

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL PARA MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Gabriela Belen Galvez Noel

Código 20140535

Mayra Melissa Montoya Flores

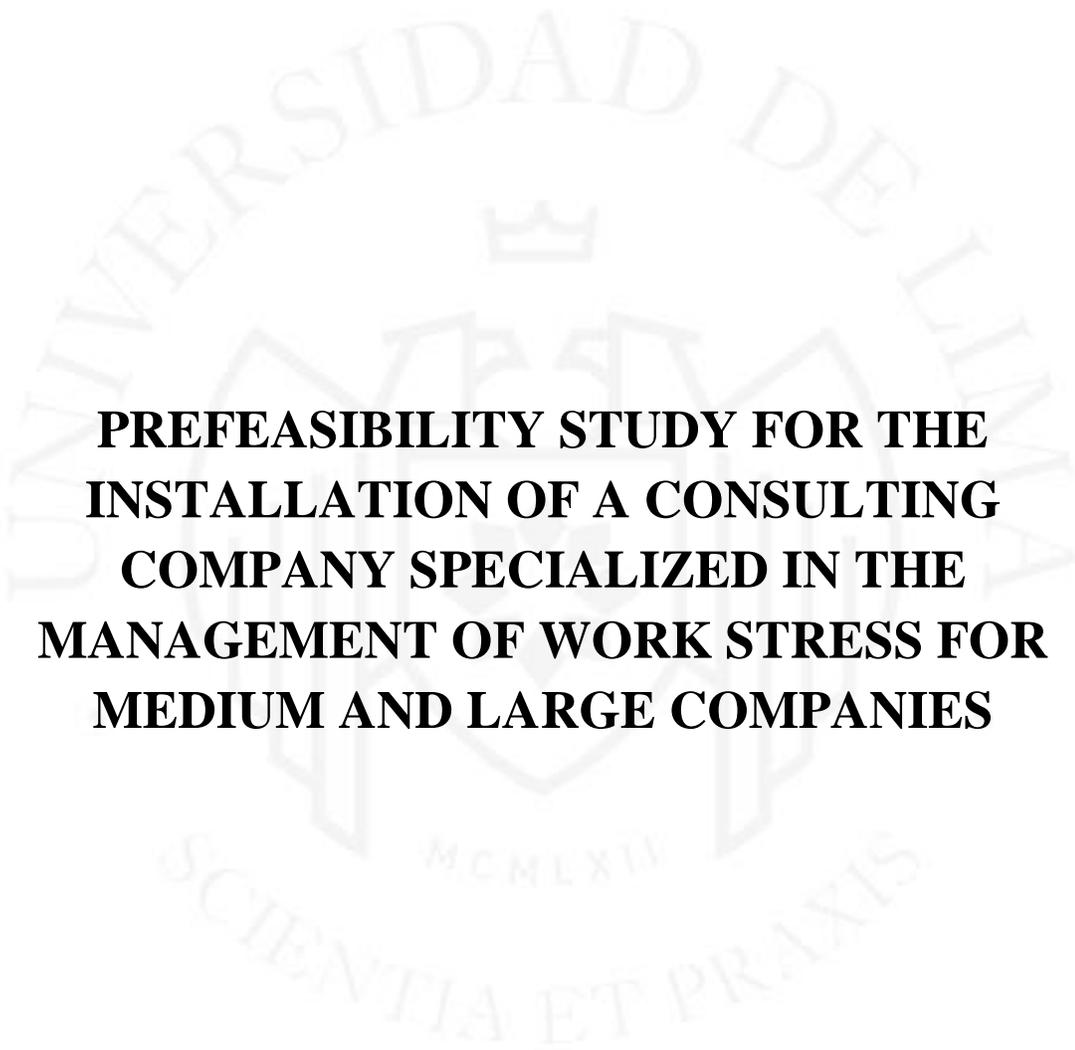
Código 20142052

Asesor

Pedro Cesar Carreño Bardales

Lima – Perú

Marzo del 2021



**PREFEASIBILITY STUDY FOR THE
INSTALLATION OF A CONSULTING
COMPANY SPECIALIZED IN THE
MANAGEMENT OF WORK STRESS FOR
MEDIUM AND LARGE COMPANIES**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I: APECTOS GENERALES	1
1.1 Problemática de la investigación	1
1.2 Objetivos de la investigación	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Alcance de la investigación	3
1.3.1 Caso de estudio	3
1.3.2 Alcance poblacional	3
1.3.3 Alcance temporal	3
1.4 Justificación del tema	3
1.4.1 Técnica	3
1.4.2 Económica	4
1.4.3 Social	5
1.4.4 Innovación	5
1.5 Hipótesis de trabajo	6
1.6 Marco referencial	6
1.6.1 Tesis	6
1.6.2 Papers	9
1.7 Marco conceptual	9
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO	11
2.1 Aspectos generales del estudio de mercado	11
2.1.1 .. Definición del giro de negocio del servicio y tipo de servicio (profesionales, masivo, taller, etc.)	11
2.1.2 Principales beneficios del servicio (concepto del servicio)	11
2.1.3 Macrolocalización del servicio	13

2.1.4 Análisis del entorno	15
2.1.5 Modelo de negocio (Canvas)	21
2.1.6 Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado ..	25
2.2 Análisis de la demanda	26
2.2.1 Demanda histórica	27
2.2.2 Demanda mediante fuentes primarias	28
2.2.3 Demanda potencial	31
2.3 Análisis de la oferta	32
2.3.1 Análisis de la competencia. Competencia directa y sus ubicaciones.	32
2.3.2 Beneficios ofertados por los competidores directos	34
2.3.3 Análisis competitivo y comparativo (Matriz EFE)	35
2.4 Determinación de la demanda para el proyecto	36
2.4.1 Segmentación del mercado	36
2.4.2 Selección de mercado meta	36
2.4.3 Determinación de la participación de mercado para el proyecto	37
2.5 Definición de la estrategia de comercialización	40
2.5.1 Políticas de plaza	40
2.5.2 Publicidad y promoción	41
2.5.3 Análisis de precios	42
2.5.4 Contratación de personal	43
CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	44
3.1 Identificación y análisis detallado de los factores de localización	44
3.2 Identificación y descripción de las alternativas de microlocalización	46
3.3 Evaluación y selección de localización exacta	47
CAPÍTULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO	50
4.1 Relación tamaño-mercado	50
4.2 Relación tamaño-recursos	50
4.3 Relación tamaño-tecnología (cuello de botella de los factores críticos-capacidad instalada)	51
4.4 Relación tamaño-inversión	52
4.5 Relación tamaño-punto de equilibrio	52

4.6 Selección de la dimensión del servicio	53
CAPÍTULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	54
5.1 Proceso para la realización del servicio.	54
5.1.1 Descripción del proceso del servicio.	54
5.1.2 Diagrama de flujo del servicio.....	58
5.2 Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio.....	60
5.2.1 Selección de la tecnología a utilizarse	60
5.2.2 Descripción de la tecnología.....	60
5.3 Capacidad instalada	65
5.3.1 Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio. ..	65
5.3.2 Determinación del factor limitante de la capacidad.....	67
5.3.3 Determinación del número de recursos del factor limitante.	67
5.3.4 Determinación del número de recursos de los demás factores.	68
5.3.5 Cálculo de la capacidad de atención.	69
5.4 Resguardo de la calidad.	70
5.4.1 Calidad del proceso y del servicio	70
5.4.2 Niveles de satisfacción del cliente	70
5.4.3 Medidas de resguardo de la calidad.....	71
5.5 Impacto ambiental.....	71
5.6 Seguridad y salud ocupacional.	75
5.7 Sistema de mantenimiento.	77
5.8 Programa de operaciones del servicio.	79
5.8.1 Consideraciones sobre la vida útil del proyecto	79
5.8.2 Programa de operaciones del servicio durante la vida útil del proyecto	79
5.9 Requerimiento de materiales, personal y servicios.....	80
5.9.1 Materiales para el servicio.	80
5.9.2 Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente.	86
5.9.3 Servicios de terceros.	87
5.9.4 Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc.	89
5.10 Soporte físico del servicio.....	92
5.10.1 Factor edificio.....	92

5.10.2 Factor espera	92
5.10.3 Factor movimiento	93
5.10.4 El ambiente del servicio.....	93
5.11 Disposición de la instalación del servicio.....	94
5.11.1 Disposición general.....	94
5.11.2 Disposición de detalle.....	97
5.12 Cronograma de implementación del proyecto	104
CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	105
6.1 Formación de la organización empresarial.....	105
6.2 Requerimientos de personal directivo, administrativo y de servicios.	105
6.3 Esquema de la estructura organizacional y funciones generales de los principales puestos.	108
CAPÍTULO VII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	109
7.1 Inversiones	109
7.1.1 Estimación de las inversiones de largo plazo (tangibles e intangibles).....	109
7.1.2 Estimación de las inversiones de corto plazo (capital de trabajo).....	112
7.2 Costos de las operaciones del servicio.....	115
7.2.1 Costos de materiales del servicio.....	115
7.2.2 Costo de los servicios (energía eléctrica, agua, transporte, etc.).....	117
7.2.3 Costo del personal.....	118
7.3 Presupuesto de ingresos y egresos.....	120
7.3.1 Presupuesto de ingreso por ventas	120
7.3.2 Presupuesto de costos del servicio.....	121
7.3.3 Presupuesto operativo de gastos administrativos.....	123
7.4 Presupuestos financieros.....	125
7.4.1 Presupuesto de servicio de deuda	125
7.4.2 Presupuesto de estado de resultado proyectado	126
7.4.3 Presupuesto de estado de situación financiera	126
7.4.4 Flujo de caja.....	127
7.5 Flujo de fondos netos.....	128
7.5.1 Flujo de fondos económicos	128

7.5.2 Flujo de fondos financieros.....	128
CAPÍTULO VIII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	129
8.1 Evaluación económica: VAN, TIR, B/C, PR.....	130
8.2 Evaluación financiera: VAN, TIR, B/C, PR.....	130
8.3 Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto.....	131
8.4 Análisis de ratios.....	131
8.5 Análisis de sensibilidad del proyecto.....	133
CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN SOCIAL.....	141
9.1 Identificación de las zonas y comunidades de influencia del proyecto	141
9.2 Impacto social del proyecto	142
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	147
REFERENCIAS.....	148
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Empresas por departamento del Perú	14
Tabla 2. 2 Resumen Cinco Fuerzas de Porter	20
Tabla 2. 3 Modelo de negocio	24
Tabla 2. 4 Variación porcentual del sector servicios prestados a empresas	28
Tabla 2. 5 Variación porcentual en el sector según actividades	28
Tabla 2. 6 Clasificación de empresas según tamaño	31
Tabla 2. 7 Cálculo de la demanda potencial	32
Tabla 2. 8 Matriz EFE.....	35
Tabla 2. 9 Empresas en Lima Metropolitana y provincias	37
Tabla 2. 10 Pronóstico de empresas a nivel nacional	38
Tabla 2. 11 Demanda del proyecto	39
Tabla 3. 1 Precio del m2 por distrito	44
Tabla 3. 2 Cantidad de empresas por distrito.....	45
Tabla 3. 3 Costo de licenciamiento por distrito	45
Tabla 3. 4 Disponibilidad de oficinas por distrito	46
Tabla 3. 5 Matriz de enfrentamiento.....	48
Tabla 3. 6 Calificación de distritos	48
Tabla 4. 1 Demanda del Proyecto.....	50
Tabla 4. 2 Inversión del proyecto	52
Tabla 4. 3 Costos fijos	53
Tabla 4. 4 Costos variables	53
Tabla 5. 1 Diagrama de Flujo - parte 1	58
Tabla 5. 2 Diagrama de flujo - parte 2.....	59
Tabla 5. 3 Equipos de oficina – parte 1	60
Tabla 5. 4 Equipos de oficina – parte 2	61
Tabla 5. 5 Equipos de oficina – parte 3	62
Tabla 5. 6 Artefactos de cocina	62
Tabla 5. 7 Equipos para el desarrollo de los talleres – parte 1.....	63

Tabla 5. 8 Equipos para el desarrollo de los talleres – parte 2.....	64
Tabla 5. 9 Equipos de movilidad	64
Tabla 5. 10 Matriz de aspectos e impactos ambientales	74
Tabla 5. 11 Tipos de señales de seguridad en las oficinas administrativas	75
Tabla 5. 12 Equipos contra incendio	76
Tabla 5. 13 Matriz IPER	77
Tabla 5. 14 Programa de mantenimiento	78
Tabla 5. 15 Demanda del proyecto	79
Tabla 5. 16 Útiles de oficina.....	81
Tabla 5. 17 Materiales para el desarrollo de talleres – parte 1	82
Tabla 5. 18 Materiales para el desarrollo de talleres – parte 2	83
Tabla 5. 19 Materiales para el desarrollo de talleres – parte 3	84
Tabla 5. 20 Materiales para el desarrollo de talleres – parte 4	85
Tabla 5. 21 Personal de atención al cliente.....	86
Tabla 5. 22 Consumo eléctrico por equipo	89
Tabla 5. 23 Consumo de electricidad.....	90
Tabla 5. 24 Consumo de agua (m3).....	90
Tabla 5. 25 Consumo de agua (S/).....	91
Tabla 5. 26 Costo de transporte	91
Tabla 5. 27 Identificación de actividades	94
Tabla 5. 28 Códigos de proximidades	95
Tabla 5. 29 Listado de motivos.....	95
Tabla 5. 30 Diagrama relacional.....	96
Tabla 5. 31 Diagrama relacional.....	97
Tabla 5. 32 Plano de las instalaciones	98
Tabla 5. 33 Plano de simulación de dinámica <i>Scape Room</i> en instalación móvil	99
Tabla 5. 34 Plano de simulación para las sesiones de masajes en instalación móvil	100
Tabla 5. 35 Plano de simulación para las sesiones limpieza facial en instalación móvil ..	101
Tabla 5. 36 Plano de simulación para el taller de pintura en instalación móvil	102
Tabla 5. 37 Plano de simulación de espacios para sesiones nutricionales y psicológicas en instalación móvil.....	103

Tabla 5. 38 Cronograma de implementación del proyecto	104
Tabla 7. 1 Inversión del proyecto	109
Tabla 7. 2 Inversión fija tangible	110
Tabla 7. 3 Inversión fija intangible	110
Tabla 7. 4 Activos fijos tangibles	111
Tabla 7. 5 Gastos de operación	112
Tabla 7. 6 Flujo de caja 2020.....	114
Tabla 7. 7 Total costos de materiales.....	115
Tabla 7. 8 Costos de materiales del servicio.....	116
Tabla 7. 9 Materiales del servicio en unidades	117
Tabla 7. 10 Servicios básicos y terceros	118
Tabla 7. 11 Descripción de servicios básicos y de terceros	118
Tabla 7. 12 Cantidad de trabajadores.....	118
Tabla 7. 13 Costo de los trabajadores	119
Tabla 7. 14 Cantidad de personal de atención al cliente.....	119
Tabla 7. 15 Costos en personal de atención al cliente	119
Tabla 7. 16 Cantidad de personal de soporte interno.....	120
Tabla 7. 17 Costos en personal de soporte interno	120
Tabla 7. 18 Presupuesto de ingresos	121
Tabla 7. 19 Presupuesto operativo de costos	121
Tabla 7. 20 Depreciación fabril	122
Tabla 7. 21 Gastos administrativos.....	123
Tabla 7. 22 Amortización de intangibles	123
Tabla 7. 23 Depreciación no fabril	124
Tabla 7. 24 Porcentaje de inversión.....	125
Tabla 7. 25 Presupuesto de servicio de deuda	125
Tabla 7. 26 Estado de resultados proyectado.....	126
Tabla 7. 27 Estado de situación financiera - apertura al 01/01/2020.....	126
Tabla 7. 28 Estado de situación financiera – cierre año 2020	127
Tabla 7. 29 Flujo de caja proyectado.....	127
Tabla 7. 30 Flujo de fondos económicos	128

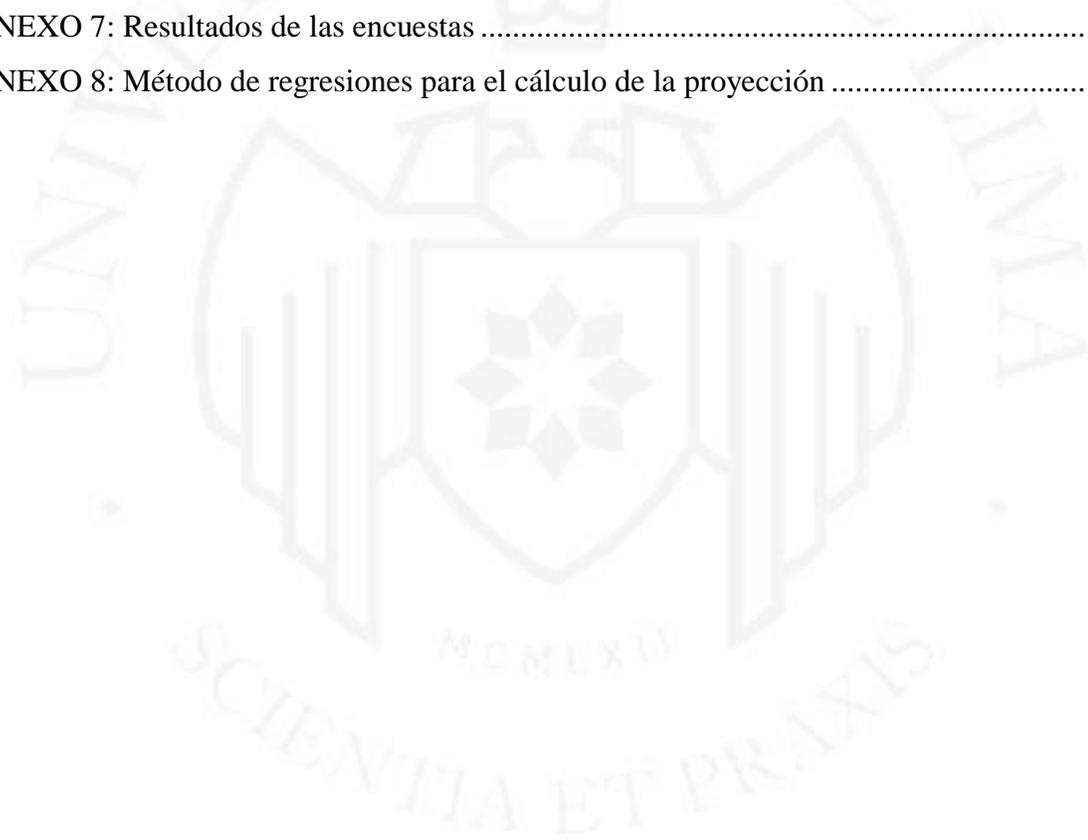
Tabla 7. 31 Flujo de fondos financieros	128
Tabla 8. 1 Flujo de fondos económicos	130
Tabla 8. 2 Indicadores de la evaluación económica	130
Tabla 8. 3 Flujo de fondos financieros	130
Tabla 8. 4 Indicadores de la evaluación financiera.....	131
Tabla 8. 5 Ratios financieros	133
Tabla 8. 6 Demanda de escenario pesimista	134
Tabla 8. 7 Evaluación económica pesimista	135
Tabla 8. 8 Evaluación financiera pesimista	136
Tabla 8. 9 Indicadores económicos pesimistas	136
Tabla 8. 10 Indicadores financieros pesimistas	137
Tabla 8. 11 Demanda de escenario optimista	137
Tabla 8. 12 Evaluación económica optimista	138
Tabla 8. 13 Evaluación financiera optimista	139
Tabla 8. 14 Indicadores económicos optimistas	140
Tabla 8. 15 Indicadores financieros optimistas	140
Tabla 8. 16 Indicadores financieros pesimistas	140
Tabla 9. 1 Calculo del costo promedio ponderado de capital	142
Tabla 9. 2 Calculo del valor agregado	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Encuesta a la opinión pública sobre el estrés.....	1
Figura 2. 1 Logo de Sin Estrés Perú	33
Figura 2. 2 Logo de Transformación	33
Figura 2. 3 Afiche de promoción de Sin Estrés Perú.....	34
Figura 2. 4 Instalación móvil principal.....	40
Figura 2. 5 Logo de Cero Estrés	42
Figura 2. 6 Uniforme del personal	43
Figura 3. 1 Centro empresarial en Surco	47
Figura 6. 1 Organigrama.....	108
Figura 9. 1 Mapa del distrito de Miraflores	141

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Matriz comparativa de estudio de mercado	154
ANEXO 2: Encuesta aplicada a directivos de medianas y grandes empresas	157
ANEXO 3: Guía de entrevista para expertos en las áreas de influencia.....	159
ANEXO 4: Entrevista al experto en investigación de mercado.....	161
ANEXO 5: Guía de entrevista al experto en psicología	163
ANEXO 6: Guía de entrevista al experto en recursos humanos	165
ANEXO 7: Resultados de las encuestas	168
ANEXO 8: Método de regresiones para el cálculo de la proyección	174



RESUMEN

El presente estudio de pre factibilidad busca determinar la viabilidad social, económica y financiera para la instalación de un servicio de consultoría especializado en el manejo del estrés laboral. El servicio ofrecido comprende la realización de actividades físicas y el uso de herramientas de educación emocional para poder manejar este problema que afecta a muchos trabajadores en el país, todo realizado en las mismas instalaciones del cliente o afuera de estas, mediante instalaciones móviles propias del servicio.

Se realizó el estudio de mercado enfocado en las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana, ya que estas son las más enfocadas en tratar temas sociales relativos a sus colaboradores. Después del análisis, se determinó que existe una demanda de 54 empresas, un valor favorable para el inicio del proyecto.

Las oficinas administrativas estarán ubicadas en el distrito de Miraflores; debido a los bajos precios de alquiler de locales y a la cercanía a los potenciales clientes.

En cuanto a la capacidad instalada, se determinó que el factor limitante es la mano de obra, ya que, los ejecutivos comerciales son el personal fundamental para el desarrollo de cada actividad y sin su presencia el servicio no puede ser brindado. En base a este factor, se obtuvo que cada ejecutivo comercial tiene capacidad para atender a 6 empresas por bimestre.

Se determinó que el monto de inversión total es de S/1 182 830,6, distribuidos en 50% de capital propio y 50% de financiamiento a una TEA de 14.5%. Con estos datos, se realizó la evaluación económica-financiera a cinco años y con un COK de 18.4 % y se obtuvo un VAN económico de S/ 694 184,3, TIR económica de 44%, una relación B/C de 1,6 y un periodo de recupero de 3,6 años y por el otro, un VAN financiero de S/ 1 465 902,8, TIR financiera de 91%, una relación B/C de 3,5 y un periodo de recupero de 2,1 años.

Con todos los resultados obtenidos, se determina que el proyecto de una empresa de consultoría para el manejo del estrés laboral es viable social, económica y financieramente.

Palabras clave: Servicio, Consultoría, estrés laboral, Lima Metropolitana, talleres, instalaciones móviles.

ABSTRACT

The present prefeasibility study seeks to determine the social, economical and financial viability of the establishment of a consulting Company specialized in work stress managing in medium and large business. The main service is based on physical activities and emotional education tools, in order to manage the problem that affects many of the workpeople in Perú. This service would be provide in the client facilities or in a mobile location that is offered by this business model

A market study was executed in medium and large companies in Lima Metropolitana, since those are the ones that usually are focus on their employees health issues. Then the demand was estimated around 54 companies.

Our offices will be located in Miraflores district. This location was chosen due to the low prices for office rentals and the proximity to those who are potential clients for us.

About the capacity of the service, the limit factor was the workforce, due to the business executives are an important piece for the service development in each activity. Based on this factor, the estimated number of clients that an executive can attend is six every two months.

Consequently, the total investment is S/1 182 830,6, of which 50% is capital of the shareholders and the other 50% is financed by the BCP with and interest rate of 14.5%. With this information, the economic VNA was S/ 694 184,3, the economic TIR 44%, the B/C rate was 1,6 and a recovery period of 3,6 years. Also, the financial VNA was S/ 1 465 902,8, TIR of 91%, a B/C rate of 3,5 and a recovery period of 2,1 years.

Finally, the establishment of a consulting Company specialized in managing work stress is economically, socially and financially viable.

Key words: Service, Consultancy, Work stress, Lima Metropolitana, Workshops, Mobile installations.

CAPÍTULO I: APECTOS GENERALES

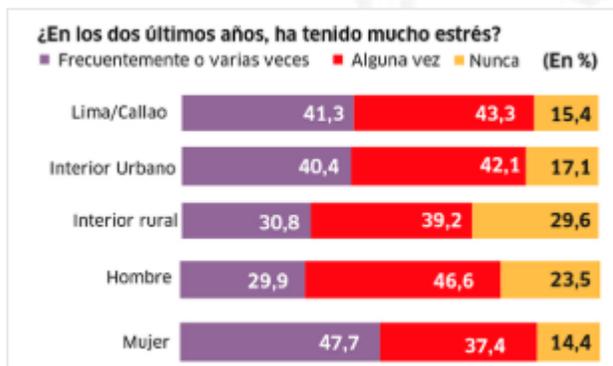
1.1 Problemática de la investigación

El estrés laboral es un problema que afecta a un gran porcentaje de peruanos, este se presenta cuando los trabajadores sienten que las exigencias de su trabajo son mayores a su capacidad para hacerles frente (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo [EU-OSHA], 2018). Se calcula que aproximadamente el 60% de la población sufre estrés y el 70% de los trabajadores peruanos de estrés laboral (Rojas, 2017).

Un estudio del Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) afirma que varios problemas de salud mental, estarían asociados al estrés. Asimismo, como se puede apreciar en la Figura 1.1, el informe revela que los niveles de estrés en Lima y Callao son superiores a los registrados en las poblaciones rurales del Perú, esto debido a la vida más agitada que se lleva y a la cantidad de tiempo que se dedica a pasar en una oficina. Además, indica que las mujeres se encuentran más propensas a enfrentar este problema, debido a la mayor carga de actividades a la que están expuestas (La República, 2018).

Figura 1. 1

Encuesta a la opinión pública sobre el estrés



Nota. De Diario La República (2018)

Este problema impacta negativamente tanto al trabajador como a la empresa en la que este se desempeña. Por el lado del trabajador, este podría presentar diversos trastornos, tanto físicos, como alteraciones cardiovasculares, dermatológicas, musculoesqueléticas, digestivas, etc.; como psíquicos, ya sea deterioro cognitivo, ansiedad, depresión, dificultad para conciliar el sueño, etc. Por el lado de la empresa, esta se ve afectada en su rendimiento, productividad y competitividad, ya que se generan sinergias negativas, aumenta el ausentismo de sus trabajadores, suceden accidentes laborales o los empleados presentan bajo rendimiento profesional.

En conclusión, los efectos del estrés laboral son bastante amplios y afectan al trabajador, a la gente que lo rodea y a la propia empresa, ya que afecta su desempeño (“Consecuencias del estrés laboral”, 2017).

Por estas razones es necesario que las organizaciones se involucren en el bienestar físico y emocional de cada uno de sus trabajadores y tomen las acciones necesarias para enfrentar este grave problema; de esta manera, lograrían aumentar sus índices de responsabilidad social, lo cual evitaría altas tasas de rotación de personal generando mayor rentabilidad y productividad, logrando mejorar el clima laboral en la empresa.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Demostrar la viabilidad técnica, social y económica de un servicio de consultoría especializada en el manejo del estrés laboral para medianas y grandes empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Demostrar la existencia de un mercado potencial interesado en el servicio de consultoría especializada en el manejo del estrés laboral.
- Definir la óptima localización del centro de operaciones administrativas de la consultora.
- Diseñar el flujo operacional más adecuado para el desarrollo de la consultoría.

- Establecer la estructura organizacional de la consultora.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto a fin de demostrar su rentabilidad.

1.3 Alcance de la investigación

1.3.1 Caso de estudio

Propuesta de un servicio de consultoría especializada en el manejo del estrés laboral para medianas y grandes empresas.

1.3.2 Alcance poblacional

El alcance poblacional abarca a las medianas y grandes empresas ubicadas en Lima Metropolitana; es decir, se contempla el área conformada por la provincia de Lima y Callao.

1.3.3 Alcance temporal

Este proyecto está planeado para concretarse en un periodo de 5 años; sin embargo, está sujeto a la evaluación de su viabilidad económica-financiera.

1.4 Justificación del tema

1.4.1 Técnica

Anteriormente, se han realizado estudios similares en otros países. Sin embargo, este proyecto es técnicamente novedoso en el Perú, ya que se ha presentado esporádicamente y de diferentes formas. Por ello, esta idea es viable de implementar, ya que busca evitar uno de los problemas que más afecta a los colaboradores de las empresas (“El estrés, el mal del siglo XXI”, 2017), lo que la colocaría en el foco de estas.

Para el desarrollo de este servicio, será necesario recurrir a diversas fuentes de información, por lo que será necesario contar con el apoyo de diversos profesionales expertos en temas como psicología organizacional y psicología clínica, estos nos brindarán información sobre los principales problemas que afrontan los trabajadores peruano, así como

los mejores métodos para manejar el estrés laboral en cada uno de ellos. Además, se contará con el apoyo de un especialista en *coaching*, el cual se encargará de desarrollar la sesión con los temas sugeridos por el psicólogo. Asimismo, será necesario recurrir a nutricionistas profesionales, los cuales se encargarán de realizar los planes de alimentación más adecuados y de monitorear la evolución de cada trabajador. Por otro lado, la empresa también contará con el apoyo de profesionales especializados en cada una de las diversas actividades físicas que formaran parte del plan, entre estos encontraremos masoterapeutas, fisioterapeutas, así como expertos en actividades como yoga, *Tai Chi*, arte y pintura, baile, *Muay thai*, entre otros.

El Perú cuenta con la tecnología necesaria para poder desarrollar el proyecto, ya que se utilizarán equipos de fácil acceso para el desarrollo de los talleres, como equipos de sonido, máquinas de masajes, así como un bus el cual será adaptado según el taller móvil que se vaya a dictar. Asimismo, para la parte administrativa se necesitarán equipos tecnológicos como laptops y celulares.

