirán al logro de los objetivos de marketing y fidelización de clientes.

Tabla 41*Gastos de marketing*

Gastos de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lanzamiento	S/ 21,800				
Cóctel de lanzamiento	S/ 15,000				
Pauta en redes sociales	S/ 3,800				
Video de presentación	S/ 3,000				
Digital	S/ 82,460	S/ 96,743	S/ 112,390	S/ 128,459	S/ 147,488
Pauta digital	S/ 47,880	S/ 62,163	S/ 77,810	S/ 93,879	S/ 112,908
Web y mantenimiento	S/ 10,180	S/ 10,180	S/ 10,180	S/ 10,180	S/ 10,180
Agencia digital	S/ 20,400	S/ 20,400	S/ 20,400	S/ 20,400	S/ 20,400
<i>Mailing</i>	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
PR	S/ 10,800	S/ 19,200	S/ 19,200	S/ 19,200	S/ 19,200
Costo de asociados de ASEI	S/ 6,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
Gastos para visitas a inmobiliarias	S/ 4,800	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 7,200
Acciones BTL	S/ 77,680	S/ 77,680	S/ 81,564	S/ 85,642	S/ 89,924
Participación en feria	S/ 70,000	S/ 70,000	S/ 73,500	S/ 77,175	S/ 81,034
Servicio de volanteo	S/ 5,100	S/ 5,100	S/ 5,355	S/ 5,623	S/ 5,904
Volantes para feria	S/ 2,580	S/ 2,580	S/ 2,709	S/ 2,844	S/ 2,987
Materiales	S/ 12,400	S/ 14,900	S/ 16,770	S/ 18,659	S/ 17,566
Impresos	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,520	S/ 2,646	S/ 2,778
Banner - Fachada en la sala de ventas	S/ 6,000	S/ 7,500	S/ 9,000	S/ 10,500	S/ 12,000
Catálogos y otros <i>merchandising</i>	S/ 4,000	S/ 5,000	S/ 5,250	S/ 5,513	S/ 5,788
TOTALES	S/ 205,140	S/ 208,523	S/ 229,924	S/ 251,960	S/ 277,179

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 42

Gastos de marketing mensuales del primer año de Hermes Home

Gastos de Marketing	Año 1	Detalle de gastos - Año 1											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Lanzamiento	S/ 21.800												
Coctel de presentacion	S/ 15.000		S/ 15.000										
Pauta en redes sociales	S/ 3.800	S/ 1.900	S/ 1.900										
Video de presentación	S/ 3.000	S/ 3.000											
Digital	S/ 82.460												
Pauta Digital	S/ 47.880	S/ 2.280	S/ 2.280	S/ 2.280	S/ 2.280	S/ 2.280	S/ 2.280	S/ 5.700	S/ 5.700	S/ 5.700	S/ 5.700	S/ 5.700	S/ 5.700
Web y Mantenimiento	S/ 10.180	S/ 6.000	S/ 380	S/ 380	S/ 380	S/ 380	S/ 380	S/ 380	S/ 380	S/ 380	S/ 380	S/ 380	S/ 380
Agencia Digital	S/ 20.400	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700	S/ 1.700
Mailing	S/ 4.000	S/ 0	S/ 0	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400
PR	S/ 10.800												
Costo de asociados de ASEI	S/ 6.000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 1.000	S/ 1.000	S/ 1.000	S/ 1.000	S/ 1.000	S/ 1.000
Gastos para visitas a inmobiliarias	S/ 4.800	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400
Acciones BTL	S/ 77.680												
Participación en feria inmobiliaria	S/ 70.000	S/ 0	S/ 0	S/ 25.000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 20.000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 25.000	S/ 0
Servicio de volanteo	S/ 5.100	S/ 0	S/ 0	S/ 1.700	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 1.700	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 1.700	S/ 0
Impresos para feria	S/ 2.580	S/ 0	S/ 0	S/ 860	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 860	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 860	S/ 0
Materiales	S/ 12.400												
Impresos	S/ 2.400	S/ 0	S/ 800	S/ 0	S/ 0	S/ 800	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 800	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Banner/totem para la sala de ventas	S/ 6.000	S/ 0	S/ 0	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
Catálogos y otros merchandising	S/ 4.000	S/ 0	S/ 4.000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
TOTAL	S/ 205.140	S/ 15.280	S/ 26.460	S/ 33.320	S/ 5.760	S/ 6.560	S/ 5.760	S/ 32.740	S/ 10.180	S/ 10.980	S/ 10.180	S/ 37.740	S/ 10.180

Nota: Elaboración propia, 2024.

5.2 Gastos administrativos

El servicio contable y la asesoría legal serán tercerizados, y el concepto de movilidades se asignará en función del perfil de cada cargo según requerimiento.

Tabla 43

Gastos administrativos proyectados

Gastos administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tercerización del área contable	S/ 6,000	S/ 9,600	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
Tercerización del área legal	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Movilidades	S/ 12,000	S/ 14,400	S/ 16,800	S/ 16,800	S/ 16,800
Alquiler del <i>coworking</i>	S/ 11,658	S/ 21,523	S/ 21,523	S/ 21,523	S/ 21,523
Alquiler de laptops	S/ 18,900	S/ 22,680	S/ 29,160	S/ 29,160	S/ 29,160
Software CRM ¹⁸	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Costo de seguros (SCTR ¹⁹ y otros)	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960
Servicios de telefonía y otros	S/ 350	S/ 490	S/ 630	S/ 630	S/ 630
Total	S/ 61,868	S/ 81,653	S/ 93,073	S/ 93,073	S/ 93,073

Nota: Elaboración propia, 2024.

5.3 Gastos laborales

En el siguiente cuadro se detallan los sueldos asumidos en los cinco años de ejecución de Hermes Home.

- **Área Comercial.** Se inicia con la contratación de un analista comercial que tiene la proyección de crecimiento para el tercer año ascendiendo al cargo de coordinador comercial. Además, durante este periodo se realizarán dos contrataciones adicionales para equilibrar la carga laboral.
- **Área de Operaciones.** Se prevé la contratación de un arquitecto de interiores junior desde el primer año y de dos personas adicionales en el tercer año.
- **Gerencias.** Se ha considerado un sueldo básico de S/ 3,000 para el primer año con un incremento anual de S/ 1,000 que se ejecutará en la medida que se obtenga la utilidad neta esperada.

Todas las posiciones recibirán un incremento salarial acorde al resultado de su evaluación de desempeño anual. Además, los dos primeros años se consideran beneficios bajo el régimen MYPE²⁰ y, a partir del tercer año, se otorgarán beneficios bajo el régimen general.

¹⁸ Se va a contratar un CRM para el rubro inmobiliario.

¹⁹ Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR): Es un seguro obligatorio que los empleadores deben contratar para todos sus trabajadores

²⁰ Beneficios régimen MYPE: Vacaciones remuneradas de 15 días calendario. Feriados establecidos en el régimen laboral común. Ser asegurados al régimen contributivo de EsSalud. Percibir CTS equivalente a 15 remuneraciones diarias por año de trabajo, con un tope máximo 90 remuneraciones diarias.

Tabla 44*Gastos laborales*

Gastos laborales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Analista comercial	S/ 40,824	S/ 40,824			
Coordinador comercial			S/ 57,888	S/ 64,320	S/ 64,320
Asistente de comercial		S/ 25,728	S/ 32,160	S/ 38,592	S/ 45,024
Postventa y atención al cliente			S/ 38,592	S/ 45,024	S/ 51,456
Arquitecto de Interiores Jr.	S/ 18,225	S/ 43,740	S/ 54,672	S/ 54,672	S/ 54,672
Asistente de operaciones		S/32,160	S/ 32,160	S/ 38,592	S/ 45,024
Asistente de logística y compras			S/ 32,160	S/ 32,160	S/ 38,592
Gerente General	S/ 43,740	S/ 58,320	S/ 80,400	S/ 96,480	S/ 112,560
Gerencia Comercial	S/ 43,740	S/ 58,320	S/ 80,400	S/ 96,480	S/ 112,560
Gerencia de Operaciones	S/ 43,740	S/ 58,320	S/ 80,400	S/ 96,480	S/ 112,560
Total	S/ 190,269	S/ 317,412	S/ 488,832	S/ 562,800	S/ 636,768

Nota: Elaboración propia, 2024.

6. Simulación de escenarios

Se han analizado tres escenarios bajo una variación en las unidades vendidas del +10% (optimista), -10% (pesimista), y el escenario conservador hallado en estimación de demanda. La variación se verá directamente reflejada en los ingresos totales y el costo variable. En cualquiera de los tres escenarios, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) atractiva.

Tabla 45*Resumen de escenarios*

	Conservador	Optimista (+10%)	Pesimista (-10%)
VAN	S/ 313,593	S/ 516,644	S/ 100,166
TIR	85%	124%	40%

Nota: Elaboración propia, 2024.

7. Proyección de ventas

En la tabla 46 se detalla la proyección de ventas en unidades considerando un crecimiento del 5% anual congruente con el crecimiento del sector inmobiliario (7.32% en el año 2023).

Tabla 46*Proyecciones de ventas en unidades*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de mercado		5%	5%	5%	5%
Mercado penetrado proyectado	113	118	123	129	135
Número de ambientes atendidos	113	147	184	222	267
Ventas (S/)	S/ 2,038,034	S/ 2,646,000	S/ 3,312,000	S/ 3,996,000	S/ 4,806,000
Ventas promedio mes (S/)	S/ 169,836	S/ 220,500	S/ 276,000	S/ 333,000	S/ 400,500

Nota: Elaboración propia, 2024.

El cálculo del ingreso por ventas, se realizó considerando 113 ambientes atendidos en el primer año con un precio de venta promedio de S/ 18,000 por ambiente. La forma de pago considerada es de 40% a la firma del contrato (año 1) y el 60% restante en cuotas hasta la entrega del

proyecto (año 2). Adicionalmente, se ha incluido el ingreso del 60% de las ventas del quinto año dentro del mismo periodo.

Tabla 47

Proyección de ventas

Venta de servicios					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de ambientes atendidos	113	147	184	222	267
Ventas en soles (inicial 40%)	S/ 815,213	S/ 1,058,400	S/ 1,324,800	S/ 1,598,400	S/ 1,922,400
Ventas en soles (saldo 60%)		S/ 1,222,820	S/ 1,587,600	S/ 1,987,200	S/ 2,397,600
Venta en soles (60% del quinto año)					S/ 2,883,600
Ingresos totales	S/ 815,213	S/ 2,281,220	S/ 2,912,400	S/ 3,585,600	S/ 7,203,600

Nota: Elaboración propia, 2024.

8. Indicadores económicos para la toma de decisiones

Analizados con un COK del 20%, la TIR y el VAN dan resultados favorables permitiendo que Hermes Home sea un proyecto de inversión viable y atractivo. Para el cálculo de estos indicadores se ha considerado el flujo de caja incluyendo un préstamo bancario de S/ 90,000 financiado en tres años.

- VAN = S/ 313,593.
- TIR= 85%.

Por otro lado, el *payback* (periodo de recupero de la inversión) es de 1 año y 205 días, lo cual refleja un tiempo beneficioso para los inversionistas.

Tabla 48

Payback o periodo de recupero

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	S/ 120,194	S/ 73,972	S/ 81,109	S/ 73,219	S/ 230,055	S/ 560,416
Payback	1,57	Años	1	Días	205	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Finalmente, el punto de equilibrio calculado para el primer año es de 87 ambientes vendidos por un valor de S/ 1,566,000. En la siguiente tabla se muestra el desglose para cada año.

Tabla 49*Punto de equilibrio*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta unitario	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
Comisiones + Bono	S/ 1,044	S/ 1,210	S/ 1,217	S/ 1,223	S/ 1,440
Costo de implementación	S/ 10,613	S/ 10,613	S/ 10,315	S/ 10,010	S/ 9,688
Costo de diseño unitario	S/ 805	S/ 776	S/ 743	S/ 719	S/ 683
Costo de supervisión unitario	S/ 141	S/ 136	S/ 130	S/ 126	S/ 126
Margen de Contribución Unitario	S/ 5,397	S/ 5,266	S/ 5,595	S/ 5,922	S/ 6,063
Gastos Laborales	S/ 205,140	S/ 208,523	S/ 229,924	S/ 250,460	S/ 274,179
Gastos Administrativos	S/ 61,868	S/ 81,653	S/ 93,073	S/ 93,073	S/ 93,073
Gasto de Marketing	S/ 205,140	S/ 208,523	S/ 229,924	S/ 250,460	S/ 274,179
Costos y gastos fijos totales	S/ 472,148	S/ 498,699	S/ 552,920	S/ 593,993	S/ 641,432
Punto de equilibrio en unidades	87	94	98	100	105
Punto de equilibrio en S/ (ventas)	S/ 1,566,000	S/ 1,692,000	S/ 1,764,000	S/ 1,800,000	S/ 1,890,000

Nota: Elaboración propia, 2024.

9. Flujo de caja

En el flujo de caja la empresa mejora progresivamente desde el primer año, pasando de S/ 73,972 a S/ 560,416 en el quinto año, impulsado principalmente por el incremento de la utilidad neta de las operaciones. A continuación, el detalle:

Tabla 50*Flujo de caja de Hermes Home en cinco años de ejecución*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	-S/ 210,194					
Venta de servicios		S/ 815,213	S/ 2,281,220	S/ 2,912,400	S/ 3,585,600	S/ 7,203,600
Ingresos totales		S/ 815,213	S/ 2,281,220	S/ 2,912,400	S/ 3,585,600	S/ 7,203,600
Costo de ventas e implementación		S/ 209,406	S/ 1,509,515	S/ 1,940,686	S/ 2,353,072	S/ 5,403,688
Gastos Laborales		S/ 190,269	S/ 317,412	S/ 488,832	S/ 562,800	S/ 636,768
Gastos Administrativos		S/ 61,868	S/ 81,653	S/ 93,073	S/ 93,073	S/ 93,073
Gastos de Marketing		S/ 205,140	S/ 208,523	S/ 229,924	S/ 251,960	S/ 277,179
Egresos totales		S/ 666,683	S/ 2,117,103	S/ 2,752,514	S/ 3,260,905	S/ 6,410,708
Utilidad antes de impuesto		S/ 148,530	S/ 164,117	S/ 159,886	S/ 324,695	S/ 792,892
Impuesto a la renta		S/ 37,014	S/ 43,466	S/ 44,530	S/ 94,640	S/ 232,475
Flujo operativo		S/ 111,516	S/ 120,650	S/ 115,356	S/ 230,055	S/ 560,416
Financiamiento de préstamo	-S/ 210,194	S/ 111,516	S/ 120,650	S/ 115,356	S/ 230,055	S/ 560,416
(-) Intereses	<i>S/ 90,000</i>					
(-) Amortización		<i>S/ 21,260</i>	<i>S/ 14,493</i>	<i>S/ 5,696</i>	<i>S/ 0</i>	<i>S/ 0</i>
(+) Ahorro IR		<i>S/ 22,556</i>	<i>S/ 29323</i>	<i>S/ 38,120</i>	<i>S/ 0</i>	<i>S/ 0</i>
Flujo de caja		<i>S/ 6,272</i>	<i>S/ 4,276</i>	<i>S/ 1,680</i>	<i>S/ 0</i>	<i>S/ 0</i>
Flujo de caja Acumulado	-S/ 120,194	S/ 73,972	S/ 81,109	S/ 73,219	S/ 230,055	S/ 560,416

Nota: Elaboración propia, 2024.

10. Estados de resultados

El análisis financiero del proyecto de Hermes Home muestra un crecimiento significativo de ingresos, de S/ 815,213 en el primer año a S/ 7,203,600 en el quinto, reflejando la alta demanda del servicio. Los costos fijos y variables aumentan de manera controlada, lo que permite una utilidad bruta saludable. La utilidad neta aumentó de S/ 88,456 en el año uno a S/ 555,576 en el año cinco mostrando un crecimiento anual promedio de 70%.

Tabla 51

Estado de resultados de los cinco primeros años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de servicios	S/ 815,213	S/ 2,281,220	S/ 2,912,400	S/ 3,585,600	S/ 7,203,600
Total de ingresos	S/ 815,213	S/ 2,281,220	S/ 2,912,400	S/ 3,585,600	S/ 7,203,600
Costo de ventas e implementación	S/ 209,406	S/ 1,509,515	S/ 1,940,686	S/ 2,353,072	S/ 5,403,688
Total de costos	S/ 209,406	S/ 1,509,515	S/ 1,940,686	S/ 2,353,072	S/ 5,403,688
Utilidad bruta	S/ 605,807	S/ 771,705	S/ 971,715	S/ 1,232,528	S/ 1,799,912
Gastos de marketing	S/ 205,140	S/ 208,523	S/ 229,924	S/ 251,960	S/ 277,179
Gastos de laborales	S/ 190,269	S/ 317,412	S/ 488,832	S/ 562,800	S/ 636,768
Gastos administrativos	S/ 61,868	S/ 81,653	S/ 93,073	S/ 93,073	S/ 93,073
Total gastos operativos	S/ 457,277	S/ 607,588	S/ 811,829	S/ 907,833	S/ 1,007,020
EBITDA	S/ 148,530	S/ 164,117	S/ 159,886	S/ 324,695	S/ 792,892
Gastos financieros	S/ 21,260	S/ 14,493	S/ 5,696	S/ 0	S/ 0
Depreciación	S/ 1,800	S/ 2,280	S/ 3,240	S/ 3,880	S/ 4,840
EBIT	S/ 125,470	S/ 147,344	S/ 150,949	S/ 320,815	S/ 792,892
Impuesto a la renta	S/ 37,014	S/ 43,466	S/ 44,530	S/ 94,640	S/ 232,475
Utilidad neta	S/ 88,456	S/ 103,877	S/ 106,419	S/ 226,175	S/ 555,576
Utilidad neta acumulada	S/ 88,456	S/ 192,333	S/ 298,753	S/ 524,927	S/ 1,080,504
Margen neto	11%	5%	4%	6%	8%

Nota: Elaboración propia, 2024.

11. Plan de contingencia

Se analizan tres riesgos principales que podrían afectar el flujo operativo y la continuidad del servicio de Hermes Home. En la tabla 52 se especifica la variable de medición y las acciones que se contemplan en el plan de contingencia para cada caso.

Tabla 52*Plan de contingencia*

Riesgo	Variable	Plan de contingencia
Demora en los pagos por parte del cliente.	Índice de morosidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones quincenales con los clientes para revisar el programa de pagos. • Incluir una cláusula en el contrato del servicio donde se especifique el cobro del 1% de mora diario a partir del quinto día de retraso. A partir del tercer mes consecutivo de mora se resolverá el contrato.
Venta real por debajo de las proyecciones.	Cantidad de servicios vendidos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos fijos. • Replantear propuesta de valor. • Reducir precio de venta. • Disminuir el monto del préstamo en 50% o menos de ser necesario.
Demora en el abastecimiento de los proveedores, afectando el cronograma de entrega del servicio.	Número de día de retraso en la entrega del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de visitas a las fábricas de los proveedores para revisar el avance previo al despacho. • Contar con más de dos proveedores con el mismo perfil en estándares de calidad y capacidad de abastecimiento. • En los contratos con los proveedores se consideran penalidades por incumplimiento en los plazos.

Nota: Elaboración propia, 2024.