1.4.2 Económica

En la actualidad los bancos ofrecen financiamientos a diversas empresas, por que es accesible adquirir un préstamo para conseguir la inversión necesaria. Con este proyecto se plantea recuperar la inversión rápidamente; dado que, el proyecto busca generar altos ingresos económicos, dado que se ha demostrado que existe una alta demanda creciente de compañías que buscan mejorar el bienestar físico y emocional de sus trabajadores, con el fin aumentar los índices de rentabilidad y productividad.

Aunque se necesitan de muchos recursos para poder implementar la consultoría, estos son accesibles en nuestro país; asimismo, pueden ser modificados progresivamente según el método de trabajo a decidir, de acuerdo a resultados obtenidos de pruebas y encuestas a los posibles clientes.

1.4.3 Social

En el Perú los indicadores de estrés laboral son bastante amplios, ya que muchas veces las compañías no se preocupan por brindar las condiciones laborales apropiadas a sus colaboradores (Rojas, 2017). Además, muchas veces la constante competitividad que se da en el mercado laboral por conseguir mejores beneficios salariales, puede llegar a afectar física y psicológicamente a los trabajadores, lo que puede llevarlos a contraer diversas enfermedades. Mediante el desarrollo de este proyecto se lograrían reducir los índices del estrés laboral, ya que los talleres que se brindarán serán constantes. Esto beneficiaría al cliente, como empresa, ya que generaría un mejor clima laboral para sus trabajadores aumentando su rentabilidad y productividad.

1.4.4 Innovación

El Perú se encuentra en una etapa en la cual las empresas se están empezando a preocupar por la salud física y emocional de sus trabajadores. Por lo que existe una demanda creciente de *coaching*; sin embargo, muchas de las empresas que se dedican a dar este tipo de servicio, muchas veces dejan de lado la parte de la salud física de los trabajadores, al enfocarse en lo emocional.

Lo que propone este nuevo modelo de negocio es brindar un servicio integral, el cual sea novedoso para el cliente, ya que, en la actualidad, el Perú no cuenta con empresas que utilicen herramientas de control de estrés tanto físicas como emocionales que sean didácticas y novedosas y garanticen la salud física y mental de cada uno de los participantes de los talleres. Además, se utilizará un bus como instalación para brindar ciertas actividades, como faciales, masajes, dinámicas de *Escape Room* y talleres de pintura, si es que el cliente no contara con un espacio para realizarlas; para así, poder llegar al mayor número de empresas posibles. Este servicio está dirigido a todos sus trabajadores, no sólo a las altas gerencias, al entrar con un precio accesible al mercado.

1.5 Hipótesis de trabajo

La instalación de un servicio de consultoría especializada en el manejo del estrés laboral para medianas y grandes empresas es viable técnica, social y económicamente.

1.6 Marco referencial

1.6.1 Tesis

- Ruiz Mancero, A. (2016). Creación de una empresa de asesoría y consultoría especializada en turismo en el Catón Rumiñahui. (Tesis para obtener el título de ingeniero). Universidad de especialidades turísticas, Quito. Obtenido de <http://190.95.226.74/bitstream/45000/133/1/Tesis%20C3%81ngel%20Ruiz%20M.pdf>

Al ser una tesis sobre la implementación de una consultoría, ayudó a establecer de una manera más adecuada y aproximada los canales de comercialización del servicio. Asimismo, brinda una idea clara sobre cómo encontrar la muestra adecuada para desarrollar las encuestas. Finalmente, ayudó a encontrar el ticket promedio de venta del servicio.

- Frías Paz, A., Guzmán Aguilar, C., & Marcos Salas, R. (2015). Plan de Negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad. (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/616970/Plan%20de%20Negocio%20de%20Consultor%C3%ADa%20en%20SIG.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Esta tesis, aunque es sobre la implementación de una consultoría, al estar dirigida a las áreas de seguridad o calidad de industrias manufactureras, brindó una idea clara sobre cómo encontrar la muestra adecuada para desarrollar las encuestas y evaluarlas. Asimismo, ayudó a encontrar el ticket promedio de compra del proyecto.

- Cardona Montoya, A., & Marín Restrepo, C. (2009). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora de carácter ambiental e industrial en la Ciudad de Pereira. (Tesis para optar el título de ingeniero). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2199/6581186132C268.pdf;sequence=1>

Esta, al ser una tesis sobre la implementación de una consultoría y además estar dirigida al mismo sector, brindó amplia información a la investigación. También posee un buen desarrollo del modelo de negocio, que sirvió de base. La desventaja de esta tesis es la falta de claridad en el establecimiento del precio de venta a los clientes.

- Ardila Vega, N. (2010). Factibilidad para la creación de una empresa de asesoría en mercadeo y publicidad las pymes en la ciudad de Bucaramanga. (Tesis para optar el título de ingeniero). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/933/digital_19628.pdf?sequence=1

Esta, al ser una tesis sobre la implementación de una consultoría, ayudó a establecer de una manera adecuada el mercado objetivo, ya que está dirigida al mismo sector. También, brinda una idea clara sobre cómo encontrar la muestra adecuada para desarrollar las encuestas. Asimismo, ayudó a encontrar el ticket promedio de venta del servicio. El único aspecto negativo de este proyecto es la falta de desarrollo en su modelo de negocio.

- Gines Ford, C., Navarrete Romero, F., y Velez Vasquez, G. (2009). Creación de un centro Anti-estrés "Innova S.A.C". (*Tesis para optar el título de analista*). Escuela Superior Politécnica del litoral, Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10464/1/Creacion%20de%20un%20Centro%20Antiestres.pdf>

Esta tesis propone la instalación un centro que brinda servicio de control de estrés cuenta con programas bien desarrollados, los cuales involucran diversas técnicas; por ello, esta tesis se pudo utilizar de guía para el desarrollo del proyecto; ya que, a diferencia de otros servicios, no esta centrado en una sola alternativa.

Además, al ser una tesis extranjera brindó ideas y herramientas innovadoras para el desarrollo de la investigación.

- Guevara Pezo, R., y Verde Lozano, J. (2016). Plan de negocios para la creación de un Spa móvil para prevención y manejo del estrés laboral para los trabajadores de empresas en la ciudad de Lima. (*Tesis de maestría*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621299/TESIS+GUEVARA+-+VERDE+\(1\).pdf;jsessionid=707D0623F565722920F9991682B0D57C?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621299/TESIS+GUEVARA+-+VERDE+(1).pdf;jsessionid=707D0623F565722920F9991682B0D57C?sequence=5)

Esta tesis cuenta con un capítulo de evaluación económica-financiera sumamente completo, ya que utiliza diferentes herramientas, como flujos, presupuestos y ratios, lo cual aportó información importante para este punto de la investigación. Además, el mercado objetivo de esta tesis está dirigido al mismo del proyecto a realizar, ya que los clientes son las grandes y medianas empresas.

- Ochoa Leon, J., Oropeza Badajos, J., Ramirez Malpartida, E., y Salazar Manuyama, F. (s.f.). Proyecto Empresarial Thanichy. (*Tesis para optar el grado de bachiller en negocios internacionales*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621940/Ochoa_lj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Esta tesis desarrolla un tema sumamente relacionado con el proyecto de investigación a realizar, ya que su servicio se realiza en las instalaciones de los clientes y propone controlar del estrés de los colaboradores mediante de programas de masoterapia, que es una de las

alternativas propuestas; además, muestra de manera detallada el desarrollo del servicio y como se desempeña en el mercado.

Para información más detallada, ver Anexo 1

1.6.2 Papers

- Caballero, M., Chica, M., y Montoya, J. (2016). *Control del estrés laboral en los profesores mediante educación emocional*. Obtenido de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/1919/2145>

Evidencia los aspectos positivos que tiene la educación emocional frente a los problemas de estrés que sufren los educadores y como esta, ha permitido que mejoren su rendimiento en el trabajo.

- El estrés, “el mal del siglo XXI” que reduce la productividad de los empleados. (2017). Obtenido de *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/internacional/articulo/banco-mundial-dice-que-el-estres-es-la-enfermedad-que-reduce-la-productividad/217965>

Se muestra como el desempleo, las enfermedades, las deudas y hasta la falta de sueño son solo algunos de los detonantes del estrés, “el mal del siglo XXI” que limita el desarrollo productivo de las sociedades.

- Holman, D., Johnson, S., y O'Connor, E. (2018). *Stress Management Interventions: Improving Subjective*. NobaScholar. Obtenido de <https://nobascholar.com/chapters/44/download.pdf>

1.7 Marco conceptual

El entorno en continuo cambio en el que se encuentra la sociedad peruana produce que las organizaciones busquen alinearse a este para seguir con un alto índice de productividad. Como consecuencia de ello, se plantean metas a las que busca llegar, las cuales deben ser cumplidas por los trabajadores, ya que son ellos quienes dan funcionamiento a la

organización. Esa situación cotidiana genera cierta presión sobre los colaboradores y puede traer con ella diversas enfermedades. Diversos estudios nacionales e internacionales muestran el crecimiento que está teniendo el estrés laboral conforme van pasando los años (Ruiz Aguilar y Vega Córdor, 2017).

El estrés es la respuesta física y emocional dañina causada por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2017); es decir, es la consecuencia de altos riesgos psicosociales que se pueden presentar en un centro de trabajo. Estos son aquellos que se derivan de la deficiencia del diseño, la organización y la gestión del trabajo a realizar, así como de un escaso contexto social de este y pueden producir problemas físicos, psicológicos y sociales (EU-OSHA, 2018).

Esta consultora buscará prevenir el estrés laboral en los colaboradores de diversas empresas, por medio de educación emocional, que consiste en el proceso de educar para minimizar la vulnerabilidad a las disfunciones o prevenir su ocurrencia (Bisquerra, 2018), para así poder hacer frente a la presión del trabajo; y actividades físicas como yoga, pilates, masajes y talleres de arte, que disminuyen la tensión nerviosa, permitiendo que la negatividad desaparezca generando la sensación de bienestar (Sanchez, 2018).

CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Aspectos generales del estudio de mercado

2.1.1 Definición del giro de negocio del servicio y tipo de servicio (profesionales, masivo, taller, etc.)

El servicio propuesto es una consultoría especializada en el manejo del estrés laboral caracterizada por ofrecer paquetes mensuales, bimestrales o trimestrales, que incluyen distintas actividades orientadas a disminuir los índices de estrés en los colaboradores de las medianas y grandes empresas ubicadas en Lima Metropolitana. Se recalca que, entre las actividades a realizar, se encuentra principalmente el *coaching* realizado por psicólogos; ya que, es de suma importancia que un tema que tanto está afectando a los trabajadores de muchas empresas, sea tratado por expertos. Es importante mencionar que el servicio será íntegramente pagado por la empresa, en este caso el cliente, la cual se comprometería a costear el servicio para todos sus colaboradores.

El tipo de servicio es profesional; debido a que, está especializado en un solo rubro para poder desenvolverse en el mercado. Este tipo de servicio brinda la oportunidad de crecer sustancialmente como resultado de la satisfacción de las necesidades de los clientes. (Odgers Berndtson, 2017)

La empresa que formaremos empezara como una pequeña empresa porque contara con un máximo de 40 colaboradores, los especialistas que dicten los talleres de actividades serán personal tercero.

2.1.2 Principales beneficios del servicio (concepto del servicio)

2.1.2.1 Servicio principal

El servicio principal brindado es una consultoría especializada en el manejo del estrés laboral mediante actividades físicas y herramientas de educación emocional, las cuales podrán ser escogidas por los trabajadores de las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana.

Esto se dará mediante encuestas cortas o conversaciones con los coordinadores de cada área, de tal modo que se podrá definir las actividades y talleres más adecuados a brindar a cada uno de los participantes.

Entre las actividades que se ofrecerán se encuentran: sesiones de *coaching*, nutrición y psicología como parte del servicio más especializado y los talleres de actividades físicas como baile, *Tai Chi*, pilates, yoga, sesiones de limpiezas faciales, masajes antiestrés, entre otros. Como taller innovador, se implementará la dinámica *Escape Room*, que se basa en encerrar en un cuarto, en este caso en el bus adecuado con los implementos para realizar la dinámica, a seis u ocho personas y dejar distintas pistas para que puedan escapar en un determinado periodo de tiempo; esta es una dinámica muy popular en todo el mundo, utilizada para fortalecer el trabajo en equipo y el compañerismo.

Además, se contará con la implementación de una plataforma online que permita a los clientes, es decir a las medianas y grandes empresas, estar constantemente informados sobre las actividades realizadas; además, mediante esta plataforma se podrá establecer un contacto directo con el cliente para que este resuelva sus principales dudas y consultas. Asimismo, mediante la plataforma online y las redes sociales, se brindarán constantemente consejos sobre cómo manejar el estrés en el trabajo a los colaboradores que formen parte del servicio. De este modo, encontrarán asesoría nutricional, métodos de pausa activa, estrategias de meditación, consejos para organizar los tiempos de cada uno, entre otros.

El servicio otorgado dependerá de la capacidad de espacio que presente cada cliente, ya que los talleres serán dictados en sus propias instalaciones; sin embargo, también se contará con algunos talleres móviles, los cuales se darán en un bus adaptado. De este modo los clientes que no cuenten con espacio suficiente podrán hacer uso de las instalaciones móviles preparadas.

Adicionalmente, como parte del servicio postventa, se buscará dar seguimiento constante a los trabajadores que forman parte de los talleres para evaluar de qué manera su salud y desempeño laboral se han visto beneficiados.

2.1.2.2 Servicios complementarios

Como complemento de nuestro servicio principal se brindarán afiches virtuales, con contenido didáctico e informativo para a los participantes de los talleres y así, concientizarlos acerca de las severas consecuencias que podrían llegar a tener el no tratar el estrés como es debido.

Además, si se encontraran casos de altos índices de estrés en algún trabajador, se ofrecerán consultas psicológicas, por un costo adicional, pero que se brindará de manera inmediata y discreta para poder tratar el problema descrito.

2.1.3 Macrolocalización del servicio

Utilizando la metodología del factor preferencial, determinamos que el servicio debe estar orientado a empresas ubicadas en Lima Metropolitana, que comprende la ciudad de Lima y Callao; ya que, después de evaluar los datos de Perú en Números (2017) se pudo corroborar que es en Lima donde se encuentra la mayor concentración de medianas y grandes empresas; adicionalmente, es en esta ciudad donde el aumento de empresas pequeñas que pasan a ser medianas es superior. En Lima, también se ubicarán las oficinas administrativas.

Tabla 2. 1*Empresas por departamento del Perú*

Departamento	Total	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa	Adm. Pública
TOTAL	2,042,992	1,933,525	89,993	12,494	6,980
Amazonas	11,823	11,250	365	30	178
Áncash	59,730	56,886	2,156	139	549
Apurímac	17,748	17,028	452	26	242
Arequipa	113,449	108,351	4,395	472	231
Ayacucho	25,962	24,823	754	60	325
Cajamarca	45,062	42,839	1,628	132	463
Callao	70,066	66,715	2,768	513	70
Cusco	79,940	77,371	2,118	145	306
Huancavelica	9,627	9,018	161	11	437
Huánuco	29,951	28,647	904	65	335
Ica	49,884	47,670	1,903	203	108
Junín	75,062	72,584	1,951	173	354
La Libertad	104,734	100,128	3,874	370	362
Lambayeque	72,166	69,846	1,969	209	142
Lima 1/ Lima provincias	891,174 52,015	829,534 50,407	52,051 1,256	8,694 108	895 244
Loreto	39,716	37,700	1,675	185	156
Madre de Dios	14,597	13,933	524	87	53
Moquegua	13,294	12,804	378	30	82
Pasco	12,539	11,948	432	27	132
Piura	88,165	84,762	2,834	273	296
Puno	46,129	44,111	1,416	135	467
San Martín	40,158	38,394	1,351	110	303
Tacna	32,517	31,345	985	98	89
Tumbes	16,549	16,013	439	37	60
Ucayali	30,935	29,418	1,254	162	101

Nota. Los datos del Anuario estadístico de Perú en Números (2017)

2.1.4 Análisis del entorno

2.1.4.1 Análisis del macro entorno (PESTEL)

- **Político**

El Perú a lo largo del tiempo ha tenido grandes cambios y redefiniciones de sus políticas, siendo un tema esencial para la mayoría de las empresas. Un factor negativo y perjudicial en el ámbito político es el escándalo de corrupción que afecta a países latinoamericanos entre ellos al Perú con el caso ODEBRECHT, en la que se han visto implicados expresidentes y políticos de cargos elevados; por lo que, el país atravesó una etapa de crisis política, que se hizo más fuerte con la renuncia del presidente de la república Pedro Pablo Kuczynski.

- **Económico**

En el lado económico, según el Banco Mundial (2017) en la última década la economía peruana ha tenido un crecimiento rápido con una tasa promedio de 5.9%.

Cabe resaltar, que solo En abril del año 2018 la economía peruana creció en 7,81%; El Ministerio de Economía y Finanzas destacó que este crecimiento constituye la mayor tasa de crecimiento en los últimos cinco años. La tasa de cambio y la inflación se han mantenido controladas durante el 2018 (Diario La Republica, 2018).

- **Social**

En el país, se ha aumentado la conciencia de salud considerablemente y afecta directamente al servicio. Los reportes de salud del Perú muestran que cerca del 70% de los trabajadores peruanos sufren estrés laboral y las consecuencias de este varían de acuerdo a los niveles de ansiedad de la persona. Los estudios indican que niveles altos podrían perjudicar las funciones cognitivas y Los síntomas son demasiada inquietud, problemas para dormir o descansar y sensación de inseguridad. (Info Capital Humano, 2017)

- **Tecnológico**

La constante mejora tecnológica y el uso de redes sociales, para negocios, ha revolucionado la forma en que se llega al mercado, posiciona una marca y fideliza a los clientes y en el Perú ya son muchas las empresas que utilizan este método. Por ello, el Instituto Latinoamericano de Comercio, recomienda a las empresas designar una parte de su presupuesto para el manejo de redes sociales (ISIL, 2016). Por esta razón, no será excepción que para el desarrollo de este proyecto se utilicen redes sociales como red informativa para los potenciales clientes.

Cabe resaltar, que también son los avances tecnológicos, que claramente están presentes en una parte importante del sector, los que han generado el Tecnoestrés, conocido por las instituciones de salud como una enfermedad del siglo XXI, la cual es ocasionada por el deseo obsesivo de adquirir los modelos más recientes de teléfonos celulares, computadoras, entre otros.

- **Ecológico**

Debido al incremento de la conciencia ecológica que se ha venido dando en los últimos años en todo el mundo, las empresas del país están cambiando su política orientadas a este tema.

En el Perú la degradación del medio ambiente hace referencia a la calidad de vida y salud, siendo los problemas identificados el poco abastecimiento de agua, sanidad e higiene, contaminación medioambiental, desastres naturales, la deforestación y la inadecuada recolección municipal, todo ello genera un conflicto medioambiental (Blazquez, 2018).

Para proteger el medio ambiente sin hacer mucho esfuerzo las empresas están siguiendo ciertas políticas que pueden lograr un cambio:

- Pagar facturas en línea a través de la computadora o celular.
- Evitar impresiones y uso de hojas; a menos que, sea sumamente necesario.
- Apagar equipos y luces que no se estén usando.
- Reciclar papel, plástico, el vidrio y el aluminio.

- **Legal**

En el aspecto legal, el ministerio de trabajo y promoción ha publicado un compendio fomentando el acceso a las principales normas que regulan el régimen laboral y dentro del documento se encuentra la “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (N.º 29783)”

Según El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017), en las normas del régimen laboral se demarca uno de los principios fundamentales como es la atención integral de la salud, definiendo que todo trabajador que sufra algún accidente de trabajo o enfermedad ocupacional tiene derecho a las prestaciones de salud necesarias para su recuperación y rehabilitación, procurando su reinserción laboral apenas pueda.

En resumen, el negocio que se plantea implementar será influenciado en mayor medida por el ámbito social, debido a los recientes estudios que muestran los altos niveles de estrés a los que están expuestos los trabajadores del país. Esto genera una gran oportunidad para desarrollar y penetrar el mercado de este tipo de consultorías. Asimismo, es importante mencionar que la manera más efectiva de llegar al cliente con esta propuesta de negocio, será a través de medios digitales principalmente; en consecuencia, de la gran revolución tecnológica que ha desarrollado el marketing mediante plataformas digitales.

2.1.4.2 Análisis del sector

- Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de nuevos participantes es alta; ya que, no es necesaria una gran inversión financiera para ingresar al mercado y actualmente no existen otras barreras de entrada a este sector (Riquelme, Las seis barreras de entrada de Michael Porter, 2017). En consecuencia, los competidores potenciales con un adecuado financiamiento podrían implementar sus modelos de negocio rápidamente en el mercado.

Estos nuevos participantes pueden competir directa o indirectamente con la consultora a implementar. La competencia es directa en caso estos ofrezcan un modelo de negocio similar, es decir, brindando un servicio que incluyan distintas alternativas para el manejo del estrés y que se den en las mismas instalaciones del cliente, para que

este las perciba de manera diferente con respecto a los demás competidores (Roldán, 2017); o puede ser indirecta, si los servicios son específicos y se ofrecen alrededor de las oficinas de los clientes o de manera particular.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, esto debido a que los materiales que se utiliza para desarrollar las actividades, como las mat para las clases de yoga o los pinceles para las clases de pintura, son de fácil acceso y de uso diario, las cuales no cuentan con restricciones por parte del entorno (Reyes, 2014). En consecuencia, es el cliente el que pone las condiciones en el mercado. Para este sector, existe gran variedad de proveedores especializados que ofrecen todos los implementos que se requieren; así mismo, se puede realizar la compra de los materiales por medio de comercio electrónico para poder comparar calidad, precio y tiempo de entrega de manera rápida ante cualquier urgencia (Rodríguez, 2017), en caso sea necesario. Además, mediante este último método, se pueden adquirir diversas herramientas que pueden ser utilizadas para el desarrollo de las clases, las cuales sólo se encuentren en el extranjero, lo cual ayuda al negocio a contar con técnicas innovadoras.

- Poder de negociación de los compradores

Para el desarrollo de este punto se generan problemas cuando los clientes cuentan con un servicio que tiene varios sustitutos; como en este caso, que se cuenta con diversos métodos para poder combatir el estrés, en consecuencia, el cliente tendrá variedad de opciones para poder optar por la más adecuada. (Riquelme, Las 5 fuerzas de Porter, 2015). El mercado hacia el que está dirigido este servicio son empresas de Lima metropolitana, las cuales tendrán una variedad de ofertas, esto hará que su poder de negociación sea alto.

- Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los servicios sustitutos es alta, ya que existe un gran número de empresas que ofrecen distintas opciones para manejar el estrés laboral. Entre los principales sustitutos se encuentran *spa's* tradicionales que ofrecen tratamientos como terapias físicas, reflexología, piedras calientes, masajes anti estrés entre otros, además, muchos

de estos ofrecen descuentos y tarifas promocionales para empresas; asimismo, existen academias particulares, las cuales dictan diferentes tipos de clases como yoga, pilates o pintura; así como, talleres especializados como los de educación e inteligencia emocional que ayudan a comprender los sentimientos, poder hablar de ellos y aprender a manejarlos en cualquier entorno (Guerri, 2016). Sin embargo, el servicio que ofrece esta consultora es integral, ya que se enfocará en mejorar la salud física y mental de cada uno de los trabajadores.

- Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es media, ya que las empresas peruanas que realizan este mismo servicio y están dirigidas hacia el mismo mercado no están bien posicionadas en el sector, por lo que no son enteramente reconocidas por los potenciales clientes.

En la actualidad, existen diversas empresas que cuentan con el servicio de manejo del estrés laboral, entre estas se encuentran Sin estrés Perú, la cual se encarga de brindar tratamientos de relajación, terapias faciales y corporales para reducir el estrés cotidiano (Sin estrés Perú, 2018). Asimismo, existe la empresa Transformación, la cual es una organización especializada en asesorías empresariales, *coaching* y talleres dirigidos a diversas empresas peruanas. Todos sus servicios están especializados en diversos temas que van desde asesorías en gestión comercial hasta talleres de inteligencia emocional, por lo que es un servicio bastante completo de cara al cliente (Transformación, 2018).

Ambas empresas brindan sus servicios dentro de las instalaciones de sus clientes, al igual que la consultora que se plantea implementar durante el desarrollo de este proyecto. Sin embargo, son muy pocas las empresas que brindan el servicio de manejo del estrés laboral utilizando herramientas de educación emocional y actividades físicas en conjunto.

En conclusión, es importante tomar diferentes medidas para contrarrestar las fuerzas altas que puedan perjudicar el negocio. La principal será la del poder de negociación de los compradores, para ello será necesario garantizar un servicio de calidad y ofrecer las grandes ventajas del servicio. Asimismo, se debe considerar la amenaza de nuevos competidores, para lo cual es importante brindar un servicio diferenciado.

Tabla 2. 2*Resumen Cinco Fuerzas de Porter*

	Descripción
Amenaza de nuevos participantes	La amenaza de nuevos participantes es alta; ya que, no es necesaria una gran inversión financiera para ingresar al mercado y actualmente no existen otras barreras de entrada a este sector (Riquelme, Las seis barreras de entrada de Michael Porter, 2017). En consecuencia, los competidores potenciales con un adecuado financiamiento podrían implementar sus modelos de negocio rápidamente en el mercado.
Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación de los proveedores es bajo, esto debido a que los materiales que se utilizarán para desarrollar las actividades son de fácil acceso y de uso diario, las cuales no cuentan con restricciones por parte del entorno (Reyes, 2014). En consecuencia, es el cliente el que pone las condiciones en el mercado. Para este sector, existe gran variedad de proveedores especializados; así mismo, se podría realizar la compra de los materiales por medio de comercio electrónico para poder comparar calidad, precio y dar seguimiento al tiempo de entrega (Rodríguez, 2017), en caso sea necesario.
Poder de negociación de los compradores	Para el desarrollo de este punto se generan problemas cuando los clientes cuentan con un servicio que tiene varios sustitutos; como en este caso, que se cuenta con diversos métodos para poder combatir el estrés, en consecuencia, el cliente tendrá variedad de opciones para poder optar por la más adecuada. (Riquelme, Las 5 fuerzas de Porter, 2015). El mercado hacia el que está dirigido este servicio son empresas de Lima metropolitana, las cuales tendrán una variedad de ofertas, esto hará que su poder de negociación sea alto.
Amenaza de los sustitutos	La amenaza de los servicios sustitutos es alta, ya que existe un gran número de empresas que ofrecen distintas opciones para manejar el estrés laboral. Entre los principales sustitutos se encuentran spa's tradicionales que ofrecen distintos tratamientos; además, muchos de estos ofrecen descuentos y tarifas promocionales para empresas; asimismo, existen academias particulares, las cuales dictan diferentes tipos de clases como yoga, Pilates o pintura; así como, talleres especializados como los de educación e inteligencia emocional. Sin embargo, el servicio que ofrecerá esta consultora será integral, ya que se enfocará en mejorar la salud física y mental de cada uno de los trabajadores.
Rivalidad entre los competidores	La rivalidad entre competidores es media, ya que las empresas peruanas que realizan este mismo servicio y están dirigidas hacia el mismo mercado no están bien posicionadas en el sector, por lo que no son enteramente reconocidas por los potenciales clientes. En la actualidad, existen diversas empresas que cuentan con el servicio de manejo del estrés laboral, entre estas se encuentran Sin estrés Perú, la cual brinda tratamientos de relajación, terapias faciales y corporales para reducir el estrés cotidiano. Asimismo, está la empresa Transformación, la cual es una organización especializada en asesorías empresariales y <i>coaching</i> . Ambas empresas brindan sus servicios dentro de las instalaciones de sus clientes, al igual que la consultora que hemos planteado. Sin embargo, son muy pocas las empresas que brindan el servicio de manejo del estrés laboral utilizando herramientas de educación emocional y actividades físicas en conjunto.

2.1.5 Modelo de negocio (Canvas)

El modelo de negocio consiste en ofrecer una amplia variedad de actividades para los colaboradores de las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana. Estas serán ofrecidas por paquetes, diseñadas acorde a lo conversado con el cliente. El modelo tendrá en su catálogo actividades como: meditación, yoga, *stretching*, masajes antiestrés, tratamientos faciales, *Tai Chi*, entre otros. Adicionalmente, estas actividades serán acompañadas de sesiones de *coaching* orientadas a la educación emocional.

- **Segmentos de clientes**

El plan de negocio está orientado a las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana, sin discriminar el rubro al que éstas están dirigidas; ya que, se buscarán potenciales clientes por criterio propio.

- **Propuesta de valor**

La propuesta de valor es brindar un servicio integral a los clientes para poder manejar los problemas de estrés de sus colaboradores; ofreciendo paquetes completos, que mejoren el desempeño laboral y cuyos resultados influyan positivamente en la competitividad de la empresa. Asimismo, se diferenciará de otros servicios al llevar las actividades a las instalaciones del cliente.

- **Canales**

Se utilizarán principalmente tres canales para la prestación del servicio. En primer lugar, se tiene a la red de contactos de los socios de la empresa; el segundo canal sería la página web y las redes sociales; en donde se detalla el servicio y los paquetes que se van a ofrecer y, por último, el contacto telefónico mediante el cual se podrán agendar reuniones con los posibles clientes, en sus oficinas, para ofrecer el servicio.

- **Relación con el cliente**

La relación con el cliente será personal; es decir, que un representante de la consultoría tratará directamente con uno de la empresa que contrate el servicio. Se trabajará con un trato cordial y utilizando un conjunto de técnicas que permitan mantener a los clientes

antiguos y atraer a nuevos; brindándoles información sobre los procedimientos a realizar y sobre todo ofreciendo un valor agregado a su desempeño.

- **Flujo de ingresos**

El cobro por el servicio brindado será por el medio de pago a crédito, ya sea a treinta o sesenta días; posterior a una evaluación crediticia. También se cobrará con pagos al contado y por partes, un monto antes de recibir el servicio y otro, después.

- **Estructura de costos**

En la estructura están incluidos diversos costos donde los más importantes son los salarios del personal, los costos de los materiales necesarios para realizar las actividades incluidas en los paquetes, el alquiler de las oficinas administrativas y el pago de los servicios; equivalentes al 66%, 5%, 4% y 8% de los costos totales respectivamente. Además, se tienen los impuestos establecidos por ley, que representan el 18% de las compras totales y el 29.5 % del impuesto a la renta.

- **Actividades clave**

Por un lado, como principal actividad clave estará el diseño del servicio a brindar; es decir, la composición de los paquetes a ofrecer que incluirán las actividades físicas entre las que destacan la meditación, el yoga, los masajes, los faciales, talleres de pintura y los talleres de coaching; todo esto dependerá de las características que tienen cada empresa. Por otro lado, el buen reclutamiento del personal tercero será fundamental porque son ellos los serán la cara de nuestro servicio; ya que, irán a brindarlo a las instalaciones del cliente.

- **Recursos clave**

El recurso clave es el humano, ya que el equipo estará conformado por un grupo de profesionales con experiencia dentro del servicio integral que se brindará como los tratamientos, la orientación nutricional, el coaching y a las actividades físicas. Además, cabe resaltar que es de suma importancia la calidad de los materiales que se utilizarán para brindar el servicio.

- **Red de socios**

Los socios clave serán los especialistas que realizarán las actividades dentro de las instalaciones de los clientes y las áreas de Recursos Humanos de las empresas a las que les brindaremos el servicio; ya que, ellos serán el principal nexo y apoyo para saber cuál es la mejor manera de llevar a cabo las actividades y de cómo responderán los colaboradores a los talleres.



Tabla 2. 3

Modelo de negocio

<p>Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los especialistas que brindaran el servicio dentro de las empresas. • Las áreas de RRHH de las empresas 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del servicio a brindar • Talleres de <i>coaching</i> • Buen reclutamiento del personal tercero 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio integral a nuestros clientes para poder manejar problemas de estrés de sus empleados; ofreciendo paquetes completos, que mejoren el desempeño laboral; por ende, la competitividad de la empresa. 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Trato cordial 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medianas empresas de Lima Metropolitana • Grandes empresas de Lima Metropolitana, sin discriminar el rubro al que se dirigen.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • El recurso humano, profesionales en los tratamientos, orientación nutricional, el <i>coaching</i> y a las actividades físicas • Materiales de calidad, de acuerdo a las diferentes actividades a ofrecer 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de contactos de los socios de la empresa • La página web y las redes sociales • el contacto telefónico 	
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios del personal (66%) • Materiales necesarios para realizar las actividades (5%) • Alquiler de las oficinas administrativas y servicios (12%) • Los impuestos establecidos por ley (28% de las compras y 29.5 % de impuesto a la renta) 			<p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crédito a 30 o 60 días • Pagos al contado • Pagos por partes, un monto antes de recibir el servicio y otro, después. 	

2.1.6 Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado

Para el diseño metodológico del estudio de mercado del proyecto se utilizaron fuentes primarias para la recolección de datos. Como fuentes principales se utilizaron como método cualitativo las entrevistas y como método cuantitativo las encuestas. Adicionalmente, fue necesario recurrir a fuentes secundarias como bases de datos de información estadística.

A continuación, se detalla la secuencia metodológica para llevar a cabo el estudio de mercado.

- Se utilizó la base de datos estadísticos INEI para hallar el universo de empresas que existen en el mercado de Lima Metropolitana. Además, podrá brindar información necesaria acerca de los diferentes segmentos que existen entre las empresas de Lima Metropolitana. A partir de esta información se pudo empezar a segmentar el mercado según el tamaño de la empresa, ya sea mediana o grande, el sector al que pertenecen, así como la cantidad de trabajadores que posee, entre otros segmentos.
- Se contó con el apoyo de un profesor de estadística y probabilidad en la Universidad de Lima, el cual ayudó a obtener la muestra apropiada para el desarrollo de las encuestas del proyecto.
- Se diseñó una encuesta a base de 9 preguntas, la cual ayudó a reconocer las necesidades de los clientes para estructurar el modelo de negocios, así como para conocer la intención e intensidad de adquisición del servicio y el ticket promedio de compra. Este último con el fin de poder monetizar la demanda.
- Antes de encuestar a los directivos, el cuestionario fue validado por la directora de cuentas en el área comercial de la empresa CCR, egresada de la carrera de Marketing de la Universidad San Martín de Porres.
- Se diseñó una guía de entrevista, para lo cual fue necesario contar con la participación de una Licenciada en Marketing, egresada de la universidad de Lima, con el fin de validarla y así poder recaudar información necesaria de la manera más efectiva.
- Se realizaron tres entrevistas a expertos en el tema de investigación de mercados y del proyecto a desarrollar. Entre estos se encontró un profesional experto en temas

relacionados a estudios de mercado; para ello, se contactó a una ejecutiva de cuentas de CCR. Asimismo, se necesitó del apoyo de un experto en el tema del manejo del estrés laboral; por lo que, se contó con la coordinadora del área de bienestar de la empresa Owens-Illinois. Por último, se entrevistó a un licenciado en psicología, para obtener ideas claras sobre las sesiones de *coaching*.

Se obtuvo el mercado objetivo a partir de la segmentación y de la intención e intensidad de compra que se halló mediante las encuestas y estos resultados fueron corroborados por los expertos entrevistados.

2.2 Análisis de la demanda

Según Lizbeth Cuadros (2018), la productividad de los peruanos se ve afectada en un 70% por el estrés laboral que recae sobre ellos, esto afecta directamente en su calidad de vida.

Asimismo, el estrés laboral repercute negativamente en el rendimiento de la empresa, ya que afecta en el clima laboral, lo cual se refleja mediante mayores tasas de ausentismo, tardanzas, menor productividad y mayores índices de rotación de personal (Gestion, 2017).

Actualmente, las empresas son conscientes de las consecuencias del estrés en sus colaboradores, por ello, buscan constantemente mejorar el clima laboral (El Comercio, 2017). Esto generalmente se logra con la implementación de un gran equipo de recursos humanos. Sin embargo, en ocasiones es muy costoso desarrollar un equipo de tales dimensiones.

Es así que se ha encontrado una oportunidad de negocio ante esta situación, mediante el *outsourcing* de un equipo encargado de llevar a cabo todo tipo de planes integrales para controlar el estrés laboral en los colaboradores de diferentes empresas peruanas.

2.2.1 Demanda histórica

2.2.1.1 Patrones de consumo

El servicio desarrollado en este proyecto, al ser una consultoría, se encuentra en el sector de servicios prestados a empresas en el informe técnico de producción nacional, desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018).

En base a esta información, se puede detallar el crecimiento gradual, respecto al tiempo, que ha tenido el rubro.

Según el INEI, al cierre del año 2016, el sector tuvo un crecimiento de 2.09%, este fue impulsado por actividades de consultoría de gestión empresarial, principalmente por el incremento de asesorías y *outsourcing* para diversas áreas de empresas, como administración, finanzas, recursos humanos y logística.

Al cierre del año 2017, el crecimiento respecto al año anterior fue de 2.01%, este resultado fue impulsado por actividades de servicios administrativos y de apoyo, el cual creció 1.61% respecto al 2016. Dentro de estas actividades se encuentra la de consultoría de gestión empresarial.

A abril del 2018, el índice de producción de servicios prestados a empresas registró un aumento de 3.59%, respecto a abril del 2017. Para este año las actividades de servicios administrativos y de apoyo crecieron en 3.5%.

En el periodo enero-abril 2018 el sector servicios prestados a empresas creció en 2.93% respecto al mismo periodo del año anterior. Esto fue impulsado por las actividades de servicios administrativos y de apoyo crecieron en 2.37%.

Tabla 2. 4*Variación porcentual del sector servicios prestados a empresas*

Sector	Variación porcentual	
	2018/2017	
	Abril	Enero-abril
Sector servicios prestados a empresas	3.59	2.93

Nota. Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018)

Tabla 2. 5*Variación porcentual en el sector según actividades*

Sector	Variación porcentual	
	2018/2017	
	Abril	Enero-abril
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2.77	2.61
Servicios de publicidad e investigación de mercados	6.46	4.77
Agencias de viaje y operadores turísticos	8.29	7.90
Act de serv. Administrativo y de apoyo a empresas	3.50	2.37

Nota. Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018)

En base a información, se puede analizar una *tendencia* positiva en el crecimiento del sector de servicios prestados a empresas, principalmente, por servicios administrativos y de apoyo. Es en esta categoría en la que se encuentran las consultorías. Esto muestra una oportunidad para el desarrollo de la idea de negocio, ya que cada vez las empresas se encuentran más interesadas en la adquisición de servicios de *outsourcing* y consultorías.

2.2.2 Demanda mediante fuentes primarias

2.2.2.1 Diseño y aplicación de encuestas y entrevistas

El principal motivo para la realización de los cuestionarios fue reconocer el mercado potencial del servicio de consultoría, esto mediante la intención y la intensidad de adquisición del servicio. Del mismo modo, sirvió de base para identificar las principales necesidades de los clientes, con la finalidad de estructurar el modelo de negocios y así brindar un mejor servicio. La encuesta tuvo las siguientes características:

- **Tipos de preguntas:** Se utilizaron principalmente preguntas cerradas para realizar la encuesta como: preguntas de si y no para conocer que tanto conoce sobre el servicio y el tema que trata, preguntas de opción múltiple para determinar la importancia del tema para los clientes y la intención de compra y preguntas de escala para saber qué tan dispuestos estarían los clientes a adquirir el servicio.
- **Universo:** 6,772 medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana. Según la Ley 30056, en el Perú, se considera mediana empresas a aquellas poseen entre 1700 y 2300 unidades impositivas tributarias y las grandes empresas son las que están por encima de este rango (INEI, 2018).
- **Cálculo de la muestra:** Al ser una muestra finita (<100,000), se utilizó la siguiente fórmula (Hernandez Sampieri, 1991):

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

Donde:

n= Tamaño muestral

Z= Constante que depende del nivel de confianza; para un nivel de confianza de 95% Z=1.96

N=Tamaño del universo; 6,772

p=Probabilidad de que sea favorable; 0.89

q= Probabilidad de que no sea favorable; 0.11

e=error muestral; 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.89 * 0.11 * 6,772}{0.05^2 * (6,772 - 1) + 1.96^2 * 0.89 * 0.11}$$

$$n = 147$$

Es necesario resaltar que la probabilidad de que sea favorable (p), cuando es desconocida se utiliza 0.5, sin embargo, al finalizar la realización de las encuestas, este dato pudo ser

obtenido de la pregunta de intención de compra, el cual resultó ser 0.89. En consecuencia, la probabilidad de que no se favorable resultó ser 0.11.

Debido a la limitación de recursos para encuestar a 147 directivos y en base a la redundancia de datos, la encuesta fue realizada a 36 directivos de medianas y grandes empresas de diferentes rubros (Ver Anexo 2); ya que posteriormente, los datos obtenidos fueron sometidos a una triangulación mediante una entrevista a un experto en investigación de mercado (Ver Anexo 4), el cual indicó que los datos obtenidos eran óptimos. Asimismo, se realizó una entrevista a un especialista en recursos humanos, para poder obtener información cualitativa sobre el servicio a desarrollar (Ver Anexo 6). El cuestionario contó con 9 preguntas y se pudo concluir lo siguiente:

- Un gran porcentaje de empresas, en la actualidad, no desarrollan ningún tipo de actividad para disminuir el estrés en sus colaboradores, sin embargo, la mayoría de estas indicaron que, si son conscientes del nivel de estrés que se produce en sus centros de trabajo, debido a la gran carga laboral que presentan.
- Respecto al servicio ofrecido, el cual constó de un paquete de dos meses, es decir, seis talleres de actividades físicas y dos sesiones de *coaching*, los directivos se mostraron interesados en adquirir el servicio, ya que hubo un 89.9 % de intención de compra.
- Respecto a la intensidad de compra, se pudo concluir que los directivos se mostraron realmente interesados en la adquisición del servicio, ya que se obtuvo una intensidad de 75 %.
- Respecto a la cantidad de personas que participarían en las sesiones, se demostró que, en promedio, cada uno adquiriría el servicio para, aproximadamente, sesenta personas.
- Con la finalidad de calcular un ticket promedio de compra, se realizaron dos preguntas fundamentales, estas fueron sobre el precio que estaría dispuesto a pagar y la frecuencia de adquisición del paquete.

Los resultados de estas preguntas concluyeron que se podría pagar un aproximado de 190 soles por persona y adquirirían el paquete tres veces al año, es decir cubrirían seis meses de talleres.

En consecuencia, el ticket promedio hallado fue de 11,500 soles.

- Finalmente, se realizó una pregunta sobre cuales actividades les gustaría adquirir en el paquete. Las opciones más seleccionadas fueron los masajes antiestrés, clases de yoga y, finalmente, la risoterapia. Esta información será valiosa para desarrollar el programa de actividades.

2.2.3 Demanda potencial

2.2.3.1 Determinación de la demanda potencial

Para poder obtener la demanda potencial del servicio, fue necesario recurrir a la siguiente fórmula:

$$Demanda\ potencial(Anual) = N * TP * F$$

Donde:

N: Número de empresas dispuestas a adquirir el servicio

TP: Ticket promedio por paquete

F: Frecuencia anualizada (en paquetes)

Teniendo como mercado objetivo a las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana, se detalla la siguiente información, por años desde el 2014 al 2018, cabe resaltar que la información obtenida para este último se encuentra actualizada a junio del 2018.

Tabla 2. 6

Clasificación de empresas según tamaño

Lima Metropolitana	2014	%	2015	2016	2017	2018
TOTAL	887,235	100%	962,349	1,000,640	1,085,137	1,120,835
Micro	842,168	94.90%	913,466	949,812	1,030,018	1,063,902
Pequeña	36,508	4.10%	39,598	41,174	44,651	46,120
Mediana y grande	5,361	0.60%	5,814	6,046	6,556	6,772
Administ.	3,199	0.40%	3,470	3,608	3,912	4,041

Nota. Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018)

El ticket promedio y la frecuencia fueron obtenidos mediante las encuestas realizadas a los directivos, y el resultado fue de 4,200 soles por paquete y una frecuencia de 3 veces por año. El cálculo se puede observar en el Anexo 7

Bajo estos conceptos se pudo obtener, por años, la siguiente demanda potencial:

Tabla 2. 7

Cálculo de la demanda potencial

Año	Empresas a nivel nacional	Empresas Lima metropolitana (%)	Medianas y grandes empresas (%)	Ticket promedio de compra por paquete (S/.)	Frecuencia (Veces por año)	Demanda potencial (S/.)
2019	2 751 501	47,1%	0,6%	11 500	3	270 161 951

Nota. Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018)

2.3 Análisis de la oferta

2.3.1 Análisis de la competencia. Competencia directa y sus ubicaciones.

Respecto a la competencia que existe actualmente en el sector, se pudieron identificar dos principales empresas que competirían directamente con el servicio de consultoría.

- Sin estrés Perú, la cual se encarga de brindar tratamientos de relajación, terapias faciales y corporales para reducir el estrés cotidiano (Sin estrés Perú, 2018). La empresa se encarga de trasladar los equipos necesarios a las instalaciones de sus clientes, sin embargo, sólo ofrece paquetes de servicios de spa.

Esta empresa cuenta con un módulo ubicado en el centro comercial Plaza Lima sur, ya que también ofrece sus servicios a personas naturales.

Figura 2. 1

Logo de Sin Estrés Perú



Nota. De página web de Sin Estrés Perú (2018)

- Transformación, la cual es una organización especializada en asesorías empresariales, *coaching* y talleres dirigidos a diversas empresas peruanas. Todos sus servicios están especializados en diversos temas que van desde asesorías en gestión comercial hasta talleres de inteligencia emocional, por lo que es un servicio bastante completo de cara al cliente (Transformación, 2018).

Figura 2. 2

Logo de Transformación



Nota. De página web de Transformación (2018)

Como parte de la competencia, también se encuentran empresas independientes dedicadas a realizar diversas actividades, como academias particulares de yoga o meditación, así como servicios externos de spa tradicionales, asimismo, también se podría considerar como competencia a las empresas que se encargan de brindar talleres especializados de inteligencia emocional o sesiones de *coaching*. Sin embargo, ninguno de estos brinda un servicio integral, que maneje planes de actividades físicas y emocionales.

2.3.2 Beneficios ofertados por los competidores directos

Los servicios mencionados anteriormente, al ser empresas ya posicionadas en el mercado cuentan con paquetes promocionales, para la captación de nuevos clientes.

Para el caso de Sin estrés Perú, esta empresa brinda promociones las cuales ofrecen paquetes en 2x1, cuando ofrecen servicios de masajes anti- estrés, asimismo, manejan tarifas especiales cuando ofrecen sus servicios a otras empresas, ya que los paquetes son ofrecidos a una mayor cantidad de personas.

Estas promociones se pueden apreciar en su página web, como se muestra a continuación.

Figura 2. 3

Afiche de promoción de Sin Estrés Perú



Nota. Del facebook de Sin Estrés Perú (2018)

Respecto a Transformación, se encargan de realizar sesiones de *coaching* a diversas empresas, estas sesiones generalmente son grupales, ya que también desarrollan dinámicas que mejoran el desempeño de los trabajadores, sin embargo, también ofrecen sus servicios a profesionales de forma individual. Las promociones que manejan se brindan cuando las sesiones son de forma grupal, y ofrecen descuentos de entre 5 y 10%. Los beneficios que se pueden resaltar de su servicio es la gran variedad de temas tocados durante sus sesiones de *coaching*, ya que no sólo se desarrollan temas para el manejo del estrés laboral, sino que también cuentan con programas de desarrollo profesional, como habilidades gerenciales y toma de decisiones.

2.3.3 Análisis competitivo y comparativo (Matriz EFE)

Con el fin de evaluar la capacidad de respuesta del servicio, ante los factores externos influyentes en el sector, se desarrolló una matriz comparativa EFE, la cual se muestra a continuación.

Tabla 2. 8

Matriz EFE

Factores determinantes para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades	55%		
1. Crecimiento del sector.	15%	3	0.45
2. Crecimiento del PBI.	10%	3	0.3
3. Gran crecimiento de medianas y grandes empresas	15%	4	0.6
4. Diversidad de proveedores.	15%	4	0.6
Amenazas	45%		
1. Diversidad de competidores indirectos.	25%	3	0.75
2. Dificultad para acceder a medianas y grandes empresas.	10%	3	0.3
3. Alto poder de negociación de los clientes.	10%	2	0.2
TOTAL	100%		3.2

La escala de calificación se realizó en una escala del 1 al 4, siendo; 4, la capacidad de respuesta es superior; 3, la capacidad de respuesta está por arriba de la media; 2, la capacidad de respuesta es media y 1, la capacidad de respuesta es mala.

Después de evaluar los siete factores más influyentes en el sector se determinó un indicador de 3.2, lo cual califica a la empresa como capaz de aprovechar con eficacia las oportunidades del mercado y reducir los posibles efectos negativos de las amenazas del sector.

2.4 Determinación de la demanda para el proyecto

2.4.1 Segmentación del mercado

El servicio de consultoría para el manejo del estrés laboral está dirigido, principalmente, a las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana.

El servicio se ofrecerá en Perú, específicamente en el departamento de Lima, ya que en este se presenta la mayor cantidad de empresas, lo que genera una mayor oportunidad para el negocio. Es así que se partió del número de empresas que existen actualmente en el Perú, con el fin de realizar la segmentación geográfica y posteriormente por tamaño de empresa.

- Segmentación geográfica:
País: Perú
Ciudad: Lima Metropolitana

Además, se realizó una segmentación por el tamaño de empresa, para ello se seleccionaron únicamente las medianas y grandes, esto debido a que en este rubro se encuentran las organizaciones que cuentan con una mayor capacidad adquisitiva.

- Segmentación empresarial:
Tamaño de empresas: Medianas y grandes.

2.4.2 Selección de mercado meta

El mercado meta específico para el desarrollo del proyecto, fueron las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana, esto debido a que Lima presenta una mayor cantidad de empresas, respecto a los demás departamentos del Perú, contando con aproximadamente 47.1% del total de empresas a nivel nacional como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2. 9*Empresas en Lima Metropolitana y provincias*

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	1,883,531	2,042,992	2,124,280	2,303,662	2,379,445
Lima Metropolitana	887,235	962,349	1,000,640	1,085,137	1,120,835
Provincias	996,296	1,080,643	1,123,640	1,218,525	1,258,610

Nota. Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018)

Finalmente, se realizó una segmentación por tamaño de empresa con el fin de encontrar el mercado potencial. En consecuencia, se optó por ofrecer el servicio a medianas y grandes empresas, ya que estas son las que cuentan con mayor capacidad adquisitiva. Los datos históricos de la cantidad de empresas que existen por segmento empresarial en Lima Metropolitana se pudieron observar anteriormente. Ver Tabla 2.6

2.4.3 Determinación de la participación de mercado para el proyecto

Con el fin de determinar la demanda del proyecto durante los próximos seis años, se realizó una proyección a los datos obtenidos de INEI, sobre el número total de empresas que existen en el Perú y a partir de esa información se segmentó por ciudad y tamaño.

Para el pronóstico se utilizó el método de regresiones en el que se seleccionó la que contó con el mayor coeficiente de correlación (R^2). Ver Anexo 8

Después de examinar los resultados, se puede concluir que la regresión que explica mejor el comportamiento de la variable es la polinómica con coeficiente de correlación 0.9868, ya que este es mayor en comparación a los hallados mediante los otros métodos.

A continuación, se muestra la ecuación con la que se proyectará la demanda del servicio:

$$y = -4,947.3X^2 + 154,934X + 2E + 06$$

Al finalizar la proyección, se obtuvo el número de empresas a nivel nacional para los próximos seis años.

Tabla 2. 10

Pronóstico de empresas a nivel nacional

Año	Empresas a nivel nacional
2019	2,751,501
2020	2,842,120
2021	2,922,845
2022	2,993,675
2023	3,054,610
2024	3,105,651

Nota. Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018)

Finalmente, a partir de estos datos, se determinó la demanda utilizando como base el número de empresas que existen en el Perú.

La segmentación empezó seleccionando el 47.1%, las cuales eran las empresas ubicadas en Lima, seguido de seleccionar el 0.6% de estas, las cuales eran consideradas como medianas y grandes empresas. Posteriormente, se multiplicó dicho número por el ticket promedio de compra (S/. 11,500), la frecuencia (3 veces por año) y el factor de corrección conformado por la intención de compra de 89.9% y la intensidad de compra de 75%. Finalmente, se tomó sólo el 1% de participación, ya que la consultoría empezará como una empresa nueva y pequeña en el mercado, por ende, se empezará trabajando con un número reducido de colaboradores. Sin embargo, se tiene previsto un crecimiento de 0.2% anual, es decir que para el segundo año de funcionamiento se tomará el 1.2% del mercado potencial y así sucesivamente hasta finalizar la vida útil del proyecto.

A continuación, se detalla la demanda del proyecto en la cantidad de empresas que contratarán el servicio, así como en paquetes y finalmente en soles

Tabla 2. 11*Demanda del proyecto*

Año	Empresas a nivel nacional	Empresas Lima metropolitana (%)	Medianas y grandes empresas (%)	Ticket promedio de compra por paquete (S/.)	Frecuencia (Veces por año)	Demanda calculada (S/.)	Intención de compra (%)	Intensidad de compra (%)	Participación de mercado (%)	Demanda del proyecto (empresas)	Demanda del proyecto (paquetes)	Demanda del Proyecto (S/.)
2019	2 751 501	47,1%	0,6%	11 500	3	270 161 951	89,9%	75,0%	0,8%	42	126	1 449 000
2020	2 842 120	47,1%	0,6%	11 500	3	279 059 579	89,9%	75,0%	1,0%	54	162	1 863 000
2021	2 922 845	47,1%	0,6%	11 800	3	294 472 267	89,9%	75,0%	1,2%	68	204	2 407 200
2022	2 993 675	47,1%	0,6%	12 000	3	306 720 279	89,9%	75,0%	1,4%	80	240	2 880 000
2023	3 054 610	47,1%	0,6%	12 400	3	323 395 589	89,9%	75,0%	1,6%	94	282	3 496 800
2024	3 105 651	47,1%	0,6%	12 700	3	336 754 158	89,9%	75,0%	1,8%	108	324	4 114 800

Nota. Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018)

2.5 Definición de la estrategia de comercialización

2.5.1 Políticas de plaza

Dentro de las principales políticas de plaza se encontrará la distribución directa y personal, de este modo se tendrá un mejor control sobre el servicio brindado, lo que permitirá diferenciar el servicio en el mercado. Asimismo, se podrá obtener información directa sobre las necesidades de los clientes.

Es importante mencionar que el servicio será brindado en las instalaciones de los clientes, con el objetivo de optimizar los tiempos de cada uno de sus colaboradores. Sin embargo, la empresa contará con oficinas propias, las cuales servirán para llevar a cabo las actividades administrativas que conlleva este servicio.

Asimismo, el servicio contará con instalaciones móviles, en caso el cliente no cuente con el espacio suficiente para desarrollar los talleres, de este modo se podrá ahorrar el mayor tiempo posible de los trabajadores.

Figura 2. 4

Instalación móvil principal



2.5.2 Publicidad y promoción

Respecto a la publicidad, se trabajará una intensa campaña de marketing digital empleando la estrategia *Search Engine Marketing* (SEM), esto se llevará a cabo mediante el apoyo de un profesional experto en marketing digital (Ferry, 2018).

Dentro de las estrategias SEM, se ofrecerá publicidad mediante Google Ads, para que nuestros anuncios sean los primeros en aparecer cuando se busque sobre nuestro tema de enfoque. Asimismo, se contratará publicidad en LinkedIn. En ambos casos, la finalidad es que el servicio sea identificado por la alta gerencia de diversas empresas.

Por otro lado, como parte de nuestro marketing digital enfocado en los consumidores finales del servicio, publicaremos anuncios en Facebook, de este modo los mismos trabajadores podrán llevar la idea de negocio a sus respectivas áreas de recursos humanos.

Respecto a las promociones que se brindarán, el paquete básico constará de seis sesiones de actividades físicas y dos sesiones de *coaching*, las cuales se llevarán a cabo en un periodo de dos meses, es decir una vez por semana. Sin embargo, se ofrecerán servicios adicionales, por un costo menor que adquirir un servicio externo, como lo son consultas psicológicas. Este adicional, se ofrecerá en caso el cliente así lo requiera con el fin de manejar los casos más severos de estrés laboral, este servicio podrá ser contratado por el empleador o por el mismo trabajador y será brindará de forma discreta si el cliente así lo decide.

Asimismo, se ofrecerán descuentos si los paquetes se adquieren con mayor frecuencia y a un mayor número de participantes, esto con el fin de lograr la fidelización de los clientes.

Como parte de nuestro comienzo en el mercado, es importante contar con un nombre y logo relevantes, que refleje lo que buscamos lograr con nuestro servicio.

Figura 2. 5

Logo de Cero Estrés



Es importante resaltar que será necesario invertir constantemente en publicidad, debido al mercado al que va dirigido el proyecto, es por ello por lo que se buscará tercerizar este servicio, este se dará todos los meses de modo que se podrán captar más clientes.

2.5.3 Análisis de precios

2.5.3.1 Estrategia de precios

Para poder establecer el precio óptimo del servicio, fue necesario calcular aproximadamente los costos por taller por persona. Además, se tomó en cuenta la opinión de los directivos encuestados, para reconocer el precio que estarían dispuestos a pagar. Según los resultados el 56.3% de los directivos estaría dispuesto a pagar menos de 170 soles, mientras que el 37.5% estaría dispuesto a pagar de 170 a 250 soles y el 6.2% pagaría más de 250 soles (Ver Anexo 7, pregunta 7). En base a eso se determinó un precio promedio por persona aproximado de 190 soles. Sin embargo, este precio se podría modificar en el futuro, una vez que se realice la evaluación económica y financiera, con el fin de obtener un óptimo margen de ganancia.

2.5.4 Contratación de personal

Para poder desarrollar el servicio será importante considerar como parte fundamental el personal de la compañía, ya que serán estos serán la cara hacia el cliente. Con este fin se ha considerado implementar un buen equipo de recursos humanos, el cual se encargue del reclutamiento del personal de campo. Asimismo, se considerará un plan de capacitación constante para que estén preparados ante cualquier eventualidad. Será necesario brindar un salario superior al mercado, de este modo se podrá disminuir la rotación del personal.

Figura 2. 6

Uniforme del personal



CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO

3.1 Identificación y análisis detallado de los factores de localización

Una vez determinada la macro localización de Lima Metropolitana mediante la metodología de factor preferencial, debido al tipo de servicio que planteamos ofrecer, se requiere alquilar oficinas para el área administrativa, para poder realizar las gestiones, los trámites y manejar las actividades de la empresa.

Evaluamos cada uno de los distritos seleccionados para escoger el óptimo para nuestras necesidades. Como factores de micro localización se consideraron siguientes:

- Precio del alquiler por m²:

Para evaluar este factor se comparó el precio por m² de los distritos de interés para poder determinar dónde nos convendría alquilar las oficinas. Esta información se obtuvo investigando sobre el sector inmobiliario en Lima y los precios de alquiler por m² se encontraron en el reporte trimestral de (Cushman & Wakefield, 2019)

Tabla 3. 1

Precio del m² por distrito

Distrito	Precio m² USD
Santiago de Surco	16.80
Miraflores	16.70
San Isidro	16.30

Nota. Los datos de Cushman & Wakefield (2019)

- Cercanía al mercado

Se evaluó la cantidad de empresas ubicadas en los distritos de interés. Esto nos servirá para determinar la cercanía que habría entre las oficinas administrativas y las instalaciones del cliente, para facilitar la movilización y el tiempo de que tomará ésta.