12. Conclusiones del capítulo

- Con una TIR de 85%, un VAN de S/ 313,593 y un *payback* de 1 año y 205 días se demuestra la viabilidad y conveniencia del negocio.
- Hermes Home será financiado con 57% de capital propio y 43% con un préstamo otorgado por una entidad financiera.
- La proyección de ventas indica un crecimiento constante en el número de unidades vendidas (ambientes) y los ingresos totales.
- El flujo de caja pasa de S/ 73,972 a un acumulado de S/ 560,416 en el año cinco, considerando un préstamo de S/ 90,000 lo que refleja una sólida gestión financiera.
- En todos los años, las ventas superan el punto de equilibrio.
- Los Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA²¹) y el Beneficio antes de Intereses e Impuestos (EBIT²²) muestran un crecimiento sostenido, indicando una gestión eficiente y sostenible de Hermes Home.

²¹ EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

²² EBIT son las siglas del inglés *Earnings Before Interest and Taxes*.

CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada en el presente trabajo y la formulación del plan de marketing para el servicio de Hermes Home: interiorismo y equipamiento financiado accesible sin intereses, se resaltan las siguientes conclusiones:

1. Existe una demanda potencial para Hermes Home donde 4,718 propietarios en Lima Top y Lima Moderna están interesados en el servicio y tienen capacidad de pago.
2. Hermes Home tiene una estrategia genérica de enfoque en diferenciación y busca una asociación directa con la definición practicidad, ya que brinda una solución conveniente para los nuevos propietarios con ahorro de tiempo y dinero.
3. El gasto de marketing para este tipo de servicio es más incidente en medios tradicionales orientados a ferias especializadas y al punto de venta.
4. Dentro de las tácticas de marketing analizadas se determina que las P más relevantes para el éxito de este servicio son Promoción, Plaza y Productividad.
5. La ejecución del servicio demuestra ser viable y atractiva con una TIR del 85%, un VAN de S/ 313,593 y un *payback* de 1 año y 205 días.

RECOMENDACIONES

1. En una segunda etapa se sugiere ingresar a proyectos inmobiliarios de Lima Norte para ofrecer este servicio, se debe evaluar si será conveniente hacerlo con una nueva marca o submarca.
2. Se recomienda ofrecer servicios adicionales como asesorías personalizadas de diseño de interior para otros ambientes o segmentos de mercado.
3. Se ha demostrado la factibilidad del presente plan de marketing, por lo que se recomienda ejecutarlo para el logro de los objetivos planteados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Admin. (2023). El 2024 será un año retador para la construcción (y para el Perú). <https://capeco.org/el-2024-sera-un-ano-retador-para-la-construccion-y-para-el-peru/>
- Álvarez, J. (s.f.). Hogar, dulce hogar. *Punto de vista*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-11/Hogar%2C%20dulce%20hogar-%20Javier%20%C3%81lvarez.pdf>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (12 de agosto de 2023a). Inmobiliario: crece demanda por departamentos pequeños en Lima Moderna y Top. *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-inmobiliario-crece-demanda-departamentos-pequenos-lima-moderna-y-top-951013.aspx>
- Andina, Agencia Peruana de noticias. (14 de agosto de 2023c). Venta de viviendas en distritos de Lima Top creció 13% en 1er semestre 2023. *Andina, Agencia Peruana de noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-venta-viviendas-distritos-lima-top-crecio-13-1er-semestre-2023-951367.aspx>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (16 de septiembre de 2023b). Demanda de productos para el hogar aumentaría 20% en segundo semestre de 2023. *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-demanda-productos-para-hogar-aumentaria-20-segundo-semestre-2023-955342.aspx>
- Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI). (s.f.). Analytics Inmobiliario en BI a través de Tableau. [Tableau reservado].
- Campus Real State Education. (s.f.). Innovación Real State. Lima, Perú. [PDF]. Documento reservado.
- CAPECO Publicaciones. (2023). El 2024 será un año retador para la construcción (y para el Perú). *Informe Económico de la Construcción (IEC)*. N°72, Diciembre 2023. https://iec.capeco.org/descargas/IEC72_1223.pdf
- David, F., y David, F. (2017). Conceptos de Administración Estratégica. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Diario Perú 21. (19 de junio de 2024). Por el desarrollo inmobiliario sostenible en el Perú. *Diario Perú 21*. <https://peru21.pe/opinion/por-el-desarrollo-inmobiliario-sostenible-en-el-peru-asei-jose-espantoso-inversion-inmobiliaria-noticia>

- Fondo Mivivienda (s.f.). Bono del Buen Pagador para el Crédito Mivivienda. <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=22>
- Grado en Marketing e Investigación de Mercados. (s.f.). ¿Es tu producto Vaca, Perro, Estrella o Interrogante? La Matriz BCG. <https://gradomarketing.uma.es/iestuproductovacaperroestrellaointerrogacionlamatrizbcg/>
- Ipsos. (s.f.). New consumer, new research, new business! https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Décima primera edición. Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo quinta edición. Pearson Educación.
- Ley N° 32002, Ley que autoriza el retiro extraordinario y facultativo de los Fondos de los afiliados al Sistema Privado de Pensiones hasta por el monto de cuatro Unidades Impositivas Tributarias (UIT). (18 de abril de 2024). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2280585-1>
- López Sevilla, E. (27 de febrero de 2023). Precios de viviendas en Lima continuarán al alza en el 2023. *Revista La Cámara*. <https://lacamara.pe/precios-de-viviendas-en-lima-continuaran-al-alza-en-el-2023/>
- Maximixe. (13 de marzo de 2024). Crecimiento sostenido en el mercado inmobiliario de Lima al inicio de 2024. <https://alertaeconomica.com/crecimiento-sostenido-en-el-mercado-inmobiliario-de-lima-al-inicio-de-2024/#:~:text=Tendencia%20de%20crecimiento%20en%202023,durante%20los%20%C3%BAltimos%20cinco%20a%C3%B1os>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Panamericana. (20 de febrero de 2024). Municipalidad de Miraflores vs. inmobiliarias: se desata conflicto por viviendas de interés social. *Panamericana*.

<https://panamericana.pe/buenosdiasperu/locales/405252-municipalidad-miraflores-vs-inmobiliarias-conflicto-viviendas-interes-social>

Perú 21. (19 de junio de 2024). Por el desarrollo inmobiliario sostenible en el Perú. *Diario Perú 21*. <https://peru21.pe/opinion/por-el-desarrollo-inmobiliario-sostenible-en-el-peru-asei-jose-espantoso-inversion-inmobiliaria-noticia>

Pope, J. (2002). *Investigación de Mercado. Guía Maestra para el profesional*. Editorial Norma.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Vol. 86, N° 1, Enero 2008. [PDF].

Ramos Medina, A. (24 de enero de 2024). Viviendas: en estos distritos de Lima se registraron una disminución de precios en 2023, ¿qué se espera para el 2024? <https://www.infobae.com/peru/2024/01/24/viviendas-en-estos-distritos-de-lima-se-registraron-una-disminucion-de-precios-en-2023-que-se-espera-para-el-2024/>

Redacción Gestión. (12 de junio de 2023b). Retiro del 100% de la CTS: estos son los plazos para acceder al dinero en 2023. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/cual-es-el-plazo-para-retirar-el-100-de-la-cts-en-2023-peru-nnda-nnlt-noticia/>

Redacción Gestión. (22 de junio de 2023a). Inseguridad en hogares se ha incrementó un 45% en Lima Metropolitana, según informe. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/peru/inseguridad-en-hogares-se-ha-incrementado-en-45-en-lima-metropolitana-segun-informe-noticia/?ref=gesr>

Redacción Perú 21. (14 de octubre de 2022). Proyectos Inmobiliarios sostenibles: ¿Por qué deberías elegir uno? <https://peru21.pe/cheka/proyectos-inmobiliarios-sostenibles-por-que-deberias-elegir-uno-20221013210719/>

Redacción RPP. (01 de abril de 2019). ¿Cuánto gastan los jóvenes en amoblar su primer departamento? *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/cuanto-gastan-los-jovenes-en-amoblar-su-primer-departamento-noticia-1189295>

Redacción RPP. (14 de febrero de 2024). La tendencia de construir hogares más amigables con el medio ambiente va creciendo. *RPP*. <https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/la->

tendencia-de-construir-hogares-mas-amigables-con-el-medio-ambiente-va-creciendo-noticia-1534297















Salas Oblitas, L. (16 de abril de 2021). Viviendas inteligentes aumentan con la pandemia, según Smart House Perú. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/viviendas-inteligentes-aumentan-con-la-pandemia-segun-smart-house-la-industria-de-la-automatizacion-movera-s-20-millones-departamentos-y-casas-smart-pandemia-noticia/>

Segui, P. (06 de agosto de 2024). Inteligencia artificial en arquitectura: Top 12 Herramientas, tendencias y ejemplos ¡IA para arquitectos! <https://ovacen.com/inteligencia-artificial/>

Vortex | Architects. (s.f.). Entregable. [PDF]. Documento reservado.