Tabla 3. 2*Cantidad de empresas por distrito*

Distrito	Cantidad de empresas
Santiago de Surco	42,514.00
Miraflores	28,237.00
San Isidro	19,196.00

Nota. Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2017)

- Reglamentos legales:

Para analizar este factor se compararon los costos para obtener una licencia de funcionamiento en los distritos de interés. Esta información fue obtenida en Página virtual del Diario El Comercio (2018).

Tabla 3. 3*Costo de licenciamiento por distrito*

Distrito	Costo licenciamiento en soles (100-500 m2) S/.
Santiago de Surco	602.32
Miraflores	384.20
San Isidro	365.20

Nota. Los datos de El Comercio (2017)

- Disponibilidad de oficinas

Para este factor, se evaluó la cantidad de oficinas disponibles por distrito; ya que, esto nos da más opciones para la elección del espacio ideal para nuestras instalaciones. Se utilizaron datos del informe de Cushman & Wakefield, que muestra la tasa de vacancia; es decir, disponibilidad de m2 arrendables, por distrito y como se mueve este número en cada trimestre del año.

Tabla 3. 4

Disponibilidad de oficinas por distrito

Distrito	Tasa de vacancia
Santiago de Surco	14.4 %
Miraflores	15.2 %
San Isidro	14.8 %

Nota. Los datos de Cushman & Wakefield (2019)

3.2 Identificación y descripción de las alternativas de microlocalización

Como alternativas para la localización para nuestras oficinas, se consideraron tres posibles distritos para la ubicación del local, estos fueron escogidos porque los reglamentos de zonificación en cada uno permiten que podamos implementar la oficina planeado. (V & V Grupo Inmobiliario, 2017)

Los distritos seleccionados son:

- Miraflores:

Miraflores ocupa el segundo puesto en el índice de desarrollo humano de los distritos del Perú. Está entre los favoritos para establecer oficinas, a causa de los altos estándares de seguridad que posee. En Miraflores la seguridad ciudadana es primero, de ahí que se invierta un alto porcentaje de los ingresos municipales en este sector.

Miraflores es, además, centro de la modernidad limeña por lo que las oficinas de este distrito cuentan, en gran parte, con tecnología de punta, y por ello con edificios más seguros.

- San Isidro

San Isidro es el distrito favorito para la actividad financiera y comercial. En este distrito se concentra el núcleo financiero. En él se encuentran las oficinas de importantes negocios en Lima. Este distrito es el favorito a causa de la cercanía con diferentes bancos, centros comerciales, clínicas, etc. Así como por su fácil accesibilidad.

- Santiago de Surco

Santiago de Surco es, también, un distrito ideal para establecer tu negocio. El año pasado, Surco tuvo una baja en los precios de alquileres y venta de oficinas a causa de la gran oferta que se desplegó. Los precios siguen siendo de entre los mejores del mercado, por lo que una oficina en este distrito es una excelente inversión para hacer negocios en Lima.

Figura 3. 1

Centro empresarial en Surco



Nota. De Inversiones Centenario, 2018

3.3 Evaluación y selección de localización exacta

Para la evaluación de la localización adecuada se utilizó el método de ranking de factores. En donde se evaluaron los factores para poder asignarles un valor de importancia.

En primer lugar, se considera el precio del m² como el factor más importante porque al ser una empresa pequeña buscaremos evitar gastos innecesarios en el alquiler de oficinas. Posteriormente, se determinó que la cercanía al mercado es el segundo factor más importante; ya que, nosotros iremos a las instalaciones del cliente y el tiempo de traslado debe ser lo más corto posible. Por último, determinamos que los reglamentos de lado y disponibilidad de oficinas son los factores de menos importancia, porque en los tres distritos se da de manera similar.

Después, el peso de cada factor se multiplicó por el puntaje que pertenece a una escala de calificación.

Tabla 3. 5

Matriz de enfrentamiento

Factor	Precio	Cercanía al mercado	Reglamentos legales	Disponibilidad de oficina	Cuenta	Promedio ponderado
Precio	X	1	1	1	3	0.43
Cercanía al mercado	0	X	1	1	2	0.29
Reglamentos legales	0	0	X	1	1	0.14
Disponibilidad de oficina	0	0	1	X	1	0.14

Escala de calificación:

6 Muy Bueno

4 Bueno

2 Regular

0 Deficiente

Tabla 3. 6

Calificación de distritos

Factor	Promedio ponderado	Miraflores		Santiago de Surco		San Isidro	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Precio	0.43	4	1.72	2	0.86	6	2.58
Cercanía al mercado	0.29	4	1.16	6	1.74	2	0.58
Reglamentos legales	0.14	6	0.84	2	0.28	6	0.84
Disponibilidad de oficina	0.14	6	0.84	2	0.28	4	0.84
			4.56		3.16		4.56

Finalmente, se tiene que los distritos con mejor puntaje son Miraflores y San Isidro, con 4.56 cada uno, pero basándonos en las actividades que realizaremos como empresa concluimos que Miraflores es el distrito más óptimo para que esté ubicada nuestra oficina administrativa.



CAPÍTULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO

4.1 Relación tamaño-mercado

La relación tamaño-mercado es determinada por la demanda del proyecto, hallada en el Capítulo II “Estudio de Mercado” con las encuestas realizadas a los directivos de diferentes empresas.

En base a esto, se realizó un pronóstico de la demanda para la vida útil del proyecto y se tomara la cantidad de empresas del último año; por lo tanto, el tamaño según el mercado es de 108 empresas, es decir 324 paquetes en el último año.

Tabla 4. 1

Demanda del Proyecto

Año	Demanda del proyecto (empresas)	Demanda del proyecto (paquetes)	Demanda del Proyecto (S/.)
2019	42	126	1 449 000
2020	54	162	1 863 000
2021	68	204	2 407 200
2022	80	240	2 880 000
2023	94	282	3 496 800
2024	108	324	4 114 800

4.2 Relación tamaño-recursos

Dentro de los recursos necesarios para realizar las actividades planteadas por la empresa tenemos: el recurso humano y los materiales necesarios para la realización de las distintas actividades.

- **Recurso Humano:** Considerado el recurso principal para poder desarrollar el proyecto. Es necesario contar con especialistas en las diferentes actividades ofrecidas en los paquetes como masajistas, expertos en tratamientos faciales y profesores de yoga, muai thai, baile, pintura y las demás actividades ofrecidas. Se contactará a los especialistas por medio de publicaciones en redes y directamente

con centros en el mismo rubro como gimnasios, spa, centros de relajación y centros médicos.

- Materiales: Todos los insumos necesarios para la realización de las actividades serán adquiridas en el mercado local, evaluando precios de compra al por mayor. Entre los materiales más resaltantes se encuentran los mat para las clases de yoga, colchonetas para las de *stretching*, cremas y productos faciales, entre otros.

4.3 Relación tamaño-tecnología (cuello de botella de los factores críticos-capacidad instalada)

Para el desarrollo del proyecto no será necesario contar con tecnología muy costosa ni específica, ya que los principales elementos tecnológicos son de fácil acceso.

Por un lado, se encuentran las van para movilizar a los ejecutivos comerciales; además, ellos serán los encargados de trasladar los materiales para desarrollar cada uno de los talleres. Asimismo, será necesario contar con un bus, el cual esté completamente equipado para realizar los talleres móviles.

Por otro lado, el uso de la tecnología será para el análisis comercial del servicio, así como para desarrollar procesos burocráticos propios del negocio, para ello se considerará la compra de equipos de oficina como laptops e impresoras. Esto facilitará el análisis de la información de las diferentes áreas de la compañía. Otra tecnología importante que considerar será el uso de celulares, con el fin de mantener una comunicación constante con el personal de campo, de este modo se podrá tener un mejor manejo de los talleres y así atender los problemas que se puedan presentar de la manera más rápida y eficiente.

Asimismo, será necesario el desarrollo de una aplicación móvil, la cual será personalizada para que los clientes puedan escoger los talleres que consideren más relevantes para el bienestar de sus colaboradores, así como la evolución de cada uno de ellos durante el proceso.

En conclusión, ninguna de las tecnologías propuestas sería considerada una limitante para el servicio.

4.4 Relación tamaño-inversión

Después de analizar los costos del proyecto se pudo determinar qué; por un lado, la inversión fija tangible asciende a S/ 940 350,6 sobre los cuales se incluyen los costos por los equipos, muebles de oficina, equipos de transporte, obras civiles y temas imprevistos que puedan surgir. Por otro lado, se determinó el monto de inversión fija intangible será de S/ 12 480, en la que se contaron los gastos por el estudio de prefactibilidad, de puesta en marcha del proyecto, el diseño del negocio y su constitución. Finalmente, se consideraron los costos por los materiales a utilizar, los costos de pagos para los colaboradores y los costos de servicios, dando como resultado una inversión de capital de trabajo de S/ 230 000. El detalle de cada uno de estos cálculos se mostrará más adelante en el capítulo VII.

Considerando todos estos costos, se obtuvo una inversión de S/ 1 182 830,6.

Tabla 4. 2

Inversión del proyecto

INVERSION DEL PROYECTO	COSTO ANUAL
Inversión fija tangible	940 350,6
Inversión fija intangible	12 480,0
Capital de trabajo	230 000,0
TOTAL	1 182 830,6

4.5 Relación tamaño-punto de equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad mínima de servicios que se deben ofrecer para afrontar los costos fijos de la compañía. En base a esto se tiene la siguiente ecuación:

$$Q_e = \frac{CF}{P_u - CV_u}$$

Donde:

Q_e: Cantidad de equilibrio (paquetes)

CF: Costos fijos (S/)

P_u: Precio unitario (S// paquete)

CV_u: Costo variable unitario (S/ unidad)

Se han definido como costos fijos y variables los siguientes:

A partir de esto se puede decir que:

$$Q_e = \frac{1\,386\,299}{11,500 - 548}$$

$$Q_e = 127 \text{ Paquetes/año}$$

A continuación, se detallan los costos fijos y variables en los que incurre el servicio, cada uno de ellos se describe de una manera más detallada en el capítulo VII.

Tabla 4. 3

Costos fijos

Costos fijos	
Costo de publicidad	71 186
Costo de servicios	217 360
Sueldos y salarios	1 045 200
Materiales	52 552
TOTAL	1 386 299

Tabla 4. 4

Costos variables

Costos variables	
Costo de profesores	480
Costo de transporte	68
TOTAL	548

4.6 Selección de la dimensión del servicio

Según la evaluación, ni los recursos ni la tecnología son limitantes para el desarrollo del proyecto; debido al fácil acceso en ambos aspectos, la tecnología necesaria es básica y los recursos se adquieren localmente; además, las compras serán realizadas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

Por esta razón, el factor limitante en nuestro proyecto es el mercado. La dimensión del proyecto será determinada por la demanda del último año proyectado; es decir 2024, y será de 108 empresas que equivalen a 324 paquetes ofertados.

CAPÍTULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.1 Proceso para la realización del servicio.

5.1.1 Descripción del proceso del servicio.

El proceso empieza cuando un asesor comercial contacta a un potencial cliente mediante vía telefónica para agendar una visita en sus instalaciones con la finalidad de brindar una pequeña presentación del servicio, en la cual se muestren todos los beneficios de la adquisición de este. Durante esta reunión, si el cliente muestra interés, se presenta el presupuesto establecido y los métodos de pago. Es en ese momento que el cliente decide si contratará el servicio o no, si la decisión es positiva, entonces se firma el contrato.

Una vez firmado el contrato, se procede a realizar una reunión con los jefes de cada área, ya que cada uno de ellos conoce las características y la situación emocional en la que se encuentra cada uno de sus colaboradores, por lo que podría brindar un panorama general de las necesidades de su personal a cargo. A partir de esto se desarrolla una encuesta más personalizada a los trabajadores que participarán en los talleres, de tal forma que se conozca su preferencia por los cursos dictados y un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra cada uno de ellos, con el fin de medir su evolución.

Después de haber realizado el estudio a los colaboradores, se seleccionan los talleres que se brindarán, se estructura el plan de trabajo y se define el cronograma más adecuado, determinando los horarios más convenientes para llevar desarrollar el servicio, de este modo se puede asegurar la asistencia de todos los participantes. Dentro de las posibles actividades se encuentran, yoga, masajes, risoterapia, meditación, *stretching*, baile, pilates, *Tai Chi*, *Muay Thai*, faciales, pintura y una actividad de *Escape Room*; de las cuales el cliente podrá escoger hasta 6. Es necesario resaltar que cada taller tendrá una duración de 1 hora y será realizado por profesionales en el área

Adicionalmente, como parte del servicio se brindarán dos sesiones de *coaching*, estas serán dirigidas por un especialista, el cual se encargará escoger el tema según las necesidades de la empresa. Para ello, se necesitará separar el grupo de sesenta personas en la mitad para poder desarrollar el *coaching* de la manera más efectiva.

Además, se brindará una sesión adicional de nutrición, la cual será dictada por un experto en el tema, el cual pueda evaluar el progreso de cada colaborador, mediante diversos indicadores.

Posteriormente, se desarrollarán las actividades seleccionadas, para ello será necesario llevar cada uno de los implementos necesarios a las instalaciones del cliente, según el cronograma establecido. Esto será posible, mediante la adquisición de un bus, el cual será conducido por un chofer y estará acompañado de un ejecutivo a cargo de la cuenta. Este también se encargará de supervisar el desempeño de los talleres y estará presente durante todo el proceso; de este modo, podrá actuar de inmediato a las posibles eventualidades que se puedan presentar. Asimismo, será necesaria la presencia de un psicólogo, de manera intermitente, para evaluar el progreso de los asistentes.

Como parte del servicio complementario, se ofrecerán consultas psicológicas a las personas que se encuentren interesadas, por un costo adicional.

En paralelo, se contará con una página web y cuentas en diversas redes sociales, mediante las cuales se podrá mantener informado al cliente sobre las diversas promociones que se puedan presentar, así como pequeños consejos sobre control emocional ante situaciones de estrés, *tips* de nutrición, ejercicios de relajación.

Una vez finalizado el proceso será necesario medir el desempeño de la compañía, mediante indicadores de clima laboral, y productividad, para probar la efectividad del servicio brindado.

Finalmente, será necesario realizar una pequeña encuesta a los participantes para evaluar la satisfacción del cliente durante el servicio brindado y así atender las principales necesidades de los usuarios.

Es necesario identificar el tipo de cliente que adquiera el servicio, para conocer si este cuenta con el espacio necesario para desarrollar los talleres dentro de sus instalaciones. En caso el cliente cuente con espacio suficiente, se podrán ofrecer todos los cursos, ya antes mencionados. De lo contrario, sólo se podrán ofrecer los talleres móviles.

Es importante resaltar que cada uno de los profesores que dictará los talleres se presentará utilizando el uniforme dado por la compañía.

A continuación, se detallará cada uno de los talleres que se brindarán al cliente como parte del servicio, en caso cuente con espacio suficiente en sus instalaciones:

- Sesión de yoga: La clase será dictada por dos profesores especialistas en el tema, con la finalidad de poder atender las necesidades de los participantes. La sesión tendrá una duración de una hora y será necesario llevar implementos como mats, antifaces, mantas, velas aromáticas y un equipo de sonido.
- Sesión de risoterapia: Para el desarrollo de esta sesión será necesario contar con un experto en talleres de clown, este se encargará de dirigir la clase y utilizará como implementos útiles de oficina y cotillón, según el tema.
- Sesión de meditación: La clase estará a cargo de una profesional y utilizará instrumentos como un equipo de sonido, mats para cada participante y velas aromáticas.
- Sesión de *stretching*: Para el desarrollo de esta clase se contará con el apoyo de dos profesionales en el tema, y será necesario llevar implementos como colchonetas, pelotas inflables y bandas elásticas.
- Sesión de baile: La clase de baile estará dirigida por un profesor especialista en el tipo de música escogida según las preferencias de los asistentes. Para ello será necesario contar con equipo de música y un espacio amplio en las instalaciones de los clientes.
- Sesión de pilates: Para desarrollar la sesión se contará con el apoyo de un profesor experto en el tema y se necesitarán implementos como pelotas inflables, bandas elásticas, mats y un equipo de sonido.

- Sesión de tai chi: Para dictar esta sesión será necesario contar un profesor experto y tener implementos como mats, equipo de sonido y velas aromáticas.
- Sesión de muay thai: Para realizar esta actividad se contratarán dos profesores, los cuales estarán supervisando toda la sesión y se necesitarán implementos como vendas y thai pads o escudos mma.

Asimismo, el servicio contará con talleres móviles en caso la empresa no cuente con suficiente espacio en sus instalaciones, para ello se adecuará un bus de marca Mercedes Benz, el cual será equipado según el tipo de taller que se desarrolle dentro. Al ser un espacio más reducido, los talleres se darán en equipos. Algunos de los talleres que dictarán en estas instalaciones serán:

- Sesión de masajes: Para desarrollar esta actividad se contratarán 2 masajistas profesionales, los cuales necesitarán 2 camillas de masajes, una máquina masajeadora y un biombo separador. Como insumos se utilizarán cremas corporales y velas aromáticas. Los asistentes entrarán en parejas y la sesión tomará 20 minutos.
- Sesión de faciales: Para desarrollar esta actividad será necesario contar con 2 expertos en el tema. La sesión tendrá una duración de 20 minutos por persona y entrarán en parejas. Para ello se necesitarán 2 camillas, un biombo separador y como insumos se adquirirán exfoliantes, cremas faciales, bloqueador, mascarillas, agua micelar.
- Sesión de pintura: Esta sesión será desarrollada por un profesional del arte y tendrá una duración de 40 minutos, las personas podrán entrar hasta en grupos de 20 y se necesitarán implementos como pinceles, porta pinceles y cartulinas.
- Sesión de *Escape Room*: Esta sesión se desarrollará con ayuda de profesionales en el tema y se equipará el bus con diversos artículos con el fin de esconder las diferentes pistas. Los equipos estarán conformados por 10 personas y deberán encontrar las pistas necesarias para poder escapar del bus en el menor tiempo posible, esta actividad ayudará a los trabajadores a mejorar sus habilidades de trabajo en equipo.

5.1.2 Diagrama de flujo del servicio.

Tabla 5. 1

Diagrama de Flujo - parte 1

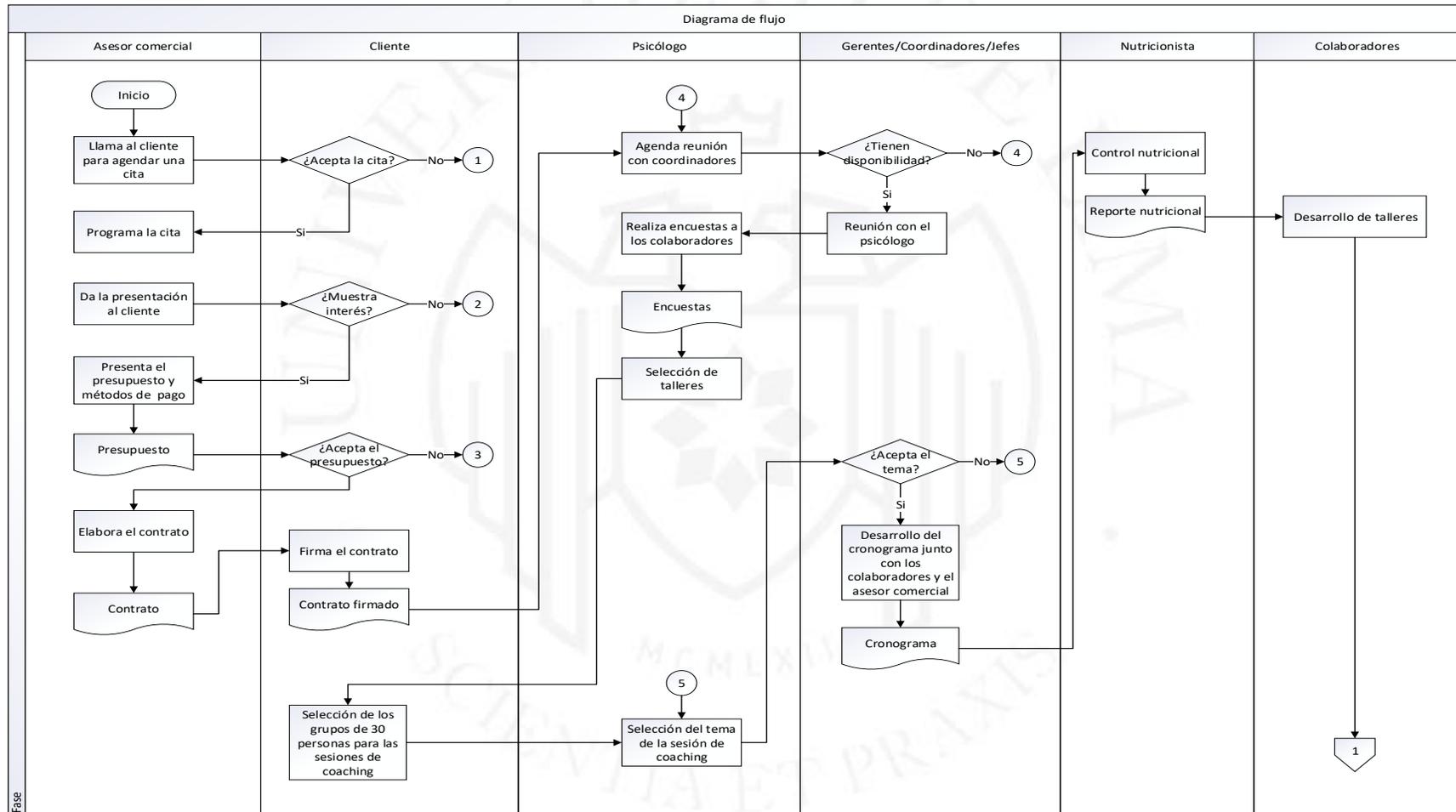
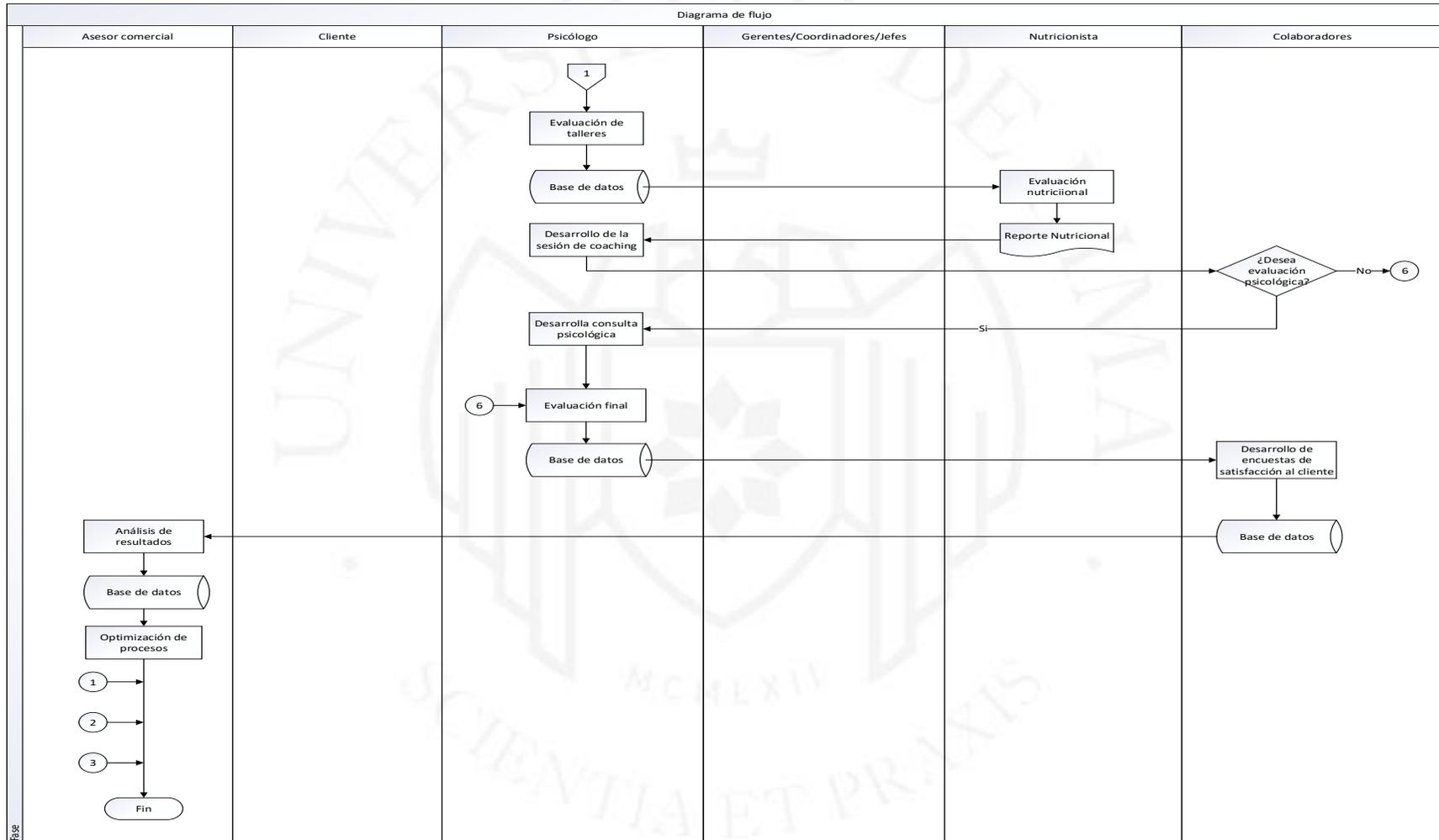


Tabla 5. 2

Diagrama de flujo - parte 2



5.2 Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio.

5.2.1 Selección de la tecnología a utilizarse

A través de los años el uso de la tecnología informática se ha vuelto indispensable para la realización de las actividades de una compañía y para la promoción de la misma; por esta razón, el desarrollo de una plataforma online y de cuentas en las redes sociales de suma importante para la empresa.

De la misma manera, se tendrá en cuenta la utilización de tecnología básica como computadoras, teléfonos inteligentes e impresoras; todas para el trabajo de gestión en las oficinas administrativas.

Por otro lado, para el desarrollo de los paquetes se hará uso de distintos equipos como una van para el traslado a las instalaciones de los clientes, equipo de sonido para las clases de baile y yoga, máquinas para las sesiones de masajes; además, equipos para las evaluaciones de nutrición como balanza y medidores de índice de masa corporal e índice de grasa.

5.2.2 Descripción de la tecnología

Tabla 5. 3

Equipos de oficina – parte 1

Equipos	Imagen	Descripción
Computadoras de escritorio		<ul style="list-style-type: none">• Se necesitarán cuatro computadoras de este tipo para el personal administrativo que trabaja únicamente en la oficina.• Marca: HP• Precio: S/ 2000 c/u• Características: Windows 10, 6GB de memoria, Core i3 8° generación.

Tabla 5. 4

Equipos de oficina – parte 2

Equipos	Imagen	Descripción
Laptop		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitarán ocho computadoras de este tipo para el ejecutivo comercial, el nutricionista y el psicólogo. • Marca: HP • Precio: S/ 2500 c/u • Características: Windows 10, 8GB de memoria, Core i3 8° generación, alta definición.
Impresora		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará una impresora con escáner gama media. • Marca: Epson • Precio: S/ 400 c/u • Características: Multifuncional, con acceso a Wifi, pantalla LCD
Celulares Inteligentes		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitarán doce celulares para todas las comunicaciones de la empresa • Marca: Huawei P Smart • Operador: Entel • Precio: Cuota inicial S/ 169 c/u más S/ 75 mensuales • Características: Llamadas ilimitadas, aplicaciones de redes sociales ilimitadas, gama media.
Televisor		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará un televisor para la sala reuniones. • Marca: LG • Precio: S/ 1500 • Características: 4k, alta resolución

Tabla 5. 5*Equipos de oficina – parte 3*

Equipos	Imagen	Descripción
Proyector		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará un proyector para la sala reuniones. • Marca: EPSON • Precio: S/ 3000 • Características: 25x35x10 cm, peso 3 kg, con puerto USB.

Tabla 5. 6*Artefactos de cocina*

Equipos	Imagen	Descripción
Refrigeradora		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará para mantener la refrigeración de las comidas de los colaboradores administrativos • Marca: Electrolux • Precio: S/. 499 • Características: Sistema frost, capacidad 105 L, bandeja de vidrio templado.
Cafetera		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará preparar café pasado • Marca: Oster • Precio: S/.109 • Consumo de 500w, voltaje de entrada.
Horno microondas		<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza para calentar las comidas. • Marca: Samsung • Precio: S/. 349 • Características: Capacidad de 23 L, mantiene la temperatura, pantalla tipo LED, fácil de limpiar.

Tabla 5. 7

Equipos para el desarrollo de los talleres – parte 1

Equipos	Imagen	Descripción
Balanza		<ul style="list-style-type: none">• Se necesitarán una balanza mecánica personal para el trabajo del nutricionista.• Marca: Soehnle• Modelo: Classic XL• Precio: S/ 159• Características: Alta capacidad de carga de hasta 150 kg, Graduación de un 1kg.
Medidor de grasa		<ul style="list-style-type: none">• Se necesitará un medidor de grasa y masa corporal utilizado para las evaluaciones del nutricionista.• Marca: Omron• Precio: S/ 350• Características: 5.9 x 2.4 x 8.3 cm, 508 g y requiere de cuatro pilas alcalinas.
Silla masajeadora		<ul style="list-style-type: none">• Se necesitará para dar ciertos masajes a los clientes, acomodados mientras están sentados.• Marca: Homedics• Precio: S/ 1500• Características: Motores vibradores, calor relajante, 2 velocidades

Tabla 5. 8

Equipos	Imagen	Descripción
Aparato de Masajes		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará un aparato para realizar masajes, como parte del plan de actividades. • Marca: Beurer • Modelo: MG-70 • Precio: S/ 399 • Características: Luz infrarroja, masaje por golpeteo, regulación de intensidad de masaje y accesorios intercambiables.
Equipo de Sonido		<ul style="list-style-type: none"> • Microcomponente para las sesiones que requieran música. • Marca: Panasonic • Modelo: SC-HC200 • Precio: S/ 250 • Características: 19 kg, Bluetooth, formato de reproducción mp3/cda.