ANEXOS

Anexo 1. Business Model Canvas

The Lean Canvas		Designed for: 			
Problem  <p>Propietario con poco tiempo para diseñar e implementar su departamento en corto plazo.</p>	Solution  <ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento accesible y sin intereses. - Ahorro de tiempo y dinero - Decoración personalizada - Facilidad de implementación 	Unique Value Prop.  <p>El mejor interiorismo y equipamiento en tu nuevo departamento financiado de manera práctica, accesible y sin intereses.</p>	Unfair Advantage  <p>Pioneros en el servicio de interiorismo y equipamiento personalizado incluido en la compra del departamento nuevo.</p>	Customer Segments  <ul style="list-style-type: none"> - Personas o parejas jóvenes que adquirieron su primer departamento en Lima Moderna y Lima Top. - Con ingresos familiares superiores a S/ 6,000 con un valor de departamento entre S/ 300,000 y S/ 500,000. 	
Existing Alternatives  <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas por departamento. - Profesionales de diseño y decoración independientes. - Fabricantes de muebles. - Implementación y decoración por cuenta propia. 	Key Metrics  <ul style="list-style-type: none"> - N° de propietarios que adquieren el servicio. - Volumen de ventas. - N° de pack's colocados. - Nivel de satisfacción. - N° de clientes referidos. - Contribución por proyectos. 	High-Level Concept  <p>Recibe tu departamento equipado con un estilo que te defina, ahorrando tiempo y dinero.</p>	Channels  <ul style="list-style-type: none"> - RRSS - Mailings - Referidos - Ferias - Sala de ventas de la inmobiliaria 	Early Adopters  <ul style="list-style-type: none"> - Millennials aspiracionales. - Con interés en el diseño y decoración - Prácticos y muy ocupados. 	
Cost Structure  <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de Diseño por modelo con 5 estilos. - Comisión de venta de los asesores. - Costo de implementación del piloto o sala de ventas para las inmobiliarias). - Costo de marketing y ventas (publicidad, material impreso entre otros). - Implementación (muebles, pintura, luminarias, etcétera). - Costo del personal operativo para la implementación. 			Revenue Streams  <ul style="list-style-type: none"> - Margen bruto: 30% del costo del servicio. - Clientes más satisfechos. - Mayor rotación de venta de departamentos. - Mayor valor de marca. - Servicio pionero en el rubro. 		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 2. Cálculo mercado meta, demanda y venta promedio mensual

Mercado total (MT) 11.500
 Muestra 288

	1	2	3	4	5
	DNLC	NLC	PNLC / PSLC	SLC	DSLCL
¿Contratarías el servicio? (interés)	3%	0%	6%	47%	44%
261	9	0	18	135	126
¿Contratarías el servicio al precio de...? (Interés + capacidad de pago)	3%	0%	6%	47%	44%
Castigo J. Pope	0,02	0,03	0,1	0,25	0,75
116	0,2	0,0	1,6	30,6	85,7

* Aplicar el porcentaje al mercado total: $118/288 = 41\%$. Entonces $MM = 41\% \times 11,500 = 4,718$

Mercado potencial (MP)
261

Mercado meta (MM)
118
<i>Aplicando el 41% al mercado total</i>
4.718

Mercado meta (MM)	
4.718	
Hombres y mujeres que desean comprar un departamento nuevo en Lima Top y Lima Moderna	
Mercado penetrado proyectado (MPP) - Año 1	
<i>Conversión</i> (Innovators+ Early adopter 16%) * Opinión de expertos 15%	
2,40%	
113	
Cantidad comprada por vez	
1	
Frecuencia mensual	
1	
Precio	
S/	18.000,00
Proyección ventas (S/) y demanda (Q)	
Venta promedio mensual (S/)	169.836
Demanda promedio mensual	9

Nota: Adaptado de recursos educativos del Prof. Emilio Pérez de Armas.

- Los porcentajes de las preguntas filtro han sido obtenidos sobre la base de las encuestas.
- Cálculo de mercado potencial: El 91% brindaron su aceptación en los rangos de SLC (Si lo compraría) y DSLC (Definitivamente si lo compraría)
- Cálculo de mercado meta: Es el sumatoria de valores resultantes del mercado potencial x (interés + capacidad de pago) x valor de castigo de Pope
- El resultado de personas interesadas es del 41% que se obtuvo al dividir el mercado meta / mercado potencial
- Según el Modelo de difusión de innovaciones de Everett Rogers, el 2.4% de conversión se obtuvo al multiplicar 16% (Innovators 3.5% + Early adopter 13.5%) x 15% (Opinión de expertos). Este último porcentaje a sido obtenido a partir de las entrevistas a profundidad a los representantes de inmobiliarias y constructoras.

Anexo 3. Preguntas de encuestas

Tabla A

Encuestas a futuros propietarios

Tipo de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta
Filtro	¿Has adquirido en el último año un departamento nuevo o tienes pensado comprarlo en los próximos 12 meses?	Sí / No
<p>Sabemos que al recibir tu nuevo departamento vas a necesitar decorarlo y equiparlo como tanto lo has imaginado, pero lo que no sabes es lo costoso y complicado que es cumplir ese sueño. Pensando en tu comodidad y tu bolsillo, te brindamos la opción de incluir el servicio de DISEÑO DE INTERIOR Y EQUIPAMIENTO en el precio de tu nuevo departamento según tu estilo (Clásico, Industrial, Inversionista, etcétera). Es decir, cuando recibas tu departamento ya estaría decorado, amoblado y equipado, y tendrías dos opciones de financiamiento: Incluir este monto adicional dentro de tu crédito hipotecario; o Pagarlo en cuotas directamente a la inmobiliaria o a la empresa de diseño de interior hasta antes de la entrega de tu departamento.</p> <p>Teniendo esta información, por favor responde las siguientes preguntas:</p>		
Para conocer el perfil del encuestado	¿Dónde le gustaría que esté ubicado su nuevo departamento?	Lima Moderna: Magdalena, Lince, Surquillo, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel. Lima Centro: La Victoria, Breña, Lima Cercado. Lima Top: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Barranco. Otro: (mencionar)
	Indicar tu nivel de ingreso familiar por mes (personas con ingresos que vivirán en el inmueble). Si vives solo considera tu ingreso únicamente.	1. S/ 4,001 a S/ 5,999 2. S/ 6,000 a S/ 7,999 3. S/ 8,000 a S/ 9,999 4. S/ 10,000 a S/ 11,999 5. S/ 12,000 a más
Opiniones sobre el servicio	¿Qué tan interesado estarías en el servicio descrito líneas arriba?	Muy interesado, interesado, indiferente, poco interesado, nada interesado.
	¿Qué áreas priorizaría en el servicio de diseño de interior y equipamiento de su departamento?	Sala, comedor, cocina, dormitorio, terraza, baños, etcétera.
	Por un solo ambiente de tu departamento (cocina, sala, comedor u otros) ¿cuánto estás dispuesto a invertir en el diseño de interior y equipamiento? (incluye asesoría, decoración, muebles a medida y acabados, no electrodomésticos)	1. De S/ 10,000 a S/ 20,000 2. De S/ 20,001 a S/ 30,000 3. De S/ 30,001 a S/ 40,000 4. Más de S/ 40,001
	¿Cómo quisiera financiar el servicio de diseño de interior y equipamiento de su departamento considerando una inversión de S/ 20,000 en promedio por ambiente? Opciones: Incluirlo en el crédito hipotecario: un incremento de S/ 180 aproximado a tu cuota hipotecaria mensual por 20 años. Financiamiento directo sin intereses: cuota de S/ 1,100 mensuales por 18 meses aproximadamente (antes de la entrega del departamento) Mixto: Una parte con financiamiento directo y otra incluido en el crédito hipotecario.	1. Incluirlo en el crédito hipotecario. 2. Financiamiento directo sin intereses (inmobiliaria o empresa de diseño interior). 3. Mixto. Una parte con financiamiento directo y otra con el crédito hipotecario.

	¿Cómo valoras los siguientes atributos de este nuevo servicio de diseño de interior y equipamiento financiado?	<p>Criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento accesible con el hipotecario. 2. Ahorro de tiempo en la decoración del inmueble 3. Garantía del servicio e implementación. 4. Practicidad en la decoración e implementación. 5. Estilos y diseño a medida <p>Con 5 opciones desde “muy importante” hasta “no es importante”.</p>
	¿Estarías dispuesto a adquirir este servicio?	Muy probable, probable, indiferente, poco probable, nada probable
	¿Alguna sugerencia que creas importante?	Pregunta abierta

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B

Encuestas para propietarios

Tipo de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta
Filtro	¿Ha adquirido en los últimos 10 años un departamento nuevo?	Si / No
Para conocer el perfil del encuestado	Indicar tu nivel de ingreso familiar por mes (personas con ingresos que vivirán en el inmueble). Si vives sólo, considera tu ingreso únicamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. S/ 4,001 a S/ 5,999 2. S/ 6,000 a S/ 7,999 3. S/ 8,000 a S/ 9,999 4. S/ 10,000 a S/ 11,999 5. S/ 12,000 a más
	¿Dónde está ubicado su departamento?	<p>Lima Moderna: Magdalena, Lince, Surquillo, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel.</p> <p>Lima Centro: La Victoria, Breña, Lima Cercado.</p> <p>Lima Top: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Barranco.</p> <p>Otro: (mencionar)</p>
<p>Recuerda el día en que recibiste tu departamento, tuviste que comenzar a planificar su implementación y la compra de los muebles, pensar en la mudanza y en otros gastos que tuviste que realizar. Si te hubieran brindado la alternativa de contar con el servicio de DISEÑO DE INTERIOR Y EQUIPAMIENTO que te permitía elegir un estilo para tu decoración (Clásico, Industrial, Inversionista, etcétera) y equipar uno, dos o todos los ambientes de tu hogar. Además este pago se hubiera podido incluir dentro de tu crédito hipotecario o pagarlo directamente en cuotas hasta antes de la entrega de tu departamento con la inmobiliaria o con la empresa de decoración.</p>		
Problemática	¿Cuáles fueron los principales problemas que tuviste que enfrentar al recibir tu nuevo departamento?	<ol style="list-style-type: none"> 1, Me quedé sin liquidez para diseñar y amueblar mi departamento. 2, No tenía tiempo para la logística que implica diseñar y equipar el departamento. 3, No tenía un concepto claro de cómo decorarlo de acuerdo a mis gustos. 4, Me molestaba vivir en el departamento mientras trabajaban en su implementación. 5, Otros (especificar):
Intención de compra	¿Te hubiera gustado que tu departamento venga con el diseño, decoración y equipamiento personalizado al momento de recibirlo de la inmobiliaria?	Si me hubiera encantado, es posible, no.
Opiniones sobre el servicio	¿Qué áreas priorizaría en el servicio de diseño de interior y equipamiento de su departamento?	Sala, comedor, cocina, dormitorio, terraza, baños, etcétera.