Equipos para el desarrollo de los talleres – parte 2

Tabla 5. 9

Equipos	Imagen	Descripción
Bus		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará un bus para los talleres móviles • Marca: Mercedes Benz • Precio: \$60,000 • Características: Mecánico, dos puertas, aire acondicionado.
Van		<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitarán cinco van para el transporte de los ejecutivos. • Marca: Hyundai • Precio: \$20,000 • Características: Lunas polarizadas, parrilla para equipaje, parachoques cromados.

Equipos de movilidad

5.3 Capacidad instalada

5.3.1 Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio.

Mano de Obra

Para el desarrollo de todo el trabajo en la empresa serán necesarios los siguientes colaboradores:

Para los talleres compuestos por actividades físicas o de relajación, se debe tener en cuenta a los siguientes:

- Masajista
- Profesor de yoga
- Profesor de meditación y *stretching*
- Profesor de baile
- Profesor de pilates
- Profesor de *Tai Chi*
- Profesor de *Muay Thai*
- Profesor de pintura
- Experto en talleres de risoterapia
- Experto en tratamiento faciales

Estos colaboradores no son considerados limitantes debido a que se les pagara por horas trabajadas, en las que se incluye el tiempo de duración de las clases brindadas y el traslado de empresa a empresa durante el día si se diera el caso. Si es que hubiera cruce de horario entre dos empresas, se buscaría contratar a personal extra para cubrir esa situación.

Para el desarrollo de actividades administrativas, serán necesarios los siguientes colaboradores:

- Un contador
- Un especialista en talento humano

- Una asistente de gerencia
- Personal de limpieza
- Chofer del bus

Estos colaboradores tampoco son limitantes para la empresa, debido a que sus actividades no afectan directamente a las exigencias de los clientes.

Para el desarrollo de las consultas que requieren de médicos especialistas, serán necesarios:

- Un nutricionista que dará consultas a los participantes dos veces al mes
- Un psicólogo clínico para las atenciones derivadas a los colaboradores con altos índices de estrés, que necesiten tratamiento inmediato.
- Un especialista para dar los talleres de *coaching*, que serán dos veces al mes de acuerdo a lo conversado con los clientes
- Cinco ejecutivos comerciales que supervisaran todas las actividades realizadas para brindar el mejor servicio posible y tratar con las empresas y mantenerlas como clientes.
- Analista comercial, encargado de manejar los indicadores comerciales
- Especialistas en marketing, se buscará tercerizar este rubro para captar nuevos clientes y publicitar la empresa.

Tecnología

Según lo detallado anteriormente, será necesarios distintos tipos de tecnologías para el desarrollo de las labores en las oficinas administrativas, como son:

- Computadoras de escritorio para los colaboradores que están únicamente en las oficinas
- Laptops para aquellos que se movilizan de un lado a otro
- Impresoras para las copias, impresiones y escaneos necesarios en la oficina
- Celulares y teléfono fijo para la oficina
- Proyector y televisor para la sala de reuniones

Equipo:

Será necesario contar con diversos tipos de equipos inmobiliarios, con el fin de amoblar las oficinas de la empresa, entre estos están:

- Muebles entre sillas, mesas, escritorios.
- Sistema de aire acondicionado para que se trabaje en condiciones climáticas adecuadas dentro de la oficina
- Mueble y artefactos de cocina

Instalaciones:

Para desarrollar el servicio se necesitarán instalaciones como:

- Oficinas para el personal administrativo, cual deberá incluir un espacio para la sala de reuniones y un kitchenette.
- Almacén para guardar los materiales que se utilizarán en los talleres
- Amplios estacionamientos para la van y el bus.

5.3.2 Determinación del factor limitante de la capacidad.

Se pudo determinar que el factor limitante de la capacidad es la mano de obra, específicamente el ejecutivo comercial; dado que, para asegurar la calidad del servicio, se ha planteado que este esté presente durante el desarrollo de los talleres y las sesiones de *coaching*, de este modo será el ejecutivo comercial el cual será limitante del servicio.

5.3.3 Determinación del número de recursos del factor limitante.

Una vez definido el factor limitante se establecerá la cantidad de recursos que se utilizará, para ello se calculará a cuantas empresas puede atender un ejecutivo comercial en un periodo de dos meses, ya que este será el paquete principal determinado según las encuestas, el cálculo se muestra a continuación:

$$\text{Ejecutivo comercial} = \frac{48 \text{ días laborales}}{8 \text{ sesiones}}$$

$$\text{Ejecutivo comercial} = 6 \text{ empresas/bimestre}$$

En consecuencia, se necesitará el apoyo de 9 ejecutivos comerciales con el fin de atender a 54 empresas por bimestre y así poder satisfacer la demanda proyectada para el último año del proyecto.

5.3.4 Determinación del número de recursos de los demás factores.

Respecto a la mano de obra

Se utilizarán otros recursos en la mano de obra, estos serán el psicólogo, el nutricionista y el especialista en *coaching*, cada uno tendrá que estar presente en las instalaciones del cliente 2 veces por bimestre, es decir una vez por mes. En base a esto se calculó la cantidad de empresas a las que podría atender cada uno por bimestre:

$$\text{Psicólogo, nutricionista y coach} = \frac{48 \text{ días laborales}}{2 \text{ sesiones}}$$

$$\text{Psicólogo, nutricionista y coach} = 24 \text{ empresas/bimestre}$$

Al finalizar el cálculo se puede definir que cada uno de estos profesionales estaría en la capacidad de atender 24 paquetes por bimestre, es decir 144 paquetes al año, siendo la demanda final 322 paquetes por año, se puede concluir que se necesitarían tres expertos en cada área para implementar el proyecto, los cuales podrían satisfacer una demanda de hasta 432 paquetes al año.

Respecto a la tecnología.

A continuación, se detallará una lista de la cantidad que se requerirá de equipos, en base al plan de trabajo:

- Computadoras de escritorio: Se necesitarán cuatro, debido a que estas serán utilizadas por el personal administrativo

- Laptops: Se necesitarán ocho, estas serán para el personal de campo, como los ejecutivos comerciales, el psicólogo, el nutricionista y el especialista en *coaching*.
- Impresoras: Se necesitará una impresora
- Celulares: Se necesitarán doce celulares para el equipo de campo.
- Teléfono fijo: Se necesitará un teléfono fijo para la asistente de gerencia.
- Proyector: Se necesitará un proyector, el cual estará ubicado en la sala de reuniones
- Televisor: Se necesitará un televisor, el cual estará ubicado en la sala de reuniones

5.3.5 Cálculo de la capacidad de atención.

Para el cálculo de la capacidad de atención se partirá del recurso limitante, en base a esto, se tiene lo siguiente:

$$Ejecutivo comercial = \frac{48 \text{ días laborales}}{8 \text{ sesiones}}$$

$$Ejecutivo comercial = 6 \text{ empresas/bimestre}$$

Para lograr satisfacer la demanda anual, se ha considerado contratar nueve ejecutivos comerciales, en base a este criterio, se tiene que:

$$9 \text{ Ejecutivos comerciales} = 54 \frac{\text{empresas}}{\text{bimestre}}$$

En conclusión, los dos ejecutivos comerciales podrán atender 324 paquetes por año, siendo esta la capacidad de atención final del proyecto.

5.4 Resguardo de la calidad.

5.4.1 Calidad del proceso y del servicio

Con el objetivo de asegurar la calidad del servicio propuesto, será necesario contar con una certificación que sea reconocida a nivel internacional, para ello, la empresa buscará cumplir con los principios que señala la norma ISO 9001:2015. De este modo la compañía puede generar una competitiva que la diferencie del mercado.

Al ser evaluado constantemente, se puede asegurar la calidad propia del servicio, así como la de los proveedores. Es así como se puede cumplir con las exigencias de los clientes, brindando un buen sistema de gestión de calidad.

Al contar con esta certificación, se logrará medir el aumento de la productividad, debido a las mejoras en los procesos, en capacitaciones y en los sistemas de documentación.

5.4.2 Niveles de satisfacción del cliente

Se realizarán pequeñas encuestas de satisfacción al cliente, las cuales serán respondidas por el personal involucrado durante todo el proceso. Estas serán ingresadas a una base de datos y ayudarán a conocer las oportunidades de mejora del servicio con el fin de realizar los cambios que sean necesarios con el fin de mejorarlo. Con este fin, se dará constante monitoreo a diferentes indicadores tales como:

- Cantidad de reclamos por servicio brindado.
- porcentaje de clientes insatisfechos
- Cantidad de asistentes a los talleres.

5.4.3 Medidas de resguardo de la calidad

Para brindar un servicio de alta calidad, será necesario realizar constante seguimiento a los indicadores, ya antes mencionados, con la finalidad de llevar un control de la calidad y de este modo determinar si se está cumpliendo con las expectativas de los clientes. De lo contrario, será necesario implementar un plan de acción el cual estará dirigido por los asesores comerciales, ya estos serán los responsables de evaluar la calidad del servicio. Este plan de acción contará con las medidas correctivas necesarias para mejorar el proceso establecido y así incrementar el nivel de servicio percibido por el cliente.

Asimismo, se implementarán manuales, sobre cómo responder ante situaciones adversas que se puedan presentar en las instalaciones de los clientes, estos deberán ser estudiados por los profesores que se encargarán de dar los talleres, ya que ellos serán los que se relacionarán directamente con los participantes de los talleres; de este modo podrán tener una guía sobre cómo manejar los problemas que puedan surgir. Sin embargo, durante el desarrollo de los talleres, siempre se encontrará supervisando un asesor comercial.

5.5 Impacto ambiental

Debido al tipo de servicio que brinda la empresa consultora, el impacto negativo es muy reducido con respecto al medio ambiente; sin embargo, siempre se buscará las prácticas más eco amigables en el trabajo diario.

En las actividades administrativas

Se tomarán en cuenta las siguientes políticas para mantener al mínimo el impacto ambiental en las oficinas:

- Establecer ideales sobre la reducción en el uso de materiales que generan residuos sólidos, como papel, cartón, utensilios de plástico, entre otros.
- De utilizarse y desecharse, se realizará una distribución de los desperdicios en las oficinas administrativas. Se separarán los residuos orgánicos, residuos de vidrio, plástico, papel y metálicos.

- Reciclar los materiales de plástico y de vidrio que se generan en el trabajo diario de los empleados; además, de reciclar el papel utilizado en las impresiones y copias.
- Uso de focos y fluorescentes ahorradores en las oficinas, para disminuir el impacto en el uso de luz eléctrica.
- Apagar las computadoras, impresoras y los demás aparatos una vez que finalice la jornada laboral; con mucha más relevancia en fines de semana o vacaciones.
- Utilizar los equipos de aire acondicionado de manera moderada, únicamente cuando sea necesario y apagarlo en las salas no ocupadas y horas no laborables.
- Realizar las encuestas de manera virtual con los jefes de área para evitar el uso innecesario de papel.

En las actividades del servicio

Debido a las características del servicio, el impacto ambiental negativo en las instalaciones de los clientes es despreciable; ya que, se no se generará ruido ni derroche de recursos y el uso de electricidad será el necesario.

Pese a esto, siempre se estará promoviendo la distribución de los residuos que se desechan durante la realización de los talleres, para los participantes y especialistas.

En el bus

Aquí se realizarán actividades de pintura, fáciles y masajes como parte de la innovación del servicio; además, se buscará poder utilizarlo en las empresas que no cuenten con un espacio adecuado para los distintos talleres, evaluando la situación y proponiendo los talleres más convenientes.

Al ser una unidad de transporte, necesita de combustible; además, de necesitarse generador eléctrico.

Por esto, se buscará controlar las actividades a través de la identificación de aspectos e impactos ambientales, para poder prevenir, corregir y mejorarlas; para así, disminuir las consecuencias negativas sobre el ambiente.



Tabla 5. 10*Matriz de aspectos e impactos ambientales*

Actividad	Descripción	Responsable	Aspecto ambiental	Impacto ambiental	Posible solución
Transporte de materiales	Movilización de todos los materiales a las instalaciones del cliente	Chofer	Emisión de gases de efecto invernadero	Contaminación del aire	Transporte eco amigable, para reducir el consumo de combustible
Utilización de electricidad	Uso de un generador para proveer de electricidad a la unidad móvil	Ejecutivo Comercial	Uso excesivo de electricidad	Derroche de recursos	Utilización de focos ahorradores y de los que no requieren electricidad. Reducir el uso del generador a lo necesario
Taller de masajes	Actividad de relajación para la empresa mediante sesiones de masajes, con uso de cremas y aceites	Responsable del taller	Emisión de residuos sólidos	Contaminación del suelo	Separación de residuos para su correcto tratado
Taller de limpieza facial	Actividad de tratamientos faciales como limpieza, exfoliación y mascarillas	Responsable del taller	Emisión de residuos sólidos	Contaminación del suelo	Separación de residuos para su correcto tratado
Taller de pintura	Actividad de pintura para los trabajadores	Responsable del taller	Emisión de residuos sólidos	Contaminación del suelo	Separación de residuos para su correcto tratado
Taller de <i>Escape Room</i>	Actividad para promover el trabajo en equipo y habilidades cognitivas; se requiere el uso de varios materiales	Responsable del taller	Emisión de residuos sólidos	Contaminación del suelo	Separación de residuos para su correcto tratado

5.6 Seguridad y salud ocupacional.

Debido a que el servicio es brindado en las instalaciones de los clientes, las políticas de seguridad no son de gran impacto como, por ejemplo, en una planta de producción o una empresa que realiza todas sus actividades en sus propias instalaciones.

Pese a esto, igual se tiene presentes todas las políticas y normas requeridas para el correcto funcionamiento de las oficinas administrativas, estas son:

- Norma Técnica Peruana, referida al uso de extintores y señalización.
- Ley 19338, del Sistema de Defensa Civil, que indica a los responsables de la Defensa Civil Nacional cuyas normas y procedimientos deben ser cumplidas de manera obligatoria.

La empresa contará con un asesor encargado de realizar los planes de seguridad y de que las oficinas estén equipadas con los elementos requeridos por ley. Se encargará de definir las zonas adecuadas en caso de sismo, plantear la ubicación para las señalizaciones y verificará que las instalaciones sean seguras para el trabajo.

Tabla 5. 11 Tipos de señales de seguridad en las oficinas administrativas

Tipos de señales de seguridad en las oficinas administrativas

Señales de equipo extintor	Señales de zona segura	Señales de prohibición	Señales de salida
			

También se contarán con los equipos contra incendios necesarios para afrontar un siniestro de este tipo. Se contará con dos detectores de humo y variación de temperatura; además, de contar con extintores que serán distribuidos por las oficinas de acuerdo a los límites establecidos por ley.

Tabla 5. 12

Equipos contra incendio

Equipos de detección	Extintor PQS	Extintor CO2
		
<p>Detector de humo y temperatura</p>	<p>Para apagar fuegos clase "A", "B" y "C".</p>	<p>Para apagar fuegos sin dañar los equipos tecnológicos</p>

Se buscará, mediante una matriz IPER, identificar los posibles peligros a los que están expuestos los colaboradores y en base a esto, dar recomendaciones para prevenir la amenaza y/o reducir el impacto de esta.

Debido a que no existen altos niveles de riesgo en los procedimientos de la empresa, no se están considerando datos numéricos.

Tabla 5. 13*Matriz IPER*

Actividad	Peligro	Riesgos	Consecuencias	Acciones preventivas
Atención al cliente	Alta carga laboral	Fatiga mental	Estrés	Horarios de descanso
Actividad administrativa	Uso excesivo de la computadora	Fatiga visual	Problemas de la visión	Correcta iluminación
Actividad administrativa	Posturas forzadas	Dolores musculares	Lesiones	Postura correcta
Actividad administrativa	Posturas forzadas	Dolores musculares	Lesiones	Utilización de equipos ergonómicamente correctos
Limpiar la oficina	Pisos resbaladizos	Caídas	Lesiones	Uso de zapatos adecuados
Limpiar la oficina	Polvo	Inflamación de vías respiratorias	Conjuntivitis y rinitis	Uso de mascarilla
Limpiar baños	Útiles de limpieza tóxicos	Inhalación y/o contacto	Intoxicación y/o quemaduras	Uso de guantes y mascarilla

5.7 Sistema de mantenimiento.

El sistema de mantenimiento está compuesto por la programación de inspecciones de todos los equipos tecnológicos de las oficinas y del bus, de manera periódica, para que pueda aprovecharse al máximo su vida útil. Dicha programación se hará en base a los manuales de usuario de cada uno de los equipos.

En el caso del bus, se debe tener presente que se adquirirá uno de segunda y el mantenimiento que se le dará debe ser riguroso, para no tener ningún tipo de inconveniente; ya que, servirá como medio fundamental para el desarrollo de la empresa. Con el tiempo, se buscará adquirir otro transporte nuevo, al que si se le diera mantenimiento según fábrica.

Tabla 5. 14*Programa de mantenimiento*

Inspección y/o mantenimiento	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Comentario	Inversión anual
Limpieza interna y externa de las computadoras		X				S/ 200
Actualización de software y programas de las computadoras			X			S/ 300
Limpieza interna y externa de las laptops		X				S/ 200
Actualización de software y programas de las laptops			X			S/ 500
Limpieza interna y externa de las impresoras		X				S/ 200
Cambio de cartuchos de tinta		X				S/ 300
Revisión de sistema de aire acondicionado		X				S/ 200
Revisión de extintores	X					-
Mantenimiento programado de extintores				X		S/ 200
Revisión de aceite de motor			X		Dependiendo mucho de las condiciones del bus	S/ 400
Revisión de llantas				X		S/ 1000
Mantenimiento programado de Vans				X		S/ 3500
Mantenimiento programado del bus (por el mecánico)				X		S/ 1000

5.8 Programa de operaciones del servicio.

5.8.1 Consideraciones sobre la vida útil del proyecto

Para el desarrollo del proyecto se considerará una vida útil de 5 años, el cual contará con una demanda creciente dada por el incremento del interés de las compañías en mejorar la situación física y emocional de sus trabajadores, así como por mejorar la productividad de su negocio.

Se consideró un incremento de 0.2% anual en la cantidad de empresas atendidas, ya se planea desarrollar un plan estratégico de marketing con el fin de llegar a más clientes. Para lograr satisfacer esta demanda será necesario adecuar la cantidad de personal contratado, ya que esa será la principal limitante del proyecto.

5.8.2 Programa de operaciones del servicio durante la vida útil del proyecto

El proyecto está definido para realizarse en un periodo de 5 años, por lo que se cuenta con el siguiente plan de operación durante ese periodo:

Tabla 5. 15

Demanda del proyecto

Año	Demanda del proyecto (empresas)	Demanda del proyecto (paquetes)	Demanda del proyecto(S/.)
2019	42	126	1 449 000
2020	54	162	1 863 000
2021	68	204	2 407 200
2022	80	240	2 880 000
2023	94	282	3 496 800
2024	108	324	4 114 800

5.9 Requerimiento de materiales, personal y servicios

5.9.1 Materiales para el servicio.

Para el desarrollo del servicio, será necesario contar con diferentes materiales, los cuales están separados en dos categorías. La primera será la de útiles de oficina y la segunda de materiales para el desarrollo de los talleres. Siguiendo estos dos conceptos, se tienen los siguientes materiales:



Tabla 5. 16

Útiles de oficina

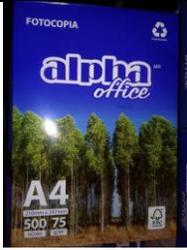
Material	Imagen	Descripción
Hojas Bond		<ul style="list-style-type: none">• Se utilizará para abastecer la impresora.• Precio: S/ 100 x caja• Marca: Alpha• Características: 10 paquetes de 500 hojas de 75 g/m²
Útiles de escritorio		<ul style="list-style-type: none">• Se utilizarán para el desarrollo de las actividades diarias del personal administrativo.• Marca: Faber-Castell/Artesco
Files		<ul style="list-style-type: none">• Se utilizarán para mantener la información documentada y organizada• Marca: Artesco• Precio: S/4.00 c/u• Características: Archivador de cartón, tamaño oficio, lomo ancho, negro
Tinta		<ul style="list-style-type: none">• Se utilizarán para el abastecimiento de la impresora• Marca: EPSON• Precio: S/60.00
Folders		<ul style="list-style-type: none">• Se utilizarán para el desarrollo de las actividades diarias del personal administrativo.• Marca: Gallo• Precio: S/150 x 300 unidades.• Características: Folder manila A4 de colores, incluye faster.

Tabla 5. 17

Materiales para el desarrollo de talleres – parte 1

Material	Imagen	Descripción
Mats de yoga		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de yoga y se entregará cada participante. • Marca: SALUCE • Precio: S/ 29.00 c/u • Características: Espuma de PVC, 173 X 61 cm, espesor 1.5 cm
Mantas		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de yoga y se entregará una a cada participante. • Precio: S/ 8.00 c/u • Características: Manta de polar, 1x1.2 m
Antifaces		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de yoga y se entregará uno a cada participante. • Precio: S/ 8.00 c/u • Características: Antifaz térmico
Colchonetas		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de <i>stretching</i> y se entregará una a cada participante. • Marca: Fitness • Precio: S/ 30.00 c/u • Características: Espuma de alta densidad, cuerina, 150 X 50 cm, espesor 7 cm
Velas aromáticas		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de yoga, pilates, Tai Chi • Precio: S/ 3. 00 c/u • Características: En vaso de vidrio 10x8.5 cm, larga duración

Tabla 5. 18*Materiales para el desarrollo de talleres – parte 2*

Material	Imagen	Descripción
Pelotas inflables		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de <i>stretching</i> y se entregará una a cada participante. • Marca: Line Up • Precio: S/ 20.00 c/u • Características: 75 cm de diámetro
Bandas elásticas		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de <i>stretching</i> y se entregará una a cada participante. • Marca: Itstyle • Precio: S/ 5.00 c/u • Características: 25X5 cm, espesor 0.5 cm.
Vendas		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de <i>Muay Thai</i> y se entregará una a cada participante. • Marca: Procer • Precio: S/ 10.00 c/u • Características: 10 cm X 1.5 m, espesor 0.5 cm.
Thai Pads		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán para las clases de <i>Muay Thai</i> y se entregará una a cada pareja. • Marca: Wolon • Precio: S/ 60.00 c/u • Características: 40X20X10 cm, peso 0.5 kg
Camilla de masajes		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de masajes, se necesitarán tres. • Precio: S/ 500.00 c/u • Características: Estructura de Aluminio, soporta hasta 100 kg, altura regulable. Peso 12 kg.

Tabla 5. 19*Materiales para el desarrollo de talleres – parte 3*

Material	Imagen	Descripción
Aceites corporales		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de masajes. • Marca: BonVital • Precio: S/ 100.00 c/u • Características: Aceite de coco, 3 L
Biombo separador		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de masajes, se necesitarán 6. • Precio: S/ 100.00 c/u • Características: Estructura de Aluminio, 3 cuerpos, 170x60 cm
Exfoliante		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de faciales. • Precio: S/ 20.00 c/u • Marca: Nevada • Características: Exfoliante facial humectante de albaricque, 500 g.
Cremas faciales		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de faciales. • Precio: S/ 20.00 c/u • Marca: Nevada • Características: Crema facial de elastina y colágeno con protección UVB y vitamina E.
Bloqueador		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de faciales. • Precio: S/ 80.00 c/u • Marca: Bahía • Características: Protección SPF 90, con vitamina E, 1 L

Tabla 5. 20

Materiales para el desarrollo de talleres – parte 4

Material	Imagen	Descripción
Mascarilla		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de faciales. • Precio: S/15.00 c/u • Marca: Nevada • Características: Color negro, elimina espinillas, 300 g.
Agua Micelar		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de faciales. • Precio: S/ 40.00 c/u • Marca: Garnier • Características: 500 ml, desmaquilla, limpia e hidrata
Pinceles		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de Pintura. • Precio: S/ 65.00 x 144 pinceles • Marca: Gibar • Características: Pinceles planos, angulares y delineadores.
Cartulinas		<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará para la sesión de Pintura. • Precio: S/ 0.5 c/u • Características: 50x65 cm, de 250 g

5.9.2 Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente.

Para el presente proyecto, se determinó que el personal que tendrá una relación directa con el cliente serían los ejecutivos comerciales, ya que ellos serán los encargados de desarrollar servicio desde la firma del contrato, hasta la presentación de los resultados.

Sin embargo, durante el desarrollo del servicio también se involucrarán otros profesionales, los cuales tratarán directamente con el cliente, pero no de una manera tan frecuente como los ejecutivos comerciales; entre estos se encuentran los psicólogos, nutricionistas, *coaches*, así como los profesores encargados de los talleres, y el asistente de gerencia, a cargo de la atención de las llamadas y la recepción.

Para el caso de los psicólogos, nutricionistas y *coaches*, estos tratarán con el cliente dos veces durante el proyecto, mientras que los encargados de los talleres, seis veces y la secretaria tendrá trato con ellos cuando realicen llamadas a la oficina.

A continuación, se detallará el requerimiento del personal de atención al cliente por cargo, considerando la demanda del proyecto.

Tabla 5. 21

Personal de atención al cliente

Cargo	2020	2021	2022	2023	2024
Ejecutivos comerciales	5	6	7	8	9
Psicólogos	1	2	2	2	3
Nutricionistas	1	2	2	2	3
Coaches	1	2	2	2	3
Asistentes de gerencia	1	1	1	1	1

5.9.3 Servicios de terceros.

Los servicios tercerizados, son aquellos que no están directamente relacionados con el giro del negocio pero que contribuyen con la eficiencia de la empresa.

Para poder implementar esta idea de negocios, será necesario tercerizar tres principales servicios, entre estos se encuentran:

- Servicio de publicidad: Debido al mercado que el proyecto está dirigido, será necesaria la tercerización del servicio de publicidad, el cual se encargará de crear diversas campañas promocionales. Se buscará una empresa que esté dedicada enteramente al marketing digital, ya que este será el principal canal de publicidad. El presupuesto estimado para este servicio es de 3 500 soles mensuales.
- Servicio técnico y de mantenimiento: Será necesario contar con un servicio de soporte técnico, el cual ayude con la configuración de las laptops, así como con servicio de red, en caso se presenten inconvenientes en el área administrativa. Asimismo, se buscará que provean el servicio de mantenimiento de los equipos electrónicos, con el fin de alargar su vida útil. El presupuesto estimado para este servicio es de 2 000 soles mensuales.
- Servicio de vigilancia: Se buscará contratar el servicio de vigilancia, con el fin de proveer seguridad al establecimiento donde se encuentren las instalaciones del servicio. Este se encargará de vigilar tanto los espacios administrativos, como los almacenes de la compañía. El presupuesto estimado para este servicio es de 1 000 soles mensuales.
- Alquiler de oficinas: Las oficinas estarán localizadas en Miraflores, estas tendrán un área total de 155 m². Por ello, se está cotizando un alquiler aproximado de 7000 soles mensuales.
- Telefonía fija: Para el caso de la telefonía fija, se estima gastar 130 soles mensuales por el servicio total.
- Telefonía móvil: La telefonía móvil se espera que sea 75 soles mensuales por equipo adquirido. Se espera que cada uno de los colaboradores de la compañía cuente con un teléfono móvil. Por adquirir el equipo se tiene un costo estimado de 169 soles.

- Profesores de talleres físicos: El servicio más importante tercerizado será el del pago a los profesores de los talleres físicos, ya que de ellos depende que se brinde un buen servicio al cliente final, para ello se ha estimado un costo aproximado de 80 soles por hora trabajada. Con esto se puede calcular que se estarían gastando 480 aproximadamente, por servicio brindado.



5.9.4 Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc.

Para poder implementar el proyecto, será necesario contar con servicios básicos de agua y luz, los cuales serán proveídos por SEDAPAL y Luz del Sur, respectivamente.

Según las instalaciones de la consultoría se calcularon ambos gastos, en base a los consumos y costos promedios unitarios.

A continuación, se detallará el consumo promedio de cada uno de los artefactos eléctricos, con el fin de calcular el monto mensual de luz, considerando una tarifa promedio de 0,4493 soles por kW.

Tabla 5. 22

Consumo eléctrico por equipo

Equipo	Cantidad	Potencia (W)	Tiempo de uso (h/año)	Consumo anual (kW/mes)	Consumo anual (kW/año)
Computadoras	4	300	11 520	288	3 456
Laptop	8	300	23 040	576	6 912
Impresora	2	100	5 760	48	576
Televisor	1	120	1 080	10.8	130
Proyector	1	400	1 080	36	432
Microondas	1	1 100	2 880	264	3 168
Refrigeradora	1	350	8 640	252	3 024
Cafetera	1	800	2 880	192	2 304
Dispensador de agua	1	500	2 880	120	1 440
Aire acondicionado	5	1 800	14 400	2 160	25 920
Iluminación	15	32	43 200	115	1 383
Total				4 062	48 744

Tabla 5. 23*Consumo de electricidad*

Concepto	Precio unitario	Importe mensual	Importe anual
Cargo fijo		2,47	29,64
Mant. Y reposición de conexión		1,61	19,32
Consumo de energía	0,4493	1 825,1	21 900,7
Alumbrado público		7,88	94,56
I.G. V		330,7	3 968
Electrificación rural (Ley N°28749)	0,0077	47,9	574,9
Total		2 215,6	26 587.12

Al desarrollar los cálculos, se determinó un consumo promedio de 4 062 kW o 2 215,6 soles por mes.

Para calcular el consumo mensual de agua potable, se partió del número de colaboradores con los que contará la empresa, así como del consumo mensual por persona en oficinas.

Según el informe de desarrollo humano de la ONU, se sabe que un trabajador en promedio consume 20 litros de agua diarios, y por SEDAPAL se conoce que el costo promedio por m³ de agua es de 5,36 soles (de 0 a 1000 m³), además se deben incluir el costo por alcantarillado de 2,499 soles (de 0 a 1000 m³) y un cargo fijo de 5,042 soles mensuales.

Tabla 5. 24*Consumo de agua (m³)*

Colaboradores	Consumo diario por persona (L)	Consumo diario(m ³)	Consumo mensual (m ³)	Consumo anual (m ³)
15	20	0.3	9	108

Tabla 5. 25*Consumo de agua (S/)*

Concepto	Precio unitario	Importe mensual	Importe anual
Cargo fijo		5,42	65,04
Servicio de alcantarillado	2,499	22,491	269,892
Servicio de agua potable	5,360	48,24	578,88
Total		76,2	913,8

Al desarrollar los cálculos, se determinó un consumo promedio de 9 m³ o 76,2 soles por mes.

Finalmente, se calcularon los costos por concepto de transporte. Como ya se ha mencionado, se contará con cinco van marca Hyundai, una para cada ejecutivo comercial.

El rendimiento por galón para este modelo es de 40 km; además, se sabe que utiliza gasolina de 95 octanos.

Se estima que cada una de estas recorrerá 40 km diarios. A continuación, se detallará el total consumido en transporte.

Tabla 5. 26*Costo de transporte*

Paquetes/año	Inflación	Viajes/paquete	Km/viaje	Km/Galón	Precio/galón	Costo anual
162	1	8	20	30	15	12 960
204	1	8	20	30	15	16 646
240	1	8	20	30	15	19 976
282	1	8	20	30	15	23 941
324	1	8	20	30	15	28 057

5.10 Soporte físico del servicio

5.10.1 Factor edificio.

Para el comienzo del proyecto, se buscará alquilar las oficinas administrativas. Estas contarán con una estructura física construida con material noble y con características apropiadas para realizar el trabajo administrativo de manera que sea cómoda y segura para los colaboradores.

- Las paredes de las oficinas serán pintadas de color claro, blanco o crema, por temas de higiene y visualización. Adicionalmente, las paredes de los servicios higiénicos también serán pintadas de color claro y tendrán azulejos de cerámica de manera que facilite la limpieza.
- El piso será de cemento liso para facilitar la limpieza. Los servicios higiénicos tendrán cerámicos por la misma razón.
- Las ventanas de las oficinas estarán aproximadamente a un metro del suelo, serán amplias y distribuidas de manera que se mantenga buena iluminación y ventilación.
- Las puertas de ingreso y de salida serán de madera y de color blanco con una altura mínima de 2.10 m.
- El almacén será utilizado para guardar todos los materiales necesarios para las actividades realizadas en las empresas. Se buscará que esté ubicado en el estacionamiento del edificio, para facilitar la movilidad de los materiales a las van.

5.10.2 Factor espera

- Almacén de materiales: Este estará ubicado en el estacionamiento del edificio y se guardarán todos los materiales necesarios para las actividades como mats, colchonetas y cremas. Este espacio contara con un par de anaqueles para que todo este ordenado y de manera segura.

5.10.3 Factor movimiento

Como parte de la preparación para los programas que brindaremos, el movimiento de los materiales es lo principal. Estos serán llevados del almacén de materiales hacia las vans o el bus para ser utilizados en las empresas. Estos serán trasladados en bandejas y en el caso de que sean materiales más grandes, en carretillas.

5.10.4 El ambiente del servicio

Relativos al personal

- Área administrativa: El personal administrativo estará formado por el director general, el contador y los ejecutivos comerciales. Se dispondrá de una sola oficina para todo el personal administrativo, el cual contará con un área aproximada de 110m².
- Área de recepción: Área en la que la recepcionista atenderá a las personas con cita previa que ingresen a las oficinas, programará sus próximas citas y archivara los documentos necesarios para su trabajo. Será de un espacio mediano de aproximadamente de 28m² con un sofá para cinco personas.
- Área de reuniones: Se contará con una espaciosa sala para las reuniones con los clientes o entre los colaboradores. En esta sala se tendrá una larga mesa, sillas, un proyector y una pizarra.
- Servicios higiénicos: Se contará con dos servicios higiénicos, uno para damas y otro para caballeros, el cual contará con dos cubículos con inodoro y dos lavamanos.
- Kitchenette: La oficina tendrá un espacio para que los colaboradores puedan desayunar y almorzar. En este se contará con un lavadero, cafetero, dispensador con filtro de agua, refrigeradora, horno microondas, dos mesas y sillas. Aproximadamente tendrá un espacio de 27 m².
- Estacionamiento: Como parte del alquiler de oficinas, se contará con una determinada cantidad de espacios en el estacionamiento del edificio, estos se

utilizarán para las vans y para los colaboradores con movilidad. Esto estará sujeto a lo que se pueda adquirir como parte del edificio.

5.11 Disposición de la instalación del servicio

5.11.1 Disposición general

Para saber la ubicación ideal de cada espacio en las oficinas se utilizará un diagrama relacional, con el cual se determinará, mediante un listado de motivos y la tabla de proximidad, que tan importante es que un área este cercana a la otra.

Este diagrama utiliza diversos símbolos para determinar las diferentes actividades, estas son:

Tabla 5. 27

Identificación de actividades

Código	Color	Actividad
○	Rojo	Operación (montaje o submontaje)
○	Verde	Operación, proceso o fabricación
➔	Amarillo	Transporte
▽	Naranja	Almacenaje
□	Azul	Control
◐	Azul	Servicios
⬆	Pardo	Administración

Tabla 5. 28*Códigos de proximidades*

Código	Proximidad
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Normal
U	Sin importancia
X	No deseable

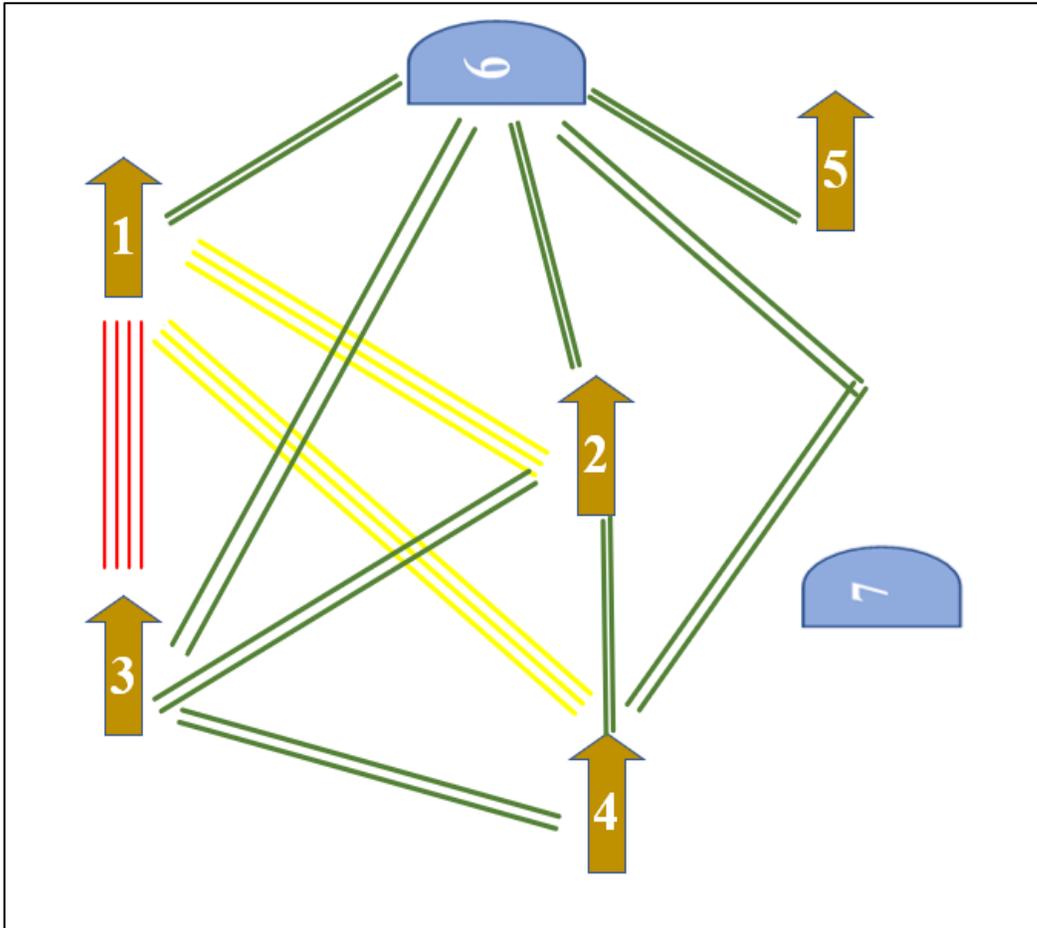
Para el caso de la consultora se tendrían los siguientes puntos a considerar:

Tabla 5. 29*Listado de motivos*

Número	Motivo
1	Comunicación rápida
2	Uso de materiales
3	Flujo de personas
4	Conveniencias

Tabla 5. 31

Diagrama relacional



5.11.2 Disposición de detalle

Tabla 5. 32

Plano de las instalaciones



Tabla 5. 33

Plano de simulación de dinámica Scape Room en instalación móvil

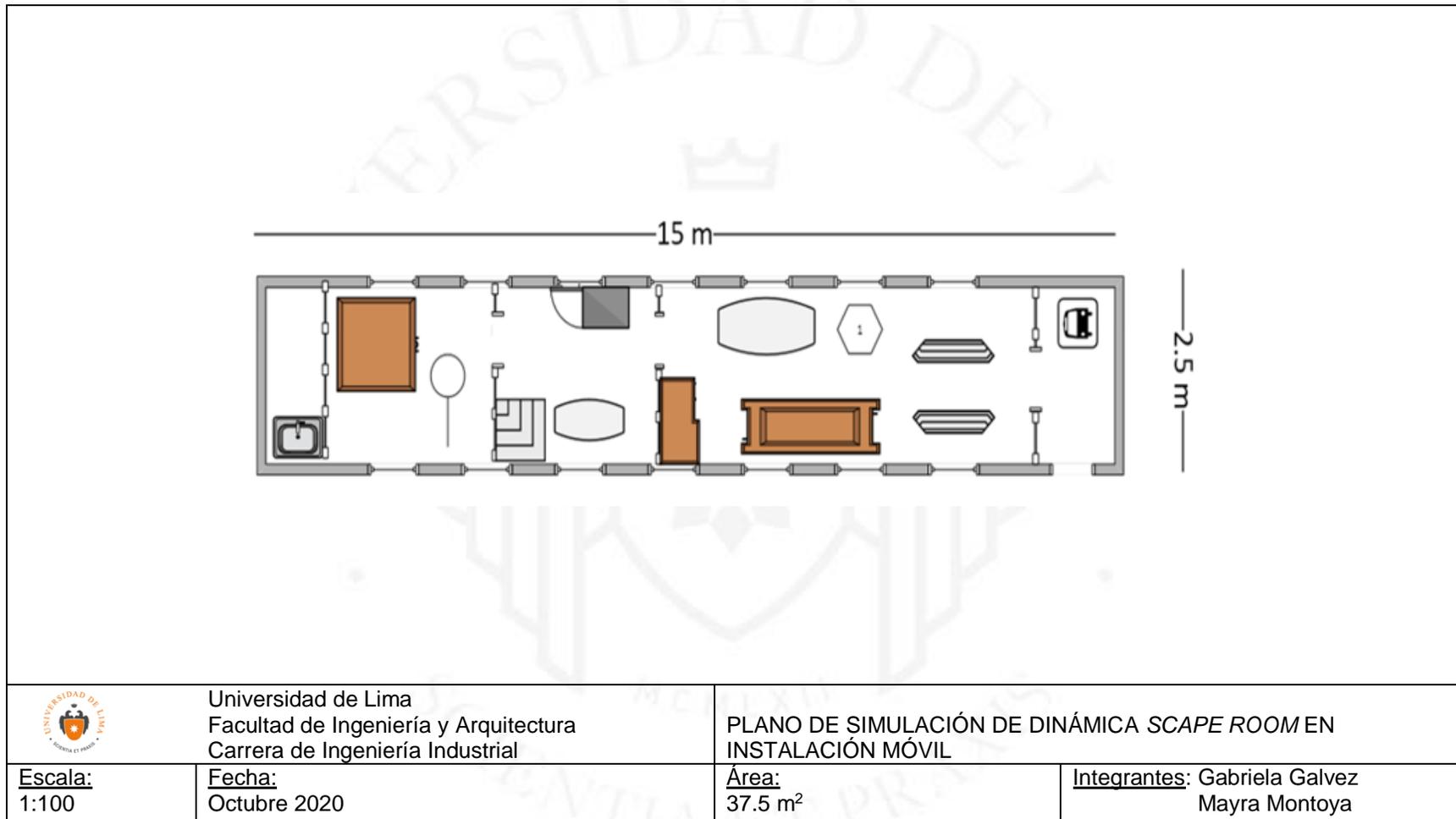


Tabla 5. 34

Plano de simulación para las sesiones de masajes en instalación móvil

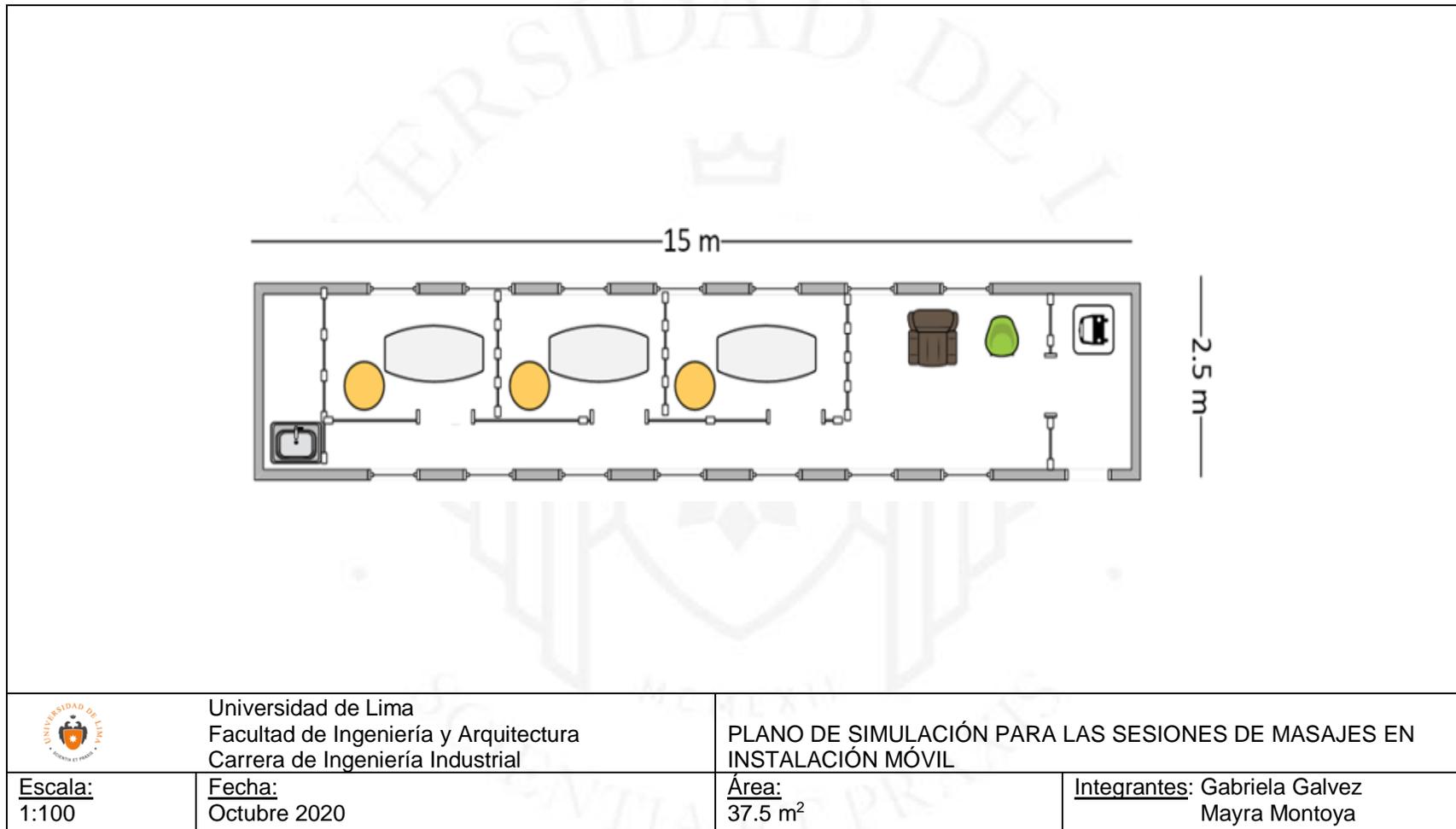


Tabla 5. 35

Plano de simulación para las sesiones limpieza facial en instalación móvil

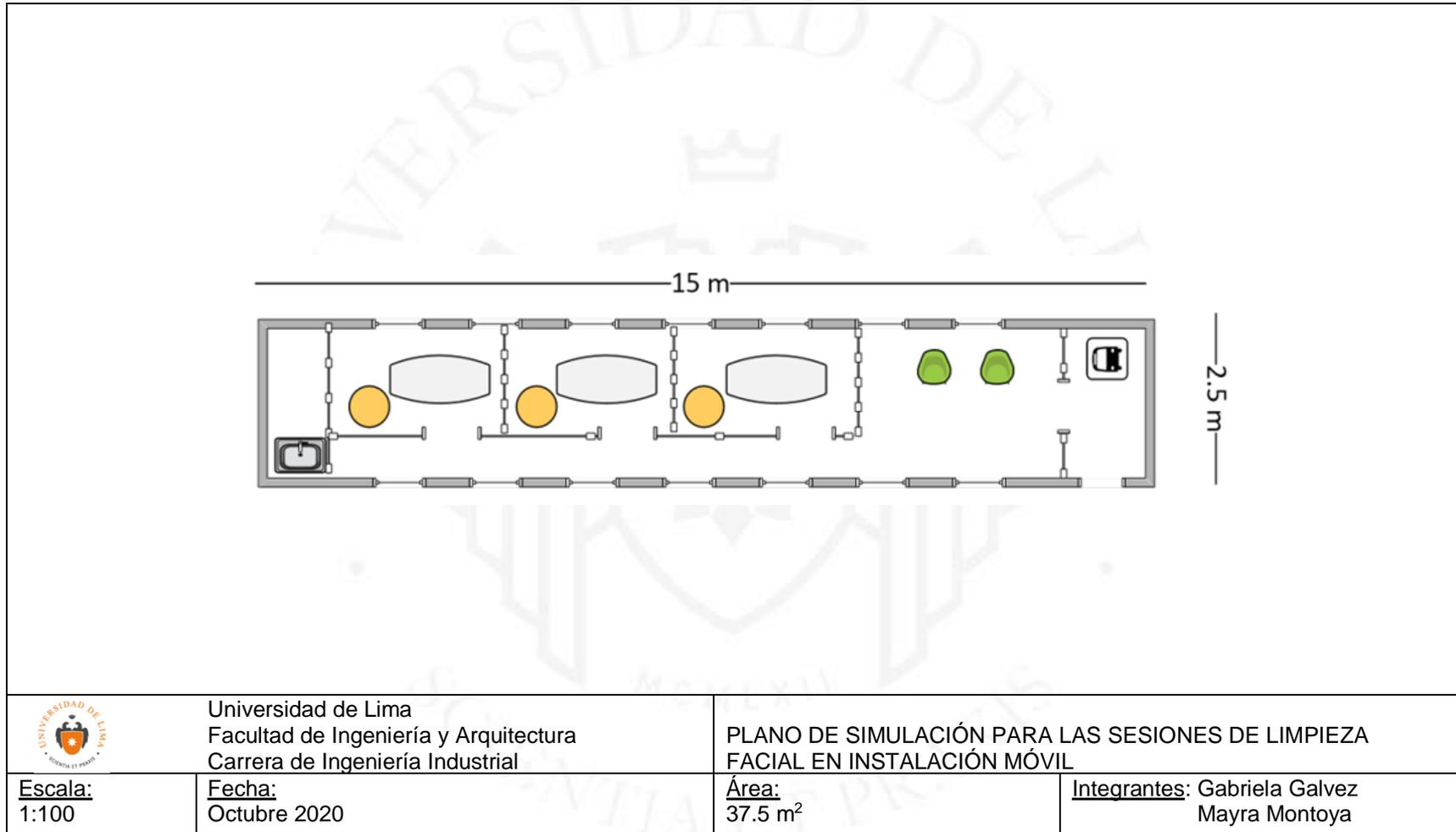


Tabla 5. 36

Plano de simulación para el taller de pintura en instalación móvil

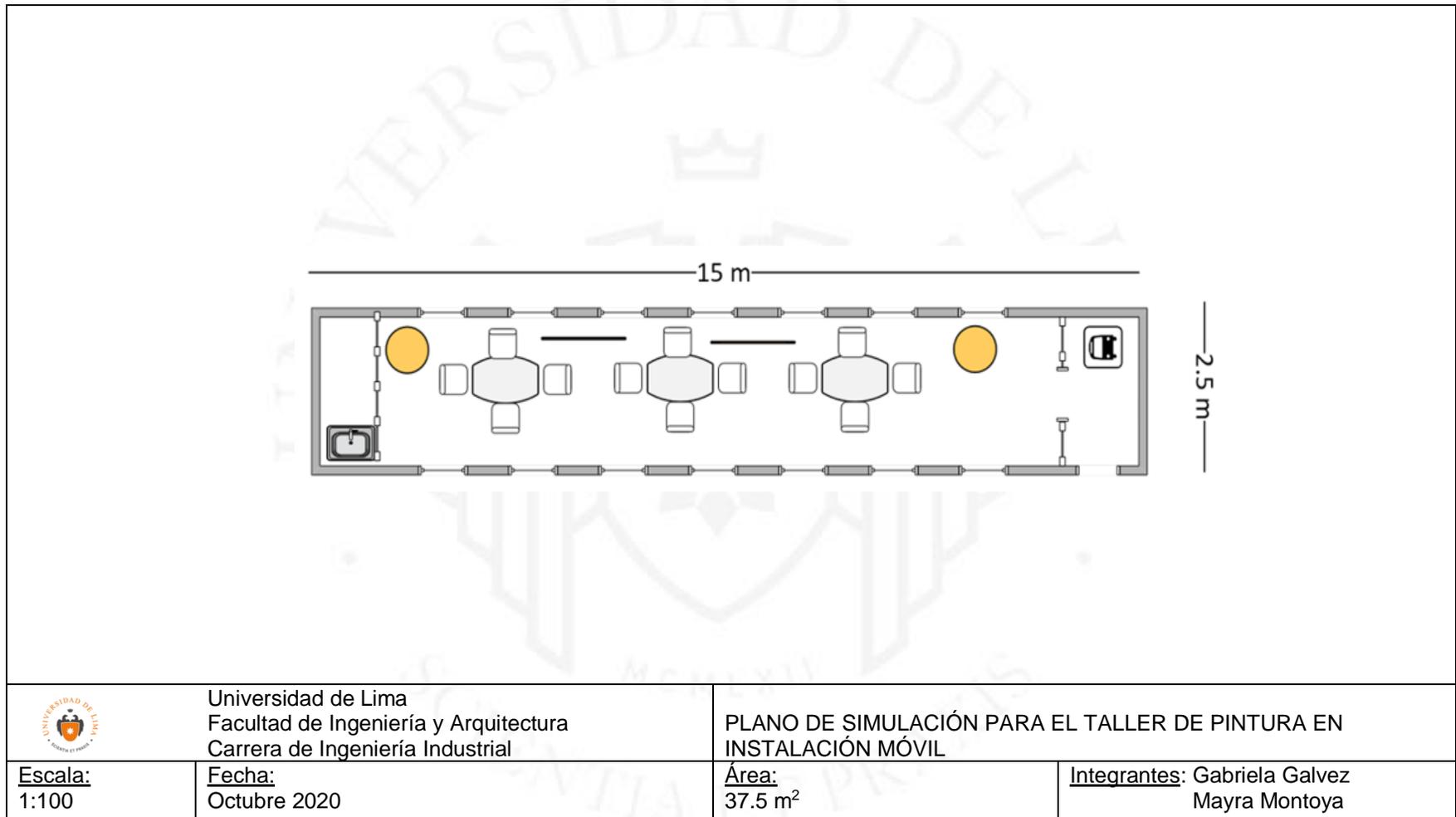
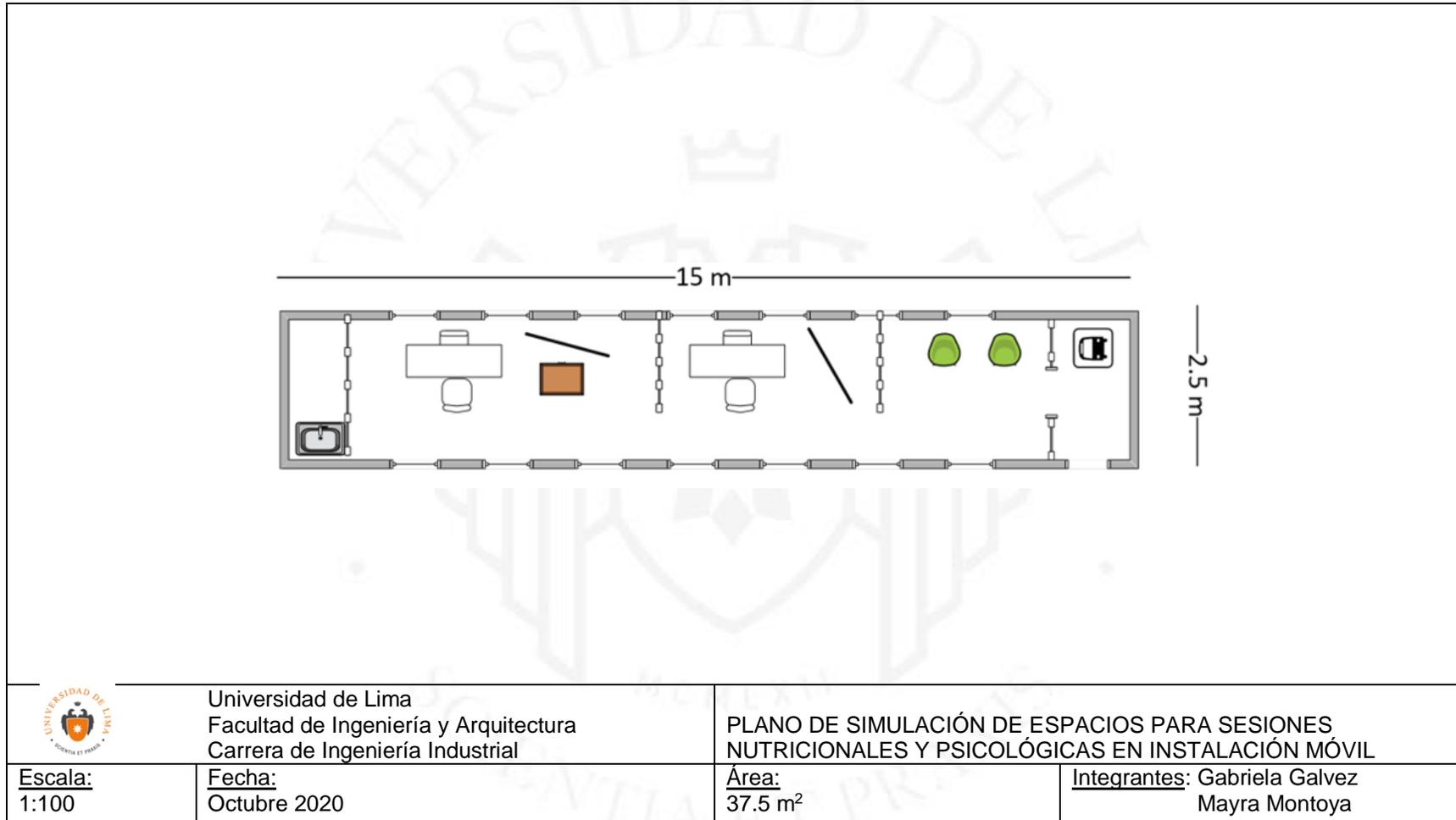


Tabla 5. 37

Plano de simulación de espacios para sesiones nutricionales y psicológicas en instalación móvil



5.12 Cronograma de implementación del proyecto

Tabla 5. 38

Cronograma de implementación del proyecto

Actividad		Duración Meses	2019												2020											
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Estudio de pre factibilidad	4	■	■	■	■																				
2	Estudio de factibilidad	5					■	■	■	■	■															
3	Constitución de la empresa	2										■	■													
4	Búsqueda de financiamiento	3												■	■	■										
5	Búsqueda de alquiler	1														■										
6	Compra de activos	2															■	■								
7	Acondicionamiento de oficinas	1																	■							
8	Contratación de personal	2																		■	■					
9	Capacitación	1																				■				
10	Búsqueda de servicios de terceros	1																					■			
11	Puesta en marcha	2																					■	■		

CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

6.1 Formación de la organización empresarial.

La forma legal de organización de la empresa será una Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), debido al mercado al que está dirigido el proyecto y que se pueden satisfacer. Además, como la responsabilidad de la empresa es limitada, se responde con el patrimonio propio, dejando de lado los bienes propios de los titulares.

La razón social de la empresa será Cero Estrés S.R.L. y estará organizada en dos partes, una enfocada en los clientes y en el desarrollo del servicio que se les brindará, y otra enfocada en la parte administrativa como la contabilidad, talento humano y la organización de la empresa.

Con respecto al ámbito laboral, la empresa será considerada como una pequeña empresa y todos los colaboradores incorporados serán puestos en planilla, excluyendo a los profesores de los talleres que trabajan por recibo de honorarios, contando con un seguro de salud, asignaciones familiares y el aporte de las gratificaciones establecidas por ley.