	Por cada ambiente del departamento, ¿cuánto hubieras estado dispuesto a invertir en el diseño de interior y equipamiento?	<ol style="list-style-type: none"> 1. De S/ 10,000 a S/ 20,000 2. De S/ 20,001 a S/ 30,000 3. De S/ 30,001 a S/ 40,000 4. Más de S/ 40,001
	<p>¿Cómo hubieras preferido financiar el servicio de diseño de interior y equipamiento de tu departamento considerando una inversión de S/ 20,000 en promedio por ambiente?</p> <p>Opciones:</p> <p>Incluirlo en el crédito hipotecario: un incremento de S/180 aproximadamente a tu cuota hipotecaria mensual por 20 años.</p> <p>Financiamiento directo sin intereses: cuota de S/1,100 mensuales por 18 meses aproximadamente (antes de la entrega del departamento)</p> <p>Mixto: Una parte con financiamiento directo y otra incluido en el crédito hipotecario.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluirlo en el crédito hipotecario. 2. Financiamiento directo sin intereses (inmobiliaria o empresa de diseño interior). 3. Mixto. Una parte con financiamiento directo y otra con el crédito hipotecario.
	¿Cómo valoras los siguientes atributos de este nuevo servicio de diseño de interior y equipamiento financiado?	<p>Cráterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento accesible con el hipotecario. 2. Ahorro de tiempo en la decoración del inmueble 3. Garantía del servicio e implementación. 4. Practicidad en la decoración e implementación. 5. Estilos y diseño a medida <p>Con 5 opciones desde “muy importante” hasta “no es importante”</p>
	¿A través de qué medios te hubiera gustado enterarse de este servicio?	Sala de ventas de la inmobiliaria, ferias del sector, redes sociales, correo electrónico, otros (especificar)
	¿Alguna sugerencia que creas importante?	Pregunta abierta

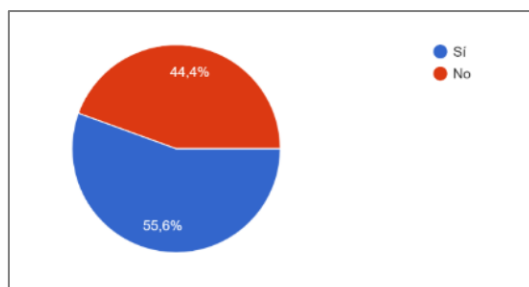
Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 4. Resultados de la encuesta aplicada a personas que han adquirido o piensan adquirir un departamento en Lima Top o Lima Moderna

Resultados de encuestas realizadas a futuros propietarios

Figura A

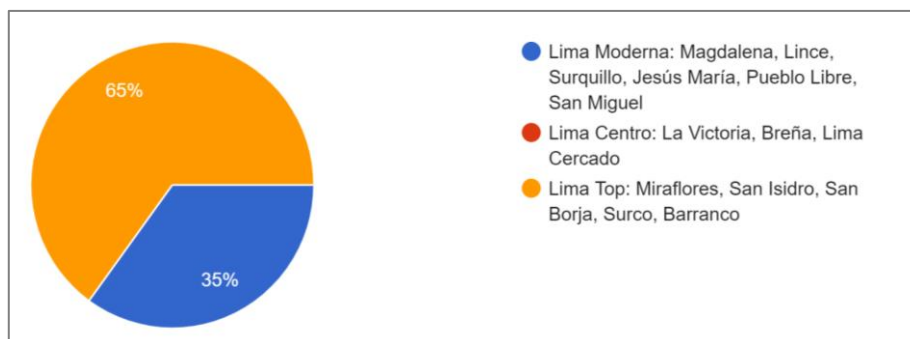
¿Han adquirido en el último año un departamento nuevo o tienes pensado comprarlo en los próximos 12 meses?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura B

¿Dónde le gustaría que esté ubicado su nuevo departamento?

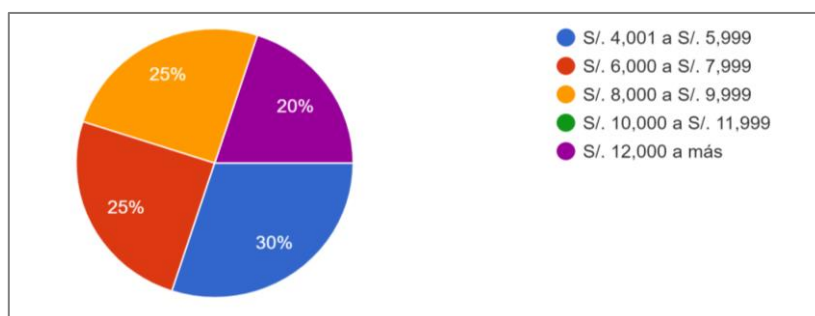


Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura C

Indicar tu nivel de ingreso familiar por mes (personas con ingresos que vivirán en el inmueble).

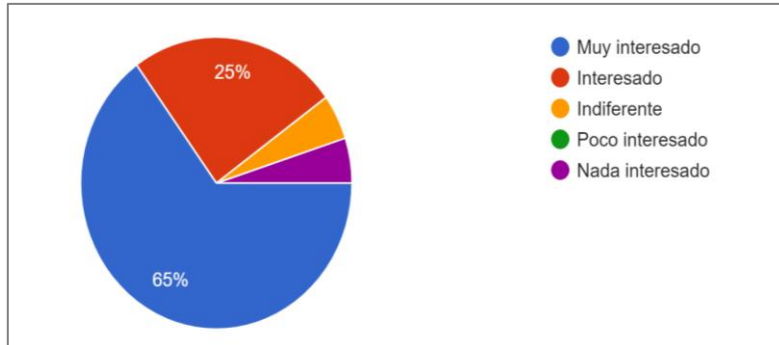
Si vivirás solo considera tu ingreso únicamente



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura D

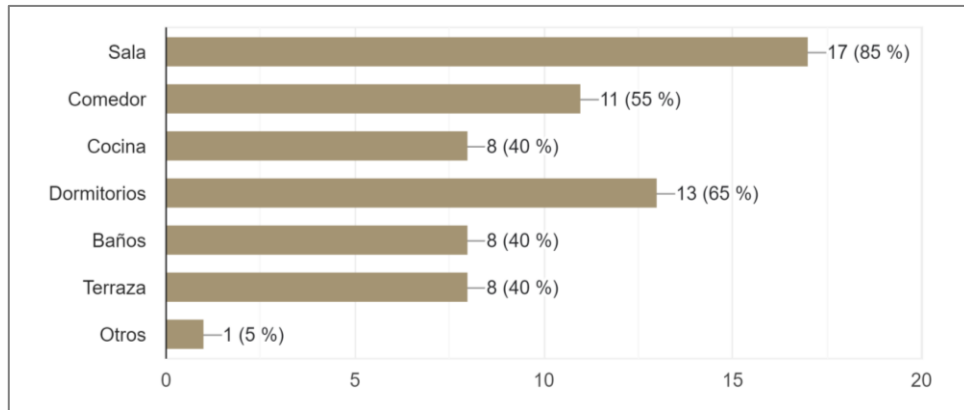
¿Qué tan interesado estarías en el servicio descrito líneas arriba?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura E

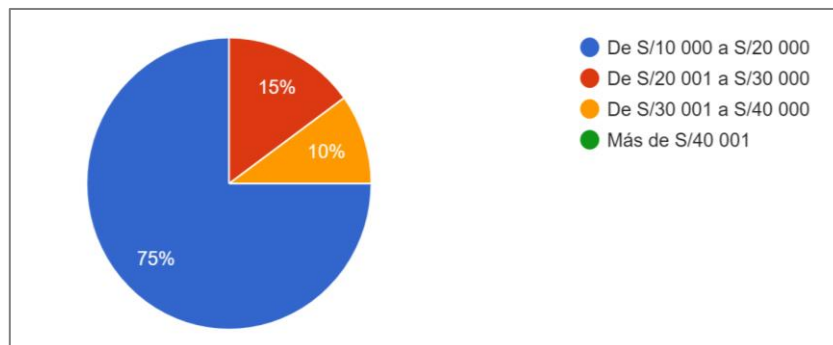
¿Qué áreas priorizarías en el servicio de diseño de interior y equipamiento de su departamento?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura F

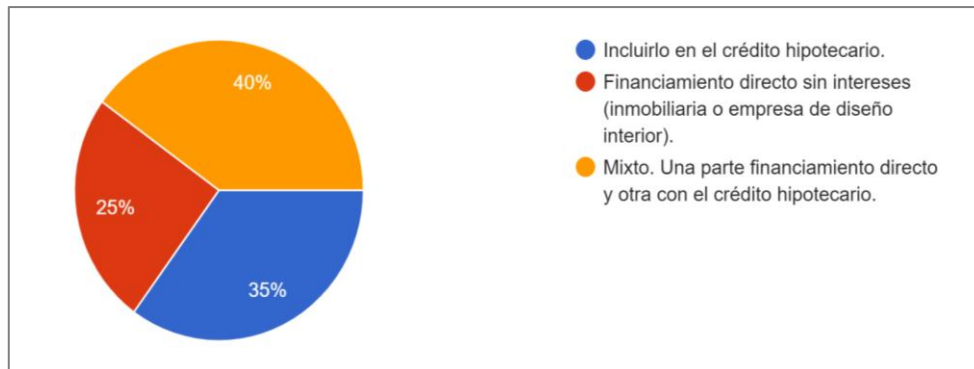
Por 1 solo ambiente de tu departamento (cocina, sala, comedor u otros) ¿cuánto estarías dispuesto a invertir en el diseño de interior y equipamiento?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura G