6.2 Requerimientos de personal directivo, administrativo y de servicios.

Personal directivo

- Gerente/director general: Encargado de liderar y coordinar las actividades realizadas en la empresa para así trazar y alcanzar los objetivos anuales. También puede reunirse con los grandes potenciales clientes junto a los ejecutivos comerciales para llegar a los resultados esperados.

Personal administrativo

- Una asistente de gerencia: Encargada de brindar apoyo al personal administrativo, especialmente al gerente de la empresa. Su función principal será organizar las actividades en la oficina y permitir que estas se den de la manera más ordenada y eficiente posible.
- Un contador: Encargado de manejar y organizar la rentabilidad de la empresa. Generará informes financieros que permitan tomar decisiones analíticas, llevará todos los registros, libros contables y monto de impuestos.
- Un especialista en talento humano: Encargado del reclutamiento de empleados, incluyendo todos los empleados encargados de los talleres. Además, será encargado de los sueldos, compensaciones extras y de llevar el control de todos los colaboradores.
- Ejecutivos comerciales: Encargados del trato con todos los clientes. Entre sus principales funciones estarán cerrar los contratos, y de organizar y dar seguimiento a cada una de las actividades que se brindan a los colaboradores de las empresas.
- Analista comercial: Encargado de llevar la información de todos los clientes, los paquetes adquiridos por estos y los resultados adquiridos al finalizar el periodo determinado. También tendrá como función, buscar nuevas oportunidades en el mercado; es decir, trabajará junto a los especialistas de marketing en atracción de clientes.
- Un nutricionista: Encargado de dar las consultas nutricionales a todos los colaboradores de los clientes. Brindará opciones para mantener una dieta balanceada, todo enfocado en mejorar la salud y rendimiento de los trabajadores.
- Un psicólogo: Encargado de dar las consultas psicológicas a los colaboradores de los clientes que lo necesiten, dependiendo del nivel de estrés que puedan presentar. Brindarán apoyo al personal con serios problemas, más allá del trabajo, que afectan su desempeño laboral y personal.
- Un especialista en *coaching*: Encargado de dar los talleres de *coaching* a todos los colaboradores de las empresas, incluyendo a los directivos, personal

administrativo y operativo. Estos serán enfocados en trabajo en equipo, resolución de situaciones imprevistas, relaciones laborales, buen ambiente laboral, entre otros.

Personal de servicio

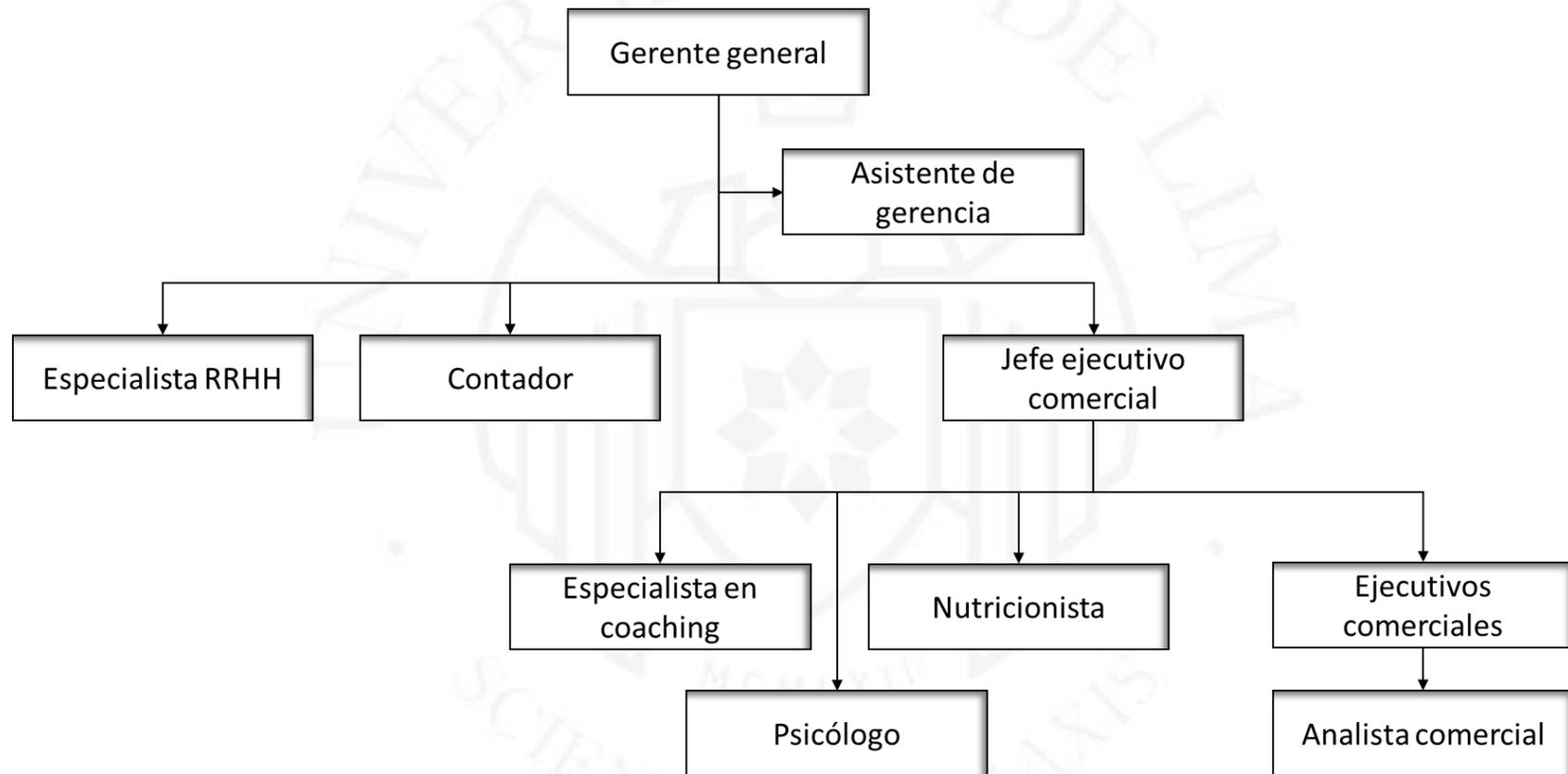
- Chofer: Encargado de conducir el bus que se utilizará como instalación para realizar muchas de las actividades físicas y talleres.
- Personal de limpieza: Encargada de la limpieza de las oficinas administrativas y del bus cuando sea necesario.



6.3 Esquema de la estructura organizacional y funciones generales de los principales puestos.

Figura 6. 1

Organigrama



CAPÍTULO VII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

7.1 Inversiones

Para el desarrollo de este proyecto se determinó una inversión estimada en 1 192 830,6 soles, resultante de la suma de la inversión fija tangible e intangible más el capital del trabajo.

Tabla 7. 1

Inversión del proyecto

INVERSIÓN DEL PROYECTO	COSTO ANUAL
Inversión fija tangible	940 350,6
Inversión fija intangible	12 480,0
Capital de trabajo	230 000,0
TOTAL	1 182 830,6

7.1.1 Estimación de las inversiones de largo plazo (tangibles e intangibles).

Inversión fija tangible

Para el cálculo de la inversión tangible, se cotizaron cada uno de los equipos y muebles que se necesitarían para el proyecto. En la tabla 7.4 se puede observar el detalle de cada uno de estos equipos y muebles. Asimismo, se consideró un monto adicional por obras civiles, el cual será utilizado para la adaptación de las instalaciones, ya que estas serán alquiladas. Finalmente, se consideró un monto para imprevistos que se puedan presentar durante el desarrollo del proyecto, este monto fue del 5% de la inversión tangible total.

El total de la inversión tangible resultó 940 351,00 soles, considerando IGV, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7. 2*Inversión fija tangible*

INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	Cantidad
Equipos	39 222
Muebles de oficina	26 350
Equipos de transporte	800 000
Obras civiles	30 000
Imprevistos	44 779
TOTAL	940 351

Inversión fija intangible

Para el cálculo de los activos fijos intangibles se consideraron costos por estudios de pre-inversión, gastos de puesta en marcha y creación de aplicaciones como parte de los gastos de gestión, asimismo, se estableció un monto de 800 y 600 soles por constitución de la empresa y de registro de marca en INDECOPI.

El total de la inversión intangible resultó 12 480 ,00 soles con IGV, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7. 3*Inversión fija intangible*

INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	Costo total (S/)
ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN	
Estudio de pre- factibilidad	3 000
GASTOS DE GESTION	
Gasto de puesta en marcha	3 000
Diseño y creación de página y App web	3 000
TOTAL	6 000
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	
Gasto de constitución de la empresa	800
Gasto de registro de marca	600
TOTAL	1 400
IMPREVISTOS	
20% del total de inversión fija	2 080
TOTAL	12 480

Tabla 7. 4*Activos fijos tangibles*

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
EQUIPOS			
Computadora de escritorio HP	4	2 000	8 000
Laptop HP	8	2 500	20 000
Impresora EPSON	1	400	400
Celular Huawei Psmart	16	169	2 704
Televisor LG 55"	1	1 500	1 500
Proyector EPSON	1	3 000	3 000
Balanza	1	159	159
Medidor de grasa	1	350	350
Masajeador	1	399	399
Silla masajeadora	1	1 500	1 500
Equipo de sonido Panasonic	1	250	250
Refrigeradora	1	500	500
Microondas	1	350	350
Cafetera	1	110	110
TOTAL			39 222
MUEBLES DE OFICINA			
Escritorio	13	300	3 900
Sillas de escritorio	33	150	4 950
Mueble de impresora	1	200	200
Mostrador	1	800	800
Mueble de espera	1	800	800
Mesa sala de recepción	1	500	500
Mesa de reunión (12 personas)	1	2 500	2 500
Mesa de reunión (4 personas)	1	1 500	1 500
Mesa de reunión (3 personas)	1	1 000	1 000
Encimeras	2	3 000	6 000
Mesas de kitchenette	2	600	1 200
Estantería de almacén	1	3 000	3 000
TOTAL			26 350
EQUIPO DE TRANSPORTE			
Bus Mercedes benz	1	300 000	300 000
VAN Hyundai	5	100 000	500 000
TOTAL			800 000
OBRAS CIVILES			
Adaptación de instalaciones		30 000	30 000
TOTAL			30 000
IMPREVISTOS			
5% del total de inversión fija			44 779
TOTAL			44 779

7.1.2 Estimación de las inversiones de corto plazo (capital de trabajo).

Para calcular el capital de trabajo se compararon dos métodos, con finalidad de calcular un dato más exacto.

El primer método utilizado fue el de periodo de desfase, para ello se utilizó la siguiente ecuación:

$$ICP = \left(\frac{G}{365} \right) * D$$

Donde:

ICP=Inversión de capital de trabajo

G=Gastos de operación

D=Días de ciclo productivo

Para el caso del proyecto se consideraron 60 días de ciclo productivo, debido a que el paquete será bimestral por lo que el pago del servicio total será cada 60 días. Asimismo, se calcularon los gastos de operación por un monto de 1 348 447 soles, como se observa en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 7.5

Gastos de operación

GASTOS DE OPERACIÓN	COSTO ANNUAL
Costo de materiales	62 011
Costo de personal	1 045 200
Costo de servicios	241 235
TOTAL	1 348 447

Considerando los datos mencionados anteriormente y reemplazando en la ecuación, se encontró un capital de trabajo estimado en 221 663 soles.

$$ICP = \left(\frac{1\ 348\ 447}{365} \right) * 60$$

ICP = 221 663 soles

El segundo método utilizado fue el del déficit acumulado máximo, para ello se realizó el flujo de caja mensual del primer año del proyecto, el cual consideró los siguientes supuestos:

- Las cuentas se cobrarán 50% a 30 días y el otro 50% a 60.
- Las cuentas se pagarán 20% a 30 días, 40% a 60 y el otro 40% a 90 días.

En la tabla 7.6, se muestra el flujo proyectado el cual considera todos los costos del servicio, en base a esto se halló un déficit acumulado máximo de 221 831 soles.

Al comparar ambos métodos se estimó un capital de trabajo de 230 000 soles el cual servirá para hacer frente a las obligaciones de corto plazo en el año 2020.



Tabla 7. 6

Flujo de caja 2020

FLUJO DE CAJA ANNUAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS												
Paquetes	13	14	13	14	13	14	13	14	13	14	13	14
A 30 días		88 205	94 990	88 205	94 990	88 205	94 990	88 205	94 990	88 205	94 990	88 205
A 60 días			88 205	94 990	88 205	94 990	88 205	94 990	88 205	94 990	88 205	94 990
TOTAL INGRESOS	-	88 205	183 195	183 195	183 195	183 195	183 195	183 195	183 195	183 195	183 195	183 195
EGRESOS												
Costo de profesores de talleres	6 480	6 480	6 480	6 480	6 480	6 480	6 480	6 480	6 480	6 480	6 480	6 480
Costo de transporte	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080
Costo de servicios	20 103	20 103	20 103	20 103	20 103	20 103	20 103	20 103	20 103	20 103	20 103	20 103
Sueldos y salarios	87 100	87 100	87 100	87 100	87 100	87 100	87 100	87 100	87 100	87 100	87 100	87 100
Publicidad	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Materiales	12 402	24 805	24 805									
Intereses	7 146	7 146	7 146	7 146	7 146	7 146	7 146	7 146	7 146	7 146	7 146	7 146
Principal	7 382	7 382	7 382	7 382	7 382	7 382	7 382	7 382	7 382	7 382	7 382	7 382
IGV por pagar	-	-	-	-	-	-	4 938	23 688	25 758	23 688	25 758	23 688
TOTAL EGRESOS	148 694	161 096	161 096	136 292	136 292	136 292	141 229	159 980	162 050	159 980	162 050	159 980
SALDO	- 148 694	- 72 891	22 099	46 903	46 903	46 903	41 966	23 215	21 145	23 215	21 145	23 215
SALDO ACUMULADO	- 148 694	- 221 585	- 199 486	- 152 583	- 105 680	- 58 776	- 16 811	6 405	27 550	50 766	71 911	95 127

7.2 Costos de las operaciones del servicio.

7.2.1 Costos de materiales del servicio.

Para el cálculo del monto total de los materiales se cotizaron útiles de oficina y materiales para el desarrollo de los talleres, las descripciones de cada uno de ellos se pudieron observar en el capítulo 5.

Se estimó un costo aproximado de 62 011 soles para el primer año del proyecto y de 97 133 soles para el último. Se registró un incremento proporcional a la demanda establecida para cada uno de los años, asimismo un incremento en el precio de aproximadamente 2% por concepto de inflación. En la tabla 7.8 se observa el detalle con los costos totales por cada uno de los materiales cotizados, mientras que en la tabla 7.9 se puede observar el costo unitario de cada uno de los artículos, así como las unidades que se necesitaran para desarrollar el proyecto para los primeros 5 años.

Tabla 7. 7

Total costos de materiales

MATERIALES DEL SERVICIO	2020	2021	2022	2023	2024
Útiles de escritorio	4 940	5 164	5 566	5 828	6 265
Material para el desarrollo de talleres	57 071	65 320	72 840	81 692	90 868
TOTAL COSTO DE MATERIALES	62 011	70 484	78 407	87 520	97 133

Tabla 7. 8*Costos de materiales del servicio*

MATERIALES DEL SERVICIO	2020	2021	2022	2023	2024
ÚTILES DE OFICINA					
Paquete de hojas bond (500 UN)	1 000	1 071	1 155	1 242	1 331
Útiles de escritorio	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Caja de folders manila (300 UN)	300	306	468	478	649
Files (UN)	200	245	291	340	390
Tinta impresora	1 440	1 542	1 652	1 769	1 895
TOTAL	4 940	5 164	5 566	5 828	6 265
MATERIAL PARA EL DESARROLLO DE TALLERES					
Uniformes	3 200	3 264	3 329	3 396	3 464
Mats de yoga	5 220	5 324	5 431	5 540	5 650
Mantas	1 440	1 469	1 498	1 528	1 559
Antifaces	1 440	1 469	1 498	1 528	1 559
Velas aromáticas	486	624	749	898	1 052
Colchonetas	5 400	5 508	5 618	5 731	5 845
Pelotas inflables	3 600	3 672	3 745	3 820	3 897
Bandas elásticas	900	918	936	955	974
Vendas	1 800	1 836	1 873	1 910	1 948
Thai Pads	3 600	3 672	3 745	3 820	3 897
Aceites corporals	3 240	4 162	4 994	5 985	7 014
Camilla de masajes	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624
Biombo separador	700	714	728	743	758
Exfoliante	1 940	2 492	2 990	3 584	4 200
Cremas facials	1 940	2 492	2 990	3 584	4 200
Bloqueador	3 880	4 984	5 981	7 168	8 400
Mascarilla	2 430	3 121	3 745	4 489	5 261
Agua micellar	8 100	10 404	12 485	14 963	17 535
Caja de pinceles (144 UN)	195	199	203	207	211
Cartulinas	4 860	6 242	7 491	8 978	10 521
Caja de pinturas (100 UN)	1 200	1 224	1 248	1 273	1 299
TOTAL	57 071	65 320	72 840	81 692	90 868

Tabla 7. 9*Materiales del servicio en unidades*

MATERIALES DEL SERVICIO UNIDADES	COSTO UNITARIO	2020	2021	2022	2023	2024
ÚTILES DE OFICINA						
Paquete de hojas bond (500 UN)	10	100	105	111	117	123
Útiles de escritorio						
Caja de folders manila (300 UN)	150	2	2	3	3	4
Files (UN)	4	50	60	70	80	90
Tinta impresora	60	24	25	26	28	29
MATERIAL PARA EL DESARROLLO DE TALLERES						
Mats de yoga	29	180	180	180	180	180
Mantas	8	180	180	180	180	180
Antifaces	8	180	180	180	180	180
Velas aromáticas	3	162	204	240	282	324
Colchonetas	30	180	180	180	180	180
Pelotas inflables	20	180	180	180	180	180
Bandas elásticas	5	180	180	180	180	180
Vendas	10	180	180	180	180	180
Thai Pads	60	60	60	60	60	60
Aceites corporales	100	32	41	48	56	65
Camilla de masajes	500	3	3	3	3	3
Biombo separador	100	7	7	7	7	7
Exfoliante	20	97	122	144	169	194
Cremas faciales	20	97	122	144	169	194
Bloqueador	80	49	61	72	84	97
Mascarilla	15	162	204	240	282	324
Agua micelar	40	203	255	300	353	405
Caja de pinceles (144 UN)	65	3	3	3	3	3
Cartulinas	0,5	9 720	12 240	14 400	16 920	19 440
Caja de pinturas (100 UN)	200	6	6	6	6	6

7.2.2 Costo de los servicios (energía eléctrica, agua, transporte, etc.).

Para el cálculo del monto total por servicios, estos se clasificaron en básicos y de terceros. Los costos que incluye cada uno de estos se puede observar en la tabla 7.11. Los costos mensuales fueron hallados en el capítulo 5, por lo que en la tabla 7.11 se encontrarán los costos anuales con IGV para cada uno de los años que abarca el proyecto, asimismo, se consideró un incremento anual de 2% por concepto de inflación.

Tabla 7. 10*Servicios básicos y terceros*

SERVICIOS BÁSICOS Y DE TERCEROS	2020	2021	2022	2023	2024
Servicios básicos	127 235	133 452	137 058	140 754	147 466
Servicios de terceros	114 000	116 280	118 606	120 978	123 397
TOTAL	241 235	249 732	255 663	261 732	270 863

Tabla 7. 11*Descripción de servicios básicos y de terceros*

SERVICIOS BÁSICOS Y DE TERCEROS	Costo mensual	2020	2021	2022	2023	2024
SERVICIOS BÁSICOS						
Alquiler	7 000	84 000	85 680	87 394	89 141	90 924
Energía eléctrica	2 197	26 362	26 889	27 427	27 975	28 535
Servicio de agua	76	914	932	951	970	989
Servicio de telefonía fija	130	1 560	1 591	1 623	1 655	1 689
Servicio de telefonía móvil	75	14 400	18 360	19 664	21 012	25 329
TOTAL		127 235	133 452	137 058	140 754	147 466
SERVICIOS DE TERCEROS						
Servicio técnico y de mantenimiento	8 000	96 000	97 920	99 878	101 876	103 913
Servicio de vigilancia	1 500	18 000	18 360	18 727	19 102	19 484
TOTAL		114 000	116 280	118 606	120 978	123 397

7.2.3 Costo del personal.

Para el cálculo del costo de personal se consideraron 15 sueldos anuales, por concepto de remuneración mensual, gratificaciones y CTS; asimismo, se consideró un 9% por EsSalud. Por último, se consideró un incremento anual de 2% por inflación.

Tabla 7. 12*Cantidad de trabajadores*

CANTIDAD DE TRABAJADORES	2020	2021	2022	2023	2024
Personal de atención al cliente	10	14	15	16	20
Personal de soporte interno	6	6	6	6	6
TOTAL	16	20	21	22	26

Tabla 7. 13*Costo de los trabajadores*

PERSONAL	2020	2021	2022	2023	2024
Personal de atención al cliente	683 400	975 895	1 062 332	1 151 835	1 470 766
Personal de soporte interno	361 800	369 036	376 417	383 945	391 624
TOTAL	1 045 200	1 344 931	1 438 748	1 535 780	1 862 389

7.2.3.1 Personal de atención al cliente

Tabla 7. 14*Cantidad de personal de atención al cliente*

PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE (CANTIDAD)	REMUNERACIÓN MENSUAL	2020	2021	2022	2023	2024
Jefe comercial	7 000	1	1	1	1	1
Ejecutivo comercial	4 000	5	6	7	8	9
Psicólogo	4 000	1	2	2	2	3
Nutricionista	4 000	1	2	2	2	3
Coach	5 000	1	2	2	2	3
Asistente de gerencia	2 500	1	1	1	1	1
TOTAL		10	14	15	16	20

Tabla 7. 15*Costos en personal de atención al cliente*

PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
Jefe comercial	112 560	114 811	117 107	119 450	121 839
Ejecutivo comercial	321 600	393 638	468 430	546 055	626 598
Psicologo	64 320	131 213	133 837	136 514	208 866
Nutricionista	64 320	131 213	133 837	136 514	208 866
Coach	80 400	164 016	167 296	170 642	261 083
Asistente de gerencia	40 200	41 004	41 824	42 661	43 514
TOTAL	683 400	975 895	1 062 332	1 151 835	1 470 766

7.2.3.2 Personal de soporte interno del servicio

Tabla 7. 16

Cantidad de personal de soporte interno

PERSONAL DE SOPORTE INTERNO (CANTIDAD)	REMUNERACIÓN MENSUAL	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente general	10 000	1	1	1	1	1
Especialista de RRRHH	3 000	1	1	1	1	1
Contador	3 000	1	1	1	1	1
Analista comercial	3 500	1	1	1	1	1
Chofer	1 500	1	1	1	1	1
Personal de limpieza	1 500	1	1	1	1	1
TOTAL		6	6	6	6	6

Tabla 7. 17

Costos en personal de soporte interno

PERSONAL DE SOPORTE INTERNO	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente general	160 800	164 016	167 296	170 642	174 055
Especialista de RRRHH	48 240	49 205	50 189	51 193	52 217
Contador	48 240	49 205	50 189	51 193	52 217
Analista comercial	56 280	57 406	58 554	59 725	60 919
Chofer	24 120	24 602	25 094	25 596	26 108
Personal de limpieza	24 120	24 602	25 094	25 596	26 108
TOTAL	361 800,0	369 036,0	376 416,7	383 945,1	391 624,0

7.3 Presupuesto de ingresos y egresos.

7.3.1 Presupuesto de ingreso por ventas

El presupuesto de ingresos está definido por la demanda y el precio del servicio. La demanda se estimó en 162 paquetes al año y el precio en 11 500 soles sin IGV, este precio incluye un paquete de dos meses de 6 talleres físicos y dos sesiones de *coaching*, asimismo la sesión de nutrición, para un total de 60 trabajadores. Asimismo, se consideró un incremento anual en el precio de 2.5%.

Tabla 7. 18*Presupuesto de ingresos*

PRESUPUESTO DE INGRESOS	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de paquetes	162	204	240	282	324
Precio por paquete (S/)	11 500	11 800	12 000	12 400	12 700
INGRESOS	1 863 000	2 407 200	2 880 000	3 496 800	4 114 800

7.3.2 Presupuesto de costos del servicio.

Para el presupuesto operativo se consideraron los costos que se muestran en la tabla 7.19, los costos mensuales de transporte y de profesores de talleres se detallaron en el capítulo 5, mientras que los costos de salarios se pueden observar en la tabla 7.15 y los de servicios en la tabla 7.10.

El detalle de la depreciación de cada uno de los activos fijos fabriles se puede observar en la tabla 7.20.

Tabla 7. 19*Presupuesto operativo de costos*

PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS	2020	2021	2022	2023	2024
Costo de profesores de talleres	77 760	99 878	119 854	143 645	168 340
Costo de transporte	12 960	16 646	19 976	23 941	28 057
Costo de servicios	241 235	249 732	255 663	261 732	270 863
Sueldos y salarios	683 400	975 895	1 062 332	1 151 835	1 470 766
Depreciación fabril	126 182	126 182	126 182	126 182	126 182
TOTAL	1 141 538	1 468 335	1 584 007	1 707 335	2 064 207

Tabla 7. 20*Depreciación fabril*

DEPRECIACIÓN FABRIL	Costo total (S/)	Valor en libros	Valor depreciable	2020	2021	2022	2023	2024	Valor de mercado
Computadora de escritorio HP	8 000	2 000	6 000	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 800
Laptop HP	20 000	4 000	16 000	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200	3 600
Impresora EPSON	400	50	350	70	70	70	70	70	45
Celular Huawei Psmart	2 704	-	2 704	541	541	541	541	541	-
Televisor LG 55"	1 500	200	1 300	260	260	260	260	260	180
Proyector EPSON	3 000	400	2 600	520	520	520	520	520	360
Balanza	159	-	159	32	32	32	32	32	-
Medidor de grasa	350	50	300	60	60	60	60	60	45
Masajeador	399	-	399	80	80	80	80	80	-
Silla masajeadora	1 500	400	1 100	220	220	220	220	220	360
Equipo de sonido Panasonic	250	-	250	-	-	-	-	-	-
Bus Mercedes benz	300 000	100 000	200 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	90 000
VAN Hyundai	500 000	100 000	400 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	90 000
TOTAL	838 262	207 100	631 162	126 182	186 390				

7.3.3 Presupuesto operativo de gastos administrativos.

Para el cálculo de los gastos administrativos, se consideraron los gastos por publicidad detallados en el capítulo 5, en cual consideraba un monto mensual de 7000 soles, para el primer año, 5000 para el segundo y 4000 los últimos tres años del proyecto. Los sueldos administrativos se observan en la tabla 7.17, mientras que la amortización y la depreciación no fabril en las tablas 7.22 y 7.23, respectivamente.

Tabla 7. 21

Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2020	2021	2022	2023	2024
Costo de publicidad	84 000	60 000	48 000	48 000	48 000
Sueldos y salarios administrativos	361 800	369 036	376 417	383 945	391 624
Depreciación no fabril	10 792	10 792	10 792	10 792	10 792
Amortización intangible	2 496	2 496	2 496	2 496	2 496
TOTAL	459 088	442 324	437 705	445 233	452 912

Tabla 7. 22

Amortización de intangibles

AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	Costo total (S/)	2020	2021	2022	2023	2024
Estudio de pre- factibilidad	3 000	600	600	600	600	600
Gasto de puesta en marcha	3 000	600	600	600	600	600
Diseño y creación de página y App web	3 000	600	600	600	600	600
Gasto de constitución de la empresa	800	160	160	160	160	160
Gasto de registro de marca	600	120	120	120	120	120
Imprevistos (20% del total de inversión fija)	2 080	416	416	416	416	416
TOTAL	12 480	2 496				

Tabla 7. 23*Depreciación no fabril*

DEPRECIACIÓN NO FABRIL	Costo total (S/)	Valor en libros	Valor depreciable	2020	2021	2022	2023	2024	Valor de mercado
Refrigeradora	500	100	400	80	80	80	80	80	90
Microondas	350	-	350	70	70	70	70	70	-
Cafetera	110	-	110	22	22	22	22	22	-
Escritorio	3 900	200	3 700	740	740	740	740	740	180
Sillas de escritorio	4 950	200	4 750	950	950	950	950	950	180
Mueble de impresora	200	-	200	40	40	40	40	40	-
Mostrador	800	100	700	140	140	140	140	140	90
Mueble de espera	800	200	600	120	120	120	120	120	180
Mesa sala de recepción	500	100	400	80	80	80	80	80	90
Mesa de reunión (12 personas)	2 500	500	2 000	400	400	400	400	400	450
Mesa de reunión (4 personas)	1 500	350	1 150	230	230	230	230	230	315
Mesa de reunión (3 personas)	1 000	300	700	140	140	140	140	140	270
Encimeras	6 000	1 000	5 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	900
Mesas de kitchenette	1 200	100	1 100	220	220	220	220	220	90
Estantería de almacén	3 000	200	2 800	560	560	560	560	560	180
Adaptación de instalaciones	30 000	-	30 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	-
TOTAL	57 310	3 350	53 960	10 792	3 015				

7.4 Presupuestos financieros

7.4.1 Presupuesto de servicio de deuda

La inversión total del proyecto será de 1 182 831 soles, esta será financiada en un 50 % por el Banco de Crédito del Perú a una tasa efectiva anual (TEA) de 14.5%, mediante cuotas constantes.

En la tabla 7.25 se puede observar el presupuesto de servicio de deuda con cada una de las cuotas a pagar anualmente, así como el gasto financiero que se genera por el financiamiento.