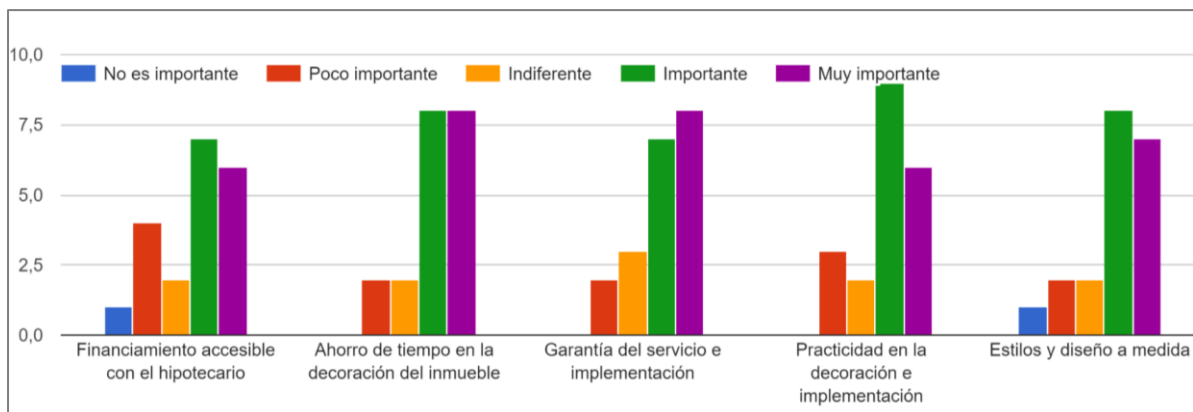
¿Cómo quisiera financiar el servicio de diseño de interior y equipamiento de su departamento, considerando una inversión de S/ 20,000 en promedio por ambiente?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura H

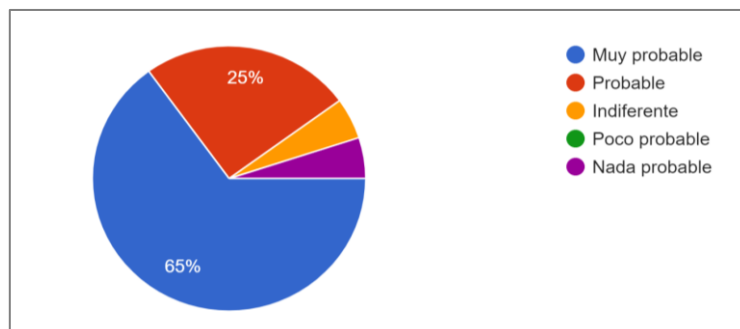
¿Cómo valoras los siguientes atributos de este nuevo servicio de diseño de interior y equipamiento financiado?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura I

¿Estás dispuesto a adquirir este servicio?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura J

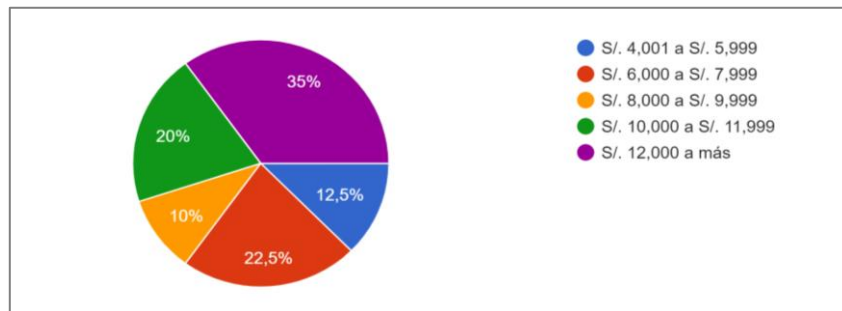
Recomendación (abierta)

- “Me gustaría que este servicio también pueda llegar o adecuarse al presupuesto de cada uno”.
- “Escoger los acabados con la arquitecta en caso de modificaciones”.
- “Me gustaría ver un piloto antes de todos los espacios como quedaría, flexibilidad en el financiamiento con algún banco o convenio para descuentos”.

Resultados de encuestas realizadas a propietarios

Figura A

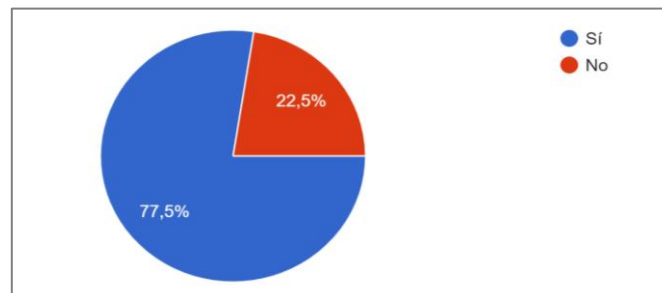
Indicar su nivel de ingreso familiar por mes (personas con ingresos que vivirán en el inmueble). Si vivirás solo considera tu ingreso únicamente



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura B

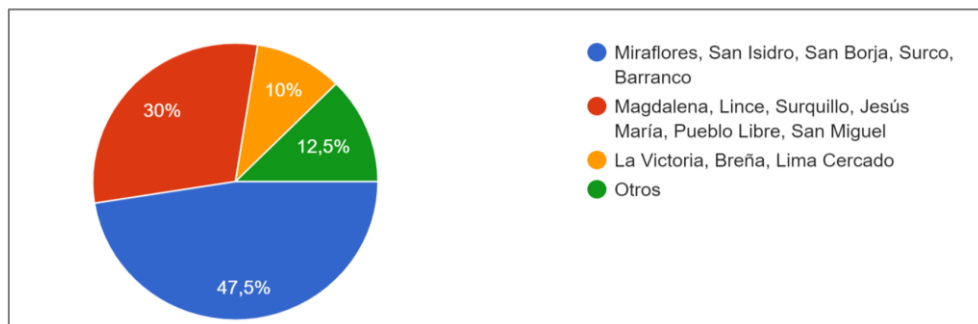
¿Han adquirido en los últimos 10 años un departamento nuevo?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura C

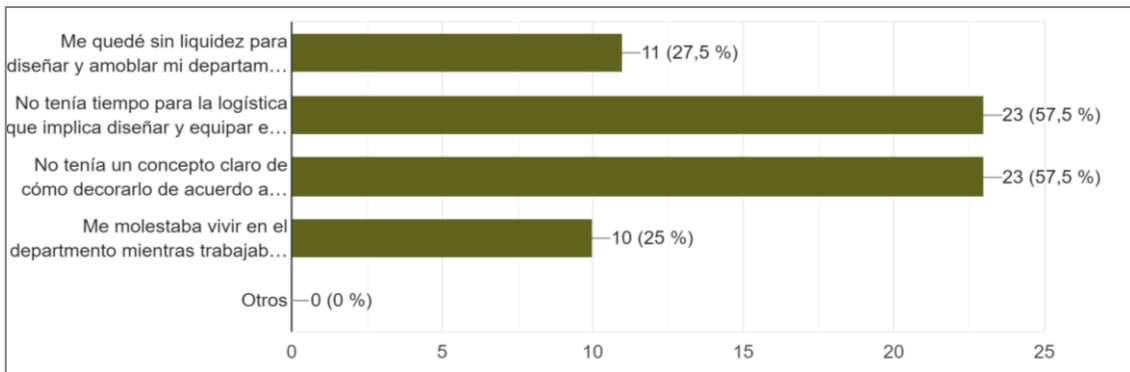
¿Dónde está ubicado su departamento?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura D

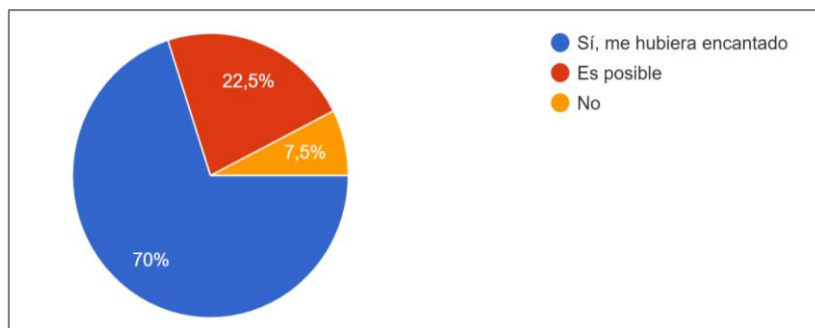
¿Cuáles fueron los principales problemas que tuviste que enfrentar al recibir tu nuevo departamento?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura E

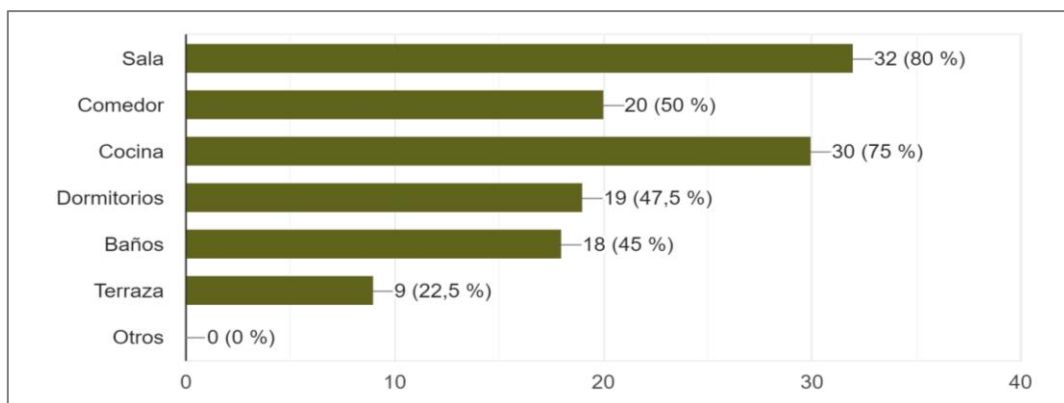
¿Te hubiera gustado que tu departamento venga con el diseño, decoración y equipamiento personalizado al momento de recibirlo de la inmobiliaria?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura F

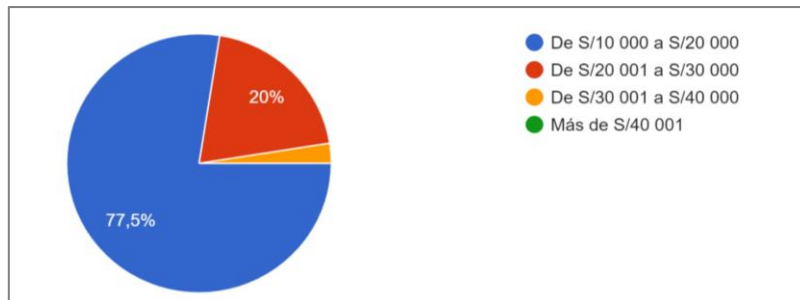
¿Qué áreas hubieras priorizado en el servicio de diseño de interior y equipamiento de tu departamento?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura G

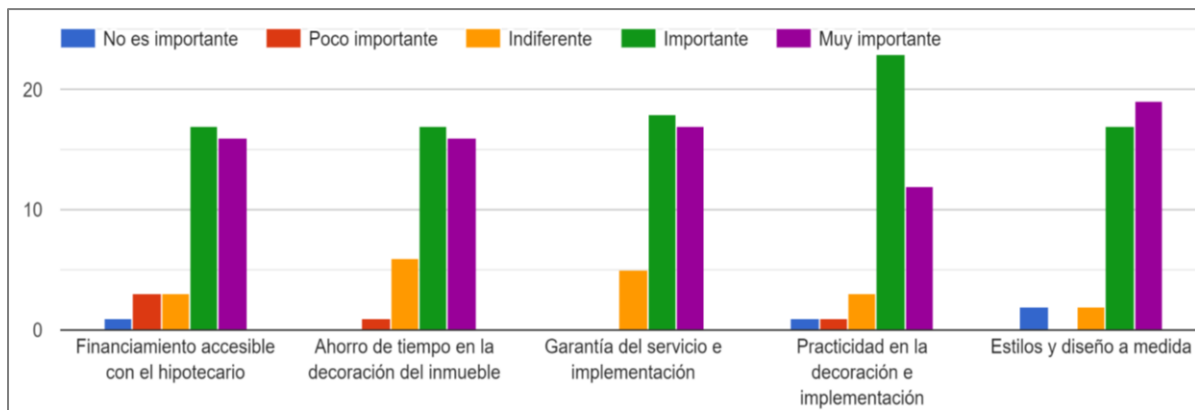
Por cada ambiente del departamento ¿cuánto hubieras estado dispuesto a invertir en el diseño de interior y equipamiento?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura H

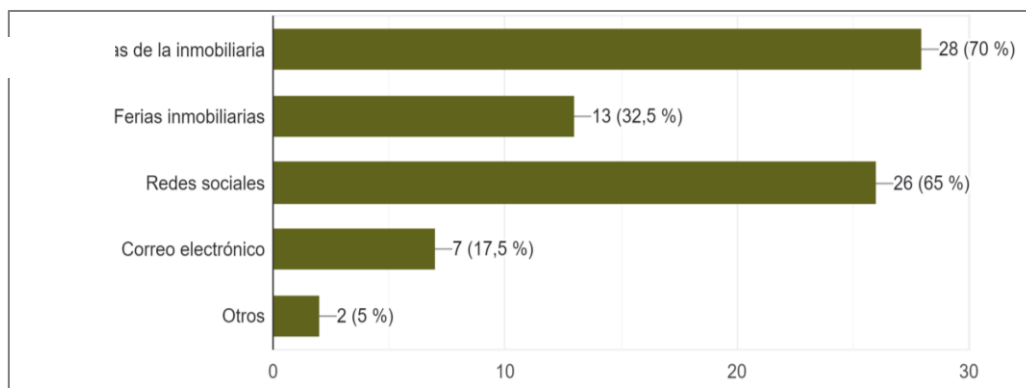
¿Cómo valoras los siguientes atributos de este nuevo servicio de diseño de interior y equipamiento financiado?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura I

¿A través de qué medios te hubiera gustado enterarte de este servicio?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Respuestas: Sugerencias de propietarios

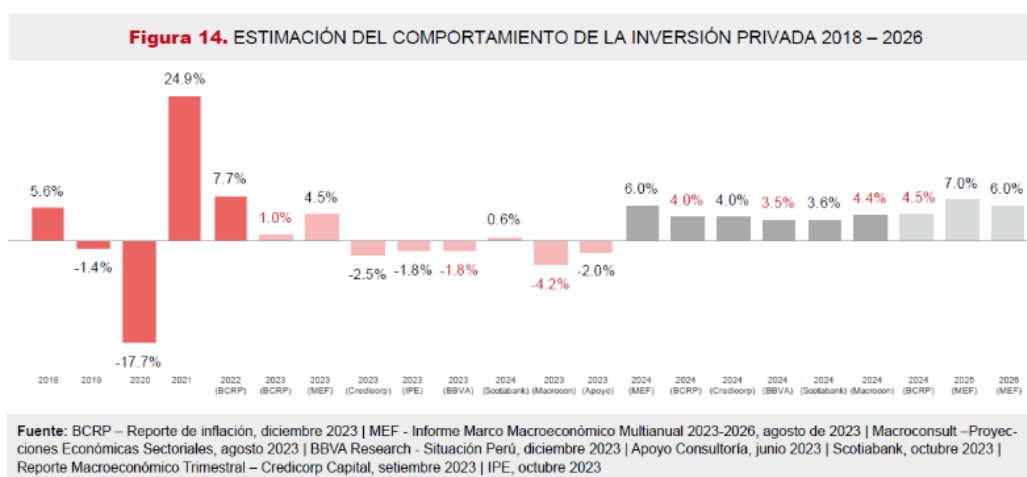
- Crear planes de implementación.
- Me gustaría que los plazos estuvieran muy bien definidos para no tener inconvenientes con mis plazos de mudanza.

- Tomar en cuenta que las tendencias de decoración cambian.
- Programas de televisión.
- La asesoría y el cumplimiento de pasos me parece lo más importante.
- ¡Es una propuesta muy interesante y novedosa, excelente!

Anexo 5. Inversión en el sector construcción

Inversión privada

Según la más reciente estimación del instituto emisor, la inversión privada se contraería 7.3% en el 2023, cifra ligeramente más negativa que el promedio de 6.8% pronosticado por las consultoras económicas. Cabe indicar que, en octubre, el BCRP calculó que este indicador se iba a reducir en 5.3% (FIGURA 14).



Nota: Adaptado de CAPECO Publicaciones, 2023.

Anexo 6. Detalle del presupuesto de inversión

Inversión en activos fijos	S/ 14,300
- Una computadora para diseño y AutoCAD	S/ 5,000
- <i>Software</i> de diseño	S/ 4,000
- 3 celulares	S/ 2,400
- Impresora	S/ 700
- EPPS y chalecos	S/ 500
- Tarjeta de presentación y otros	S/ 1,000
- Otros equipos y elementos para oficina	S/ 700
Inversión en gastos preoperativos	S/ 102,394
- Desarrollo de manual de marca	S/ 3,000
- Desarrollo de página <i>web</i>	S/ 5,000
- Redes sociales + diseño gráfico	S/ 500
- Diseño de papelería + impresión	S/ 1,000
- Sueldos (4 primeros meses)	S/ 44,000
- Garantía ²³ + alquiler de <i>coworking</i>	S/ 1,794
- Asesoría contable por un mes (contratos)	S/ 500
- Asesoría legal por un mes (contratos)	S/ 1,000
- Inversión en diseño de interior por ambientes	S/ 45,600
Inversión para constitución de la empresa	S/ 3,500
- Asesoría contable para la creación de empresa	S/ 1,000
- Gastos notariales y otros para registro de marca	S/ 1,500
- Registro de marca	S/ 1,000
Capital de trabajo	S/ 90,000
INVERSIÓN TOTAL	S/ 210,194

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 7. Cálculo de cuota de préstamo

Monto del préstamo	S/ 90,000
Tasa efectiva anual	30%
Tasa mensual	2.21%
Años	3
Cuotas	36
Monto de cuota mensual	S/ 3,651

Nota: Elaboración propia, 2024.

²³ La garantía considerada es de un mes de alquiler por escritorio.