Tabla 7. 24

Porcentaje de inversión

INVERSIÓN	Porcentaje	Monto
Deuda	50%	591 415
Aporte	50%	591 415
TOTAL	100%	1 182 831

Tabla 7. 25

Presupuesto de servicio de deuda

AÑO	DEUDA	AMORT.	INTERESES	CUOTAS	SALDO
2020	591 415	88 589	85 755	174 344	502 826
2021	502 826	101 435	72 910	174 344	401 392
2022	401 392	116 143	58 202	174 344	285 249
2023	285 249	132 983	41 361	174 344	152 266
2024	152 266	152 266	22 079	174 344	-

7.4.2 Presupuesto de estado de resultado proyectado

Tabla 7. 26

Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	1 863 000	2 407 200	2 880 000	3 496 800	4 114 800
(-) Costo de Ventas	1 042 055	1 374 432	1 495 670	1 625 459	1 988 732
(-) Depreciación	106 977	106 977	106 977	106 977	106 977
Utilidad Bruta	713 968	925 791	1 277 354	1 764 364	2 019 091
(-) Gastos de Administración y Ventas	432 986	419 883	417 095	424 623	432 302
(-) Depreciación No Fabril	9 146	9 146	9 146	9 146	9 146
(-) Amortización de Intangibles	2 115	2 115	2 115	2 115	2 115
Utilidad Operativa	269 721	494 646	848 998	1 328 480	1 575 529
(-) Gastos Financieros	85 755	72 910	58 202	41 361	22 079
(-) Valor en libros					178 347
(+) Valor de mercado					160 513
Utilidad Antes de Impuesto	183 965	421 737	790 796	1 287 119	1 535 615
Impuesto a la renta (29.5%)	54 270	124 412	233 285	379 700	453 006
Utilidad Neta	129 696	297 324	557 511	907 419	1 082 609
Reserva Legal (10%)	12 970	29 732	55 751	19 830	
Utilidad de Libre disposición	116 726	267 592	501 760	887 589	1 082 609

7.4.3 Presupuesto de estado de situación financiera

Tabla 7. 27

Estado de situación financiera - apertura al 01/01/2020

ACTIVO	(S/)	PASIVO Y PATRIMONIO	(S/)
<u>Activo corriente</u>	230 000,0	<u>Pasivo corriente</u>	- 133 940,1
Efectivo y equivalente	230 000,0	Cuentas por pagar	
Cuentas por cobrar comerciales		Tributos por pagar	- 133 940,1
<u>Activo no corriente</u>	818 890,5	<u>Pasivo no corriente</u>	591 415,3
Activo fijo tangible	808 314,2	Deuda por pagar no corriente	591 415,3
Activo fijo intangible	10 576,3		
(-) Depreciación acumulada		<u>Patrimonio</u>	591 415,3
		Capital social	591 415,3
		Reserva legal	
		Utilidades retenidas	
TOTAL ACTIVO	1 048 890,5	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1 048 890,5

Tabla 7. 28*Estado de situación financiera – cierre año 2020*

ACTIVO	(S/)	PASIVO Y PATRIMONIO	(S/)
<u>Activo corriente</u>	603 311,8	<u>Pasivo corriente</u>	80 027,6
Efectivo y equivalente	325 126,8	Cuentas por pagar	-
Cuentas por cobrar comerciales	278 185,0	Tributos por pagar	80 027,6
<u>Activo no corriente</u>	700 652,8	<u>Pasivo no corriente</u>	502 826,2
Activo fijo tangible	808 314,2	Deuda por pagar no corriente	502 826,2
Activo fijo intangible	10 576,3		
(-) Depreciación acumulada	- 118 237,6	<u>Patrimonio</u>	721 110,9
		Capital social	591 415,3
		Reserva legal	12 969,6
		Utilidades retenidas	116 726,0
TOTAL ACTIVO	1 303 964,7	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1 303 964,7

7.4.4 Flujo de caja**Tabla 7. 29***Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA	2020	2021	2022	2023	2024
Total Ingresos	2 198 340	2 768 280	3 256 800	3 826 740	4 396 680
Pago de gastos operativos	1 042 055	1 374 432	1 495 670	1 625 459	1 988 732
Gastos administrativos	432 986	419 883	417 095	424 623	432 302
IGV por pagar	335 340	422 280	496 800	583 740	670 680
Impuesto a la renta	54 270	124 412	233 285	379 700	453 006
Crédito fiscal por activos	-133 940				
Pago de deuda	88 589	101 435	116 143	132 983	152 266
Pago de interés	85 755	72 910	58 202	41 361	22 079
Total Egresos	1 905 056	2 515 353	2 817 194	3 187 867	3 719 065
Saldo operative	293 284	252 927	439 606	638 873	677 615
Saldo inicial de caja	230 000	523 284	776 212	1 215 818	1 854 691
SALDO FINAL DE CAJA	523 284	776 212	1 215 818	1 854 691	2 532 307

7.5 Flujo de fondos netos

7.5.1 Flujo de fondos económicos

Tabla 7. 30

Flujo de fondos económicos

FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta		129 696	297 324	557 511	907 419	1 082 609
(-) Inversión total	1 182 831					
(+) Depreciación fabril		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977
(+) Depreciación no fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146
(+) Amortización de intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115
(+) Gastos financieros(1-t)		60 457	51 401	41 032	29 160	15 565
(+) Valor en libros						178 347
(+) Capital de trabajo						230 000
FFE	- 1 182 831	308 391	466 963	716 781	1 054 816	1 624 759

7.5.2 Flujo de fondos financieros

Tabla 7. 31

Flujo de fondos financieros

FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta		129 696	297 324	557 511	907 419	1 082 609
(-) Inversión total	-1 182 831					
(+) Deuda	591 415					
(+) Depreciación fabril		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977
(+) Depreciación no fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146
(+) Amortización de intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115
(+) Amortización de deuda		88 589	101 435	116 143	132 983	152 266
(+) Valor en libros						178 347
(+) Capital de trabajo						230 000
FFF	- 591 415	336 522	516 997	791 892	1 158 640	1 761 460

CAPÍTULO VIII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Con el fin de realizar la evaluación económica y financiera, es necesario determinar el Costo de oportunidad de capital (COK), para ello se utilizará el método de *Capital asset pricing model* (CAPM). Para ello, se utiliza la siguiente fórmula:

$$COK = rf + \beta * (rm - rf)$$

Donde:

rf =tasa libre de riesgo

rm = tasa promedio de mercado

β =factor de riesgo

$$COK = 5,6\% + 1,6 * (13,6\% - 5,6\%)$$

$$COK = 18.4\%$$

Los datos obtenidos de tasa libre de riesgo, promedio de mercado, se obtuvieron de Bloomberg. Por otro lado, el factor de riesgo se obtuvo mediante la ecuación de Hamada, utilizando un beta no apalancado de 0,87 para el mercado Business & Consumer services.

$$\beta_{\text{apalancado}} = \beta_{\text{no apalancado}} * \left(1 + (1 - T) * \frac{D}{E}\right)$$

Donde:

T=TEA

D= Deuda

E= Capital social

Con los indicadores antes mencionados, se demostró que la tasa de retorno debería ser mayor a 18,4%. Para el desarrollo de este proyecto se escogió una tasa de 25%, que es el valor esperado por los inversionistas.

8.1 Evaluación económica: VAN, TIR, B/C, PR.

Para hallar los indicadores económicos se partió del flujo económico mostrado en la tabla 7.30.

Tabla 8. 1

Flujo de fondos económicos

FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	0	1	2	3	4	5
FFE	- 1 182 831	308 391	466 963	716 781	1 054 816	1 624 759
VA FLUJOS	- 1 182 831	246 712	298 857	366 992	432 053	532 401
ACUMULADO	- 1 182 831	- 936 118	- 637 262	- 270 270	161 783	694 184

Tabla 8. 2

Indicadores de la evaluación económica

Indicador	Valor
Valor actual neto (VAN)	694 184,3
Tasa interna de retorno (TIR)	44%
Relación beneficio /costo	1,6
Periodo de recupero	3,6

8.2 Evaluación financiera: VAN, TIR, B/C, PR.

Para hallar los indicadores financieros se partió del flujo financiero mostrado en la tabla 7.31.

Tabla 8. 3

Flujo de fondos financieros

FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	0	1	2	3	4	5
FFF	- 591 415	336 522	516 997	791 892	1 158 640	1 761 460
VA FLUJOS	- 591 415	269 218	330 878	405 448	474 579	577 195
ACUMULADO	- 591 415	- 322 197	8 680	414 129	888 708	1 465 903

Tabla 8. 4

Indicadores de la evaluación financiera

Indicador	Valor
Valor actual neto (VAN)	1 465 902,8
Tasa interna de retorno (TIR)	91%
Relacion beneficio /costo	3,5
Periodo de recupero	2,1

8.3 Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto.

Después de obtener los indicadores económicos y financieros, se puede afirmar que el proyecto es viable de implementar económica y financieramente, ya que los valores actuales netos (VAN), dieron un resultado positivo de 694 184,3 y 1 465 903 soles, respectivamente.

Asimismo, ambas tasas de retorno (TIR), la económica de 44% y la financiera de 91%, son mayores al costo de oportunidad de capital (COK) determinado de 25%, lo cual confirma la rentabilidad del proyecto.

Para el caso de la relación beneficio costo económico y económico se tiene que por cada sol invertido se genera una ganancia de 1,6 y 3,5 soles, respectivamente.

En cuanto al periodo de recupero, se estima empezar a generar ganancias a partir de los 3 años con 6 meses.

8.4 Análisis de ratios

Una vez realizados el estado de resultados y el estado de situación financiera de la empresa, se pueden analizar diferentes ratios de liquidez, solvencia, rentabilidad y endeudamiento.

- **Índices de liquidez:** Miden la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas de corto plazo.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{603\,312}{80\,028} = 7,54$$

Por cada sol de pasivo a corto plazo, se tiene 7,54 soles de activos para hacer frente a las obligaciones

$$\begin{aligned} \text{Capital de trabajo} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 603\,312 - 80\,028 = 523\,284 \end{aligned}$$

Se cuenta con 523 284 soles para continuar con las operaciones después de hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

- Índices de endeudamiento: Mide el grado de endeudamiento y la capacidad para cumplir con las deudas de corto y largo plazo.

$$\text{Razón de endeudamiento CP} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{80\,028}{721\,111} = 0,11$$

Por cada sol aportado por el accionista, se tiene 0,11 de deuda a corto plazo

$$\text{Razón de endeudamiento LP} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{502\,826}{721\,111} = 0,7$$

Por cada sol aportado por el accionista, se tiene 0,7 de deuda a largo plazo

- Índices de rentabilidad: Demuestra el grado de rendimiento de la compañía

$$\text{Rentabilidad neta del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{129\,696}{721\,111} = 18\%$$

Por cada sol invertido en el patrimonio se obtiene un 18% adicional.

$$\text{Rentabilidad neta sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{129\,696}{1\,863\,000} = 7\%$$

Se obtuvo 7% de utilidad después de impuestos sobre ventas realizadas.

- Índices de rotación: Reconocer la velocidad con que las cuentas circulantes se convierten en efectivo

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activo fijo}} = \frac{1\,863\,000}{808\,314} = 2,3 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activo total}} = \frac{1\,863\,000}{1\,303\,965} = 1,43 \text{ veces}$$

Tabla 8. 5*Ratios financieros*

Ratios financieros	Fórmula	2020	Resultado	Unidad
<u>Indices de liquidez</u>				
Razón de Liquidez	<u>activo corriente</u> pasivo corriente	<u>603 312</u> 80 028	7,54	veces
Capital de trabajo	A.C - P.C	603 312 80 028	523 284	soles
<u>indices de rentabilidad</u>				
Rentabilidad neta del patrimonio	<u>utilidad neta</u> Patrimonio	<u>129 696</u> 721 111	0,18	%
Rentabilidad neta sobre ventas	<u>utilidad neta</u> Ventas	<u>129 696</u> 1 863 000	0,07	%
<u>Indices de rotación</u>				
Rotación de activo fijo	<u>Ventas anuales</u> Activo fijo	<u>1 863 000</u> 808 314	2,30	veces
Rotación de activo total	<u>Ventas anuales</u> Activo total	<u>1 863 000</u> 1 303 965	1,43	veces
<u>Indices de endeudamiento</u>				
Razón de endeudamiento CP	<u>Pasivo corriente</u> Patrimonio neto	<u>80 028</u> 721 111	0,11	Soles
Razón de endeudamiento LP	<u>Pasivo no corriente</u> Patrimonio neto	<u>502 826</u> 721 111	0,70	Soles

8.5 Análisis de sensibilidad del proyecto.

Mediante el análisis de sensibilidad, se puede determinar qué tan volátil es el comportamiento de la rentabilidad de la compañía ante algún cambio significativo en el proyecto. Debido al giro del negocio y al sector al que va dirigido el proyecto, se puede deducir que la variable que podría afectar directamente al servicio sería un cambio en la demanda.

Ante dicha situación, se planteó el escenario pesimista de conseguir sólo un 85% de la demanda estimada. Bajo este concepto se tiene la siguiente demanda pesimista:

Tabla 8. 6

Demanda de escenario pesimista

Año	Paquetes
2020	138
2021	173
2022	204
2023	240
2024	275

Realizando los cálculos nuevamente, se obtuvieron los siguientes flujos de cajas económicos y financieros, respectivamente.

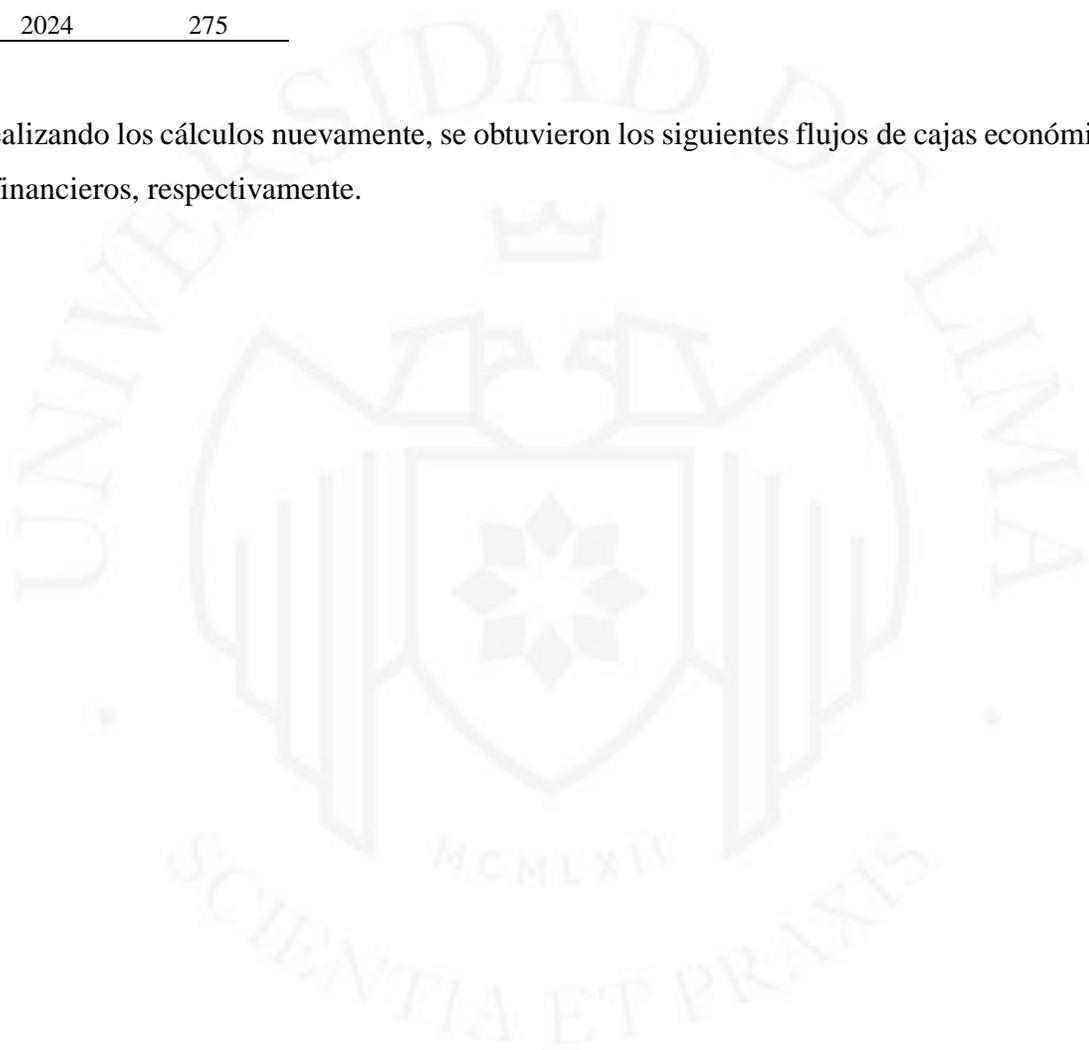


Tabla 8. 7*Evaluación económica pesimista*

ESTADO DE RESULTADOS	-	1	2	3	4	5
Cantidad		138	173	204	240	275
Precio		11 500	11 800	12 000	12 400	12 700
Ingresos		1 583 550	2 046 120	2 448 000	2 972 280	3 497 580
(-) Costo de Ventas		1 042 055	1 374 432	1 495 670	1 625 459	1 988 732
(-) Depreciación		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977
Utilidad Bruta		434 518	564 711	845 354	1 239 844	1 401 871
(-) Gastos de Administración y Ventas		432 986	419 883	417 095	424 623	432 302
(-) Depreciación No Fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146
(-) Amortización de Intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115
Utilidad Operativa		- 9 729	133 566	416 998	803 960	958 309
(-) Gastos Financieros		85 755	72 910	58 202	41 361	22 079
(-) Valor en libros		-	-	-	-	178 347
(+) Valor de mercado		-	-	-	-	160 513
Utilidad Antes de Impuesto		- 95 485	60 657	358 796	762 599	918 395
Impuesto a la renta (29.5%)		- 28 168	17 894	105 845	224 967	270 927
Utilidad Neta		- 67 317	42 763	252 951	537 632	647 469
(-) Inversión total	- 1 182 831					
(+) Depreciación fabril		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977
(+) Depreciación no fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146
(+) Amortización de intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115
(+) Gastos financieros(1-t)		60 457	51 401	41 032	29 160	15 565
(+) Valor en libros						178 347
(+) Capital de trabajo						230 000
FFE	-1 182 831	111 378	212 402	412 221	685 030	1 189 619
VA FLUJOS	- 1 182 831	89 103	135 937	211 057	280 588	389 814
ACUMULADO	- 1 182 831	- 1 093 728	- 957 791	-746 733	- 466 145	- 76 331

Tabla 8. 8*Evaluación financiera pesimista*

ESTADO DE RESULTADOS	-	1	2	3	4	5
Cantidad		138	173	204	240	275
Precio		11 500	11 800	12 000	12 400	12 700
Ingresos		1 583 550	2 046 120	2 448 000	2 972 280	3 497 580
(-) Costo de Ventas		1 042 055	1 374 432	1 495 670	1 625 459	1 988 732
(-) Depreciación		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977
Utilidad Bruta		434 518	564 711	845 354	1 239 844	1 401 871
(-) Gastos de Administración y Ventas		432 986	419 883	417 095	424 623	432 302
(-) Depreciación No Fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146
(-) Amortización de Intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115
Utilidad Operativa	-	9 729	133 566	416 998	803 960	958 309
(-) Gastos Financieros		85 755	72 910	58 202	41 361	22 079
(-) Valor en libros		-	-	-	-	178 347
(+) Valor de mercado		-	-	-	-	160 513
Utilidad Antes de Impuesto	-	95 485	60 657	358 796	762 599	918 395
Impuesto a la renta (29.5%)	-	28 168	17 894	105 845	224 967	270 927
Utilidad Neta	-	67 317	42 763	252 951	537 632	647 469
(-) Inversión total	-1 182 831					
(+) Deuda	591 415					
(+) Depreciación fabril		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977
(+) Depreciación no fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146
(+) Amortización de intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115
(+) Amortización de deuda		88 589	101 435	116 143	132 983	152 266
(+) Valor en libros						178 347
(+) Capital de trabajo						230 000
FFE	- 591 415	139 510	262 435	487 332	788 853	1 326 320
VA FLUJOS	- 591 415	111 608	167 958	249 514	323 114	434 608
ACUMULADO	- 591 415	- 479 807	- 311 849	- 62 335	260 779	695 388

Utilizando los flujos de fondos económico y financiero, calculados con el peor escenario, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. 9*Indicadores económicos pesimistas*

Indicador	Valor
Valor actual neto (VAN)	- 76 330,8
Tasa interna de retorno (TIR)	23%
Relacion beneficio /costo	0,9
Periodo de recuperpo	5,7

Tabla 8. 10*Indicadores financieros pesimistas*

Indicador	Valor
Valor actual neto (VAN)	695 387,7
Tasa interna de retorno (TIR)	57%
Relación beneficio /costo	2,2
Periodo de recuperero	3,2

Por otro lado, se generaron los indicadores optimistas, considerando un incremento en las ventas de 15 %.

Tabla 8. 11*Demanda de escenario optimista*

Año	Paquetes
2020	186
2021	235
2022	276
2023	324
2024	373

Tabla 8. 12*Evaluación económica optimista*

ESTADO DE RESULTADOS	0	1	2	3	4	5	
Cantidad		186	235	276	324	373	
Precio		11 500	11 800	12 000	12 400	12 700	
Ingresos		2 142 450	2 768 280	3 312 000	4 021 320	4 732 020	
(-) Costo de Ventas		1 042 055	1 374 432	1 495 670	1 625 459	1 988 732	
(-) Depreciación		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977	
Utilidad Bruta		993 418	1 286 871	1 709 354	2 288 884	2 636 311	
(-) Gastos de Administración y Ventas		432 986	419 883	417 095	424 623	432 302	
(-) Depreciación No Fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146	
(-) Amortización de Intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115	
Utilidad Operativa		549 171	855 726	1 280 998	1 853 000	2 192 749	
(-) Gastos Financieros		85 755	72 910	58 202	41 361	22 079	
(-) Valor en libros		-	-	-	-	178 347	
(+) Valor de mercado		-	-	-	-	160 513	
Utilidad Antes de Impuesto		463 415	782 817	1 222 796	1 811 639	2 152 835	
Impuesto a la renta (29.5%)		136 708	230 931	360 725	534 434	635 086	
Utilidad Neta		326 708	551 886	862 071	1 277 206	1 517 749	
(-) Inversión total	-	1 182 831					
(+) Depreciación fabril		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977	
(+) Depreciación no fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146	
(+) Amortización de intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115	
(+) Gastos financieros(1-t)		60 457	51 401	41 032	29 160	15 565	
(+) Valor en libros						178 347	
(+) Capital de trabajo						230 000	
FFE	-	1 182 831	505 403	721 525	1 021 341	1 424 603	2 059 899
VA FLUJOS	-	1 182 831	404 322	461 776	522 927	583 517	674 988
ACUMULADO	-	1 182 831	- 778 508	- 316 732	206 194	789 712	1 464 699

Tabla 8. 13*Evaluación financiera optimista*

ESTADO DE RESULTADOS	0	1	2	3	4	5	
Cantidad		186	235	276	324	373	
Precio		11 500	11 800	12 000	12 400	12 700	
Ingresos		2 142 450	2 768 280	3 312 000	4 021 320	4 732 020	
(-) Costo de Ventas		1 042 055	1 374 432	1 495 670	1 625 459	1 988 732	
(-) Depreciación		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977	
Utilidad Bruta		993 418	1 286 871	1 709 354	2 288 884	2 636 311	
(-) Gastos de Administración y Ventas		432 986	419 883	417 095	424 623	432 302	
(-) Depreciación No Fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146	
(-) Amortización de Intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115	
Utilidad Operativa		549 171	855 726	1 280 998	1 853 000	2 192 749	
(-) Gastos Financieros		85 755	72 910	58 202	41 361	22 079	
(-) Valor en libros		-	-	-	-	178 347	
(+) Valor de mercado		-	-	-	-	160 513	
Utilidad Antes de Impuesto		463 415	782 817	1 222 796	1 811 639	2 152 835	
Impuesto a la renta (29.5%)		136 708	230 931	360 725	534 434	635 086	
Utilidad Neta		326 708	551 886	862 071	1 277 206	1 517 749	
(-) Inversión total	-	1 182 831					
(+) Deuda		591 415					
(+) Depreciación fabril		106 977	106 977	106 977	106 977	106 977	
(+) Depreciación no fabril		9 146	9 146	9 146	9 146	9 146	
(+) Amortización de intangibles		2 115	2 115	2 115	2 115	2 115	
(+) Amortización de deuda		88 589	101 435	116 143	132 983	152 266	
(+) Valor en libros						178 347	
(+) Capital de trabajo						230 000	
FFE	-	591 415	533 535	771 558	1 096 452	1 528 427	2 196 600
VA FLUJOS	-	591 415	426 828	493 797	561 383	626 044	719 782
ACUMULADO	-	591 415	- 164 588	329 209	890 593	1 516 636	2 236 418

Utilizando los flujos de fondos económico y financiero, calculados con el mejor escenario, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. 14*Indicadores económicos optimistas*

Indicador	Valor
Valor actual neto (VAN)	1 464 699,4
Tasa interna de retorno (TIR)	64%
Relación beneficio /costo	2,2
Periodo de recupero	2,6

Tabla 8. 15*Indicadores financieros optimistas*

Indicador	Valor
Valor actual neto (VAN)	2 236 417,9
Tasa interna de retorno (TIR)	124%
Relación beneficio /costo	4,8
Periodo de recupero	1,6

Finalmente, se estima el VAN probabilístico, asignando pesos para cada uno de los escenarios planteados.

Tabla 8. 16*Indicadores financieros pesimistas*

Escenario	Peso	VANE	VANF
Optimista	20%	1 464 699,4	2 236 417,9
Moderado	50%	694 184,3	1 465 902,8
Pesimista	30%	- 76 330,8	695 387,7
Van esperado		617 132,8	1 388 851,3

En base a estos resultados, se puede concluir que el proyecto es sensible a un cambio en la demanda, debido a que el VAN económico y financiero se reducen significativamente. No obstante, realizando el ponderado de los 3 escenarios, se obtiene un VAN positivo, lo que indicaría que la empresa seguiría siendo económica y financieramente rentable.

CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN SOCIAL

9.1 Identificación de las zonas y comunidades de influencia del proyecto

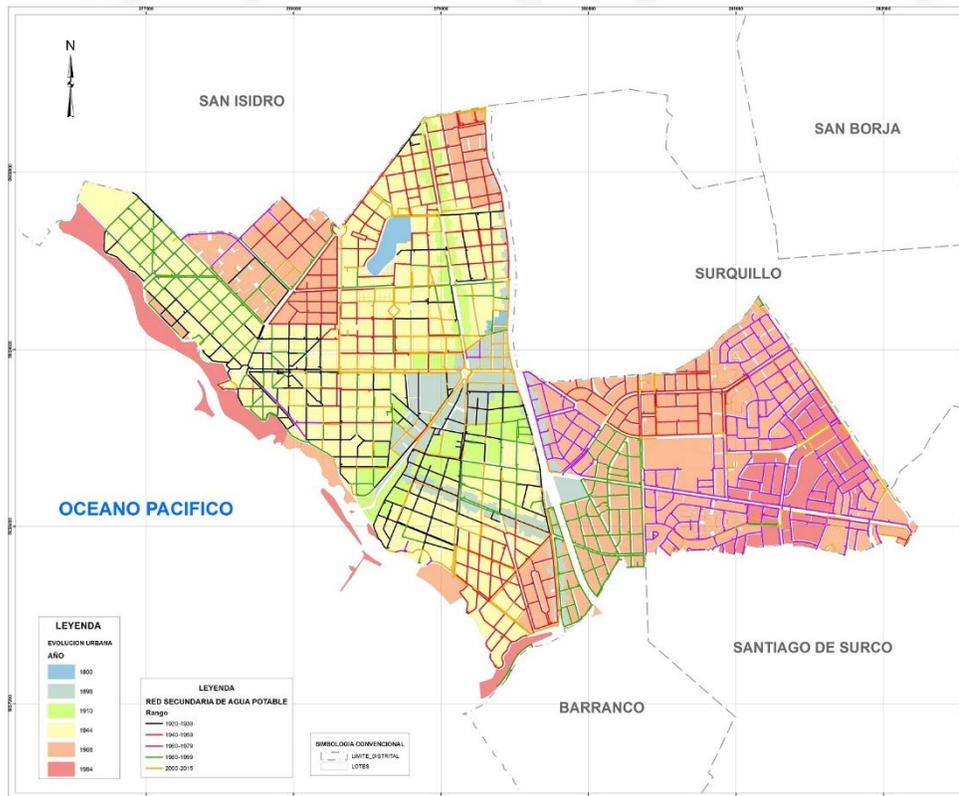
El área de influencia del proyecto está determinada por la localización geográfica donde se encontrará el servicio, ya que esta será la zona en la que posiblemente se presente algún impacto ambiental que podría generar el negocio.

- Área de influencia directa

Según la evaluación realizada en el capítulo III, el servicio se localizará en Lima, específicamente en el distrito de Miraflores. Esta será la zona en la que posiblemente se presente algún tipo de impacto ambiental de forma inmediata.

Figura 9. 1

Mapa del distrito de Miraflores



Nota. Obtenido del INEI (2011)

- Área de influencia indirecta

El servicio será brindado a las diferentes zonas empresariales de la ciudad, ya el proyecto está dirigido a los trabajadores de medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana.

Por otro lado, el mayor beneficio social otorgado se obtendrá por la generación de diversos puestos de trabajo, ya que no sólo se contará con el servicio de personal por planilla, sino también mediante servicios de terceros, principalmente a los profesores de los talleres que se físicos, ya que se les brindará la oportunidad de llegar a una mayor cantidad de personas mediante los contactos de la consultora.

9.2 Impacto social del proyecto

Con la finalidad de medir cuantitativamente el impacto social que genera el proyecto, fue necesario calcular el valor agregado del mismo. Para ello, se sumaron los sueldos, salarios, depreciación activos fijos tangibles, gastos financieros (intereses) derivados de la deuda de largo plazo y la utilidad antes de impuestos; posteriormente, es necesario conocer el valor actual del monto total.

En primer lugar, se realiza el cálculo del costo promedio ponderado de capital (CPPC); para esto utilizamos