Anexo 8. Cronograma de pagos del préstamo

Cuota número	Capital	Amortización de intereses	Cuota	Amortización de capital
1	S/ 90,000.0	S/ 1,989.4	S/ 3,651.4	S/ 1,662.0
2	S/ 88,338.0	S/ 1,952.7	S/ 3,651.4	S/ 1,698.7
3	S/ 86,639.3	S/ 1,915.1	S/ 3,651.4	S/ 1,736.3
4	S/ 84,903.0	S/ 1,876.7	S/ 3,651.4	S/ 1,774.7
5	S/ 83,128.4	S/ 1,837.5	S/ 3,651.4	S/ 1,813.9
6	S/ 81,314.5	S/ 1,797.4	S/ 3,651.4	S/ 1,854.0
7	S/ 79,460.5	S/ 1,756.4	S/ 3,651.4	S/ 1,895.0
8	S/ 77,565.5	S/ 1,714.5	S/ 3,651.4	S/ 1,936.8
9	S/ 75,628.7	S/ 1,671.7	S/ 3,651.4	S/ 1,979.7
10	S/ 73,649.0	S/ 1,628.0	S/ 3,651.4	S/ 2,023.4
11	S/ 71,625.6	S/ 1,583.2	S/ 3,651.4	S/ 2,068.1
12	S/ 69,557.5	S/ 1,537.5	S/ 3,651.4	S/ 2,113.9
13	S/ 67,443.6	S/ 1,490.8	S/ 3,651.4	S/ 2,160.6
14	S/ 65,283.0	S/ 1,443.0	S/ 3,651.4	S/ 2,208.3
15	S/ 63,074.7	S/ 1,394.2	S/ 3,651.4	S/ 2,257.2
16	S/ 60,817.5	S/ 1,344.3	S/ 3,651.4	S/ 2,307.1
17	S/ 58,510.5	S/ 1,293.3	S/ 3,651.4	S/ 2,358.0
18	S/ 56,152.4	S/ 1,241.2	S/ 3,651.4	S/ 2,410.2
19	S/ 53,742.3	S/ 1,187.9	S/ 3,651.4	S/ 2,463.4
20	S/ 51,278.8	S/ 1,133.5	S/ 3,651.4	S/ 2,517.9
21	S/ 48,760.9	S/ 1,077.8	S/ 3,651.4	S/ 2,573.6
22	S/ 46,187.3	S/ 1,020.9	S/ 3,651.4	S/ 2,630.4
23	S/ 43,556.9	S/ 962.8	S/ 3,651.4	S/ 2,688.6
24	S/ 40,868.3	S/ 903.4	S/ 3,651.4	S/ 2,748.0
25	S/ 38,120.3	S/ 842.6	S/ 3,651.4	S/ 2,808.8
26	S/ 35,311.5	S/ 780.5	S/ 3,651.4	S/ 2,870.8
27	S/ 32,440.7	S/ 717.1	S/ 3,651.4	S/ 2,934.3
28	S/ 29,506.4	S/ 652.2	S/ 3,651.4	S/ 2,999.2
29	S/ 26,507.2	S/ 585.9	S/ 3,651.4	S/ 3,065.5
30	S/ 23,441.8	S/ 518.2	S/ 3,651.4	S/ 3,133.2
31	S/ 20,308.5	S/ 448.9	S/ 3,651.4	S/ 3,202.5
32	S/ 17,106.1	S/ 378.1	S/ 3,651.4	S/ 3,273.3
33	S/ 13,832.8	S/ 305.8	S/ 3,651.4	S/ 3,345.6
34	S/ 10,487.2	S/ 231.8	S/ 3,651.4	S/ 3,419.6
35	S/ 7,067.6	S/ 156.2	S/ 3,651.4	S/ 3,495.2
36	S/ 3,572.4	S/ 79.0	S/ 3,651.4	S/ 3,572.4

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 9. Simulación de escenario conservador

Escenario	Conservador				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	113	147	184	222	267
Total de egresos	S/ 815,213	S/ 2,281,220	S/ 2,912,400	S/ 3,585,600	S/ 7,203,600
Utilidad antes de impuestos	S/ 666,683	S/ 2,117,103	S/ 2,752,514	S/ 3,260,905	S/ 6,410,708
Impuesto a la renta	S/ 148,530	S/ 164,117	S/ 159,886	S/ 324,695	S/ 792,892
Utilidad después de impuestos	S/ 37,014	S/ 43,466	S/ 44,530	S/ 94,640	S/ 232,475
(-) Interés	S/111,516	S/ 120,650	S/ 115,356	S/ 230,055	S/ 560,416
(-) Amortización	S/ 21,260	S/ 14,493	S/ 5,696	S/ 0	S/ 0
(+) Ahorro IR	S/ 22,556	S/ 29,323	S/ 38,120	S/ 0	S/ 0
Flujo de caja	S/ 6,272	S/ 4,276	S/ 1,680	S/ 0	S/ 0
Flujo de caja acumulado	S/ 73,972	S/ 81,109	S/ 73,219	S/ 230,055	S/ 560,416
VAN					S/ 313,593
TIR					85%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 10. Simulación de escenario optimista

Escenario	Optimista (+10%)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	124	161	202	244	293
Ingresos totales	S/ 892,800	S/ 2,498,400	S/ 3,193,200	S/ 3,938,400	S/ 7,909,200
Total de egresos	S/ 677,933	S/ 2,235,806	S/ 2,906,705	S/ 3,453,631	S/ 6,896,928
Utilidad antes de impuestos	S/ 214,867	S/ 262,594	S/ 286,495	S/ 484,769	S/ 1,012,272
Impuesto a la renta	S/ 63,386	S/ 77,465	S/ 84,516	S/ 143,007	S/ 298,620
Utilidad después de impuestos	S/ 151,481	S/ 185,129	S/ 201,979	S/ 341,762	S/ 713,651
(-) Interés	S/ 21,260	S/ 14,493	S/ 5,696	S/ 0	S/ 0
(-) Amortización	S/ 22,556	S/ 29,323	S/ 38,120	S/ 0	S/ 0
(+) Ahorro IR	S/ 6,272	S/ 4,276	S/ 1,680	S/ 0	S/ 0
Flujo de caja	S/ 892,800	S/ 2,498,400	S/ 3,193,200	S/ 3,938,400	S/ 7,909,200
Flujo de caja acumulado	S/ 677,933	S/ 2,235,806	S/ 2,906,705	S/ 3,453,631	S/ 6,896,928
VAN					S/ 516,644
TIR					124%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 11. Simulación de escenario pesimista

Escenario	Pesimista (-10%)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	101	132	165	199	240
Ingresos totales	S/ 727,200	S/ 2,041,200	S/ 2,613,600	S/ 3,214,800	S/ 6,469,200
Total de egresos	S/ 653,921	S/ 1,969,075	S/ 2,570,251	S/ 3,036,804	S/ 5,879,914
Utilidad antes de impuestos	S/ 73,279	S/ 72,125	S/ 43,349	S/ 177,996	S/ 589,286
Impuesto a la renta	S/ 21,617	S/ 21,277	S/ 12,788	S/ 52,509	S/ 173,839
Utilidad después de impuestos	S/ 51,661	S/ 50,848	S/ 30,561	S/ 125,487	S/ 415,446
(-) Interés	S/ 21,260	S/ 14,493	S/ 5,696	S/ 0	S/ 0
(-) Amortización	S/ 22,556	S/ 29,323	S/ 38,120	S/ 0	S/ 0
(+) Ahorro IR	S/ 6,272	S/ 4,276	S/ 1,680	S/ 0	S/ 0
Flujo de caja	S/ 727,200	S/ 2,041,200	S/ 2,613,600	S/ 3,214,800	S/ 6,469,200
Flujo de caja acumulado	S/ 653,921	S/ 1,969,075	S/ 2,570,251	S/ 3,036,804	S/ 5,879,914
VAN					S/ 100,166
TIR					40%

Nota: Elaboración propia, 2024.

**Anexo 12. Detalle del presupuesto del estilo clásico moderno para un departamento de
60 m²**

Sala y comedor	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Sub total
Molduras pared	1.00	Unidad	1,500.00	1,500
Mueble bajo bar	1.00	Unidad	950.00	950
Mesa redonda comedor	1.00	Unidad	1,800.00	1,800
Sillas comedor	4.00	Unidad	500.00	2,000
Sofá 3 cuerpos	1.00	Unidad	2,200.00	2,200
Cuadro	6.00	Unidad	950.00	950
Mesa lateral	1.00	Unidad	1,000.00	1,000
Silla butaca	1.00	Unidad	780.00	780
Papel tapiz + mano de obra	11.00	m ²	2,200.00	2,200
Espejo redondo	1.00	Unidad	700.00	700
Lámpara colgante comedor	1.00	Unidad	550.00	550
Mueble tv a medida	1.00	Unidad	2,100.00	2,100
Mesa centro	1.00	Unidad	1,100.00	1,100
Lámpara pared dorada	1.00	Unidad	380.00	380
Alfombra	1.00	Unidad	1,800.00	1,800
Pintura + mano de obra	3.00	Unidad	400.00	400
Dormitorio 2	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Sub total
Panel ranurado	5.80	m ²	1,200.00	1,200
Mesa lateral	1.00	Unidad	450.00	450
Cuadro	1.00	Unidad	300.00	300
Repisas flotantes	3.00	Unidad	100.00	300
Cabecera acolchada	1.00	Unidad	650.00	650
Cama colchón + tarima 1.5 plaza	1.00	Unidad	950.00	950
Pintura + mano de obra	3.00	Unidad	400.00	400
Dormitorio principal	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Sub total
Molduras pared	1.00	Unidad	950.00	950
Mesas de noche	2.00	Unidad	1,100.00	2,200
Cabecera acolchada	1.00	Unidad	900.00	900
Cama colchón + tarima <i>queen</i>	1.00	Unidad	1,900.00	1,900
Alfombra	1.00	Unidad	2,200.00	2,200
Mueble tv	1.00	Unidad	2,800.00	2,800
Pintura + mano de obra		Gal	400.00	400
Lámparas de mesa	2.00	Unidad	500.00	1,000
Luminaria techo	1.00	Unidad	750.00	750
Papel tapiz + mano de obra		Gal	800.00	800
Dormitorio 3	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Sub total
Mueble escritorio	1.00	Unidad	2,100.00	2,100
Cabecera acolchada	1.00	Unidad	750.00	750
Tablero en cabecera	1.00	Unidad	1,200.00	1,200
Pintura + mano de obra		Gal	400.00	400
Alfombra	1.00	Unidad	1,160.00	1,160
Movilidad muebles		Gal	800.00	800
TOTAL			S/ 75,166	

Nota: Elaboración propia, 2024.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Srta. Lizzette Jackeline Córdor Castillo

Nació en Junín. Es Licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres, con estudios de postgrado en Pacífico Business School. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de promoción comercial internacional y gestión de exportaciones. Actualmente labora en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).

Sr. Hermes Delgado Delgado

Nació en Cajamarca. Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de postgrado en Pacífico Business School. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector construcción. Actualmente es fundador de la empresa Grupo KNG - Muebles Macrumo.

Srta. Stephany Giuliana Farfán Ramón

Nació en Lima. Es Bachiller en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad Tecnológica del Perú, con estudios de postgrado en Pacífico Business School. Cuenta con más de 9 años de experiencia en el rubro inmobiliario. Actualmente labora en la empresa inmobiliaria DKSA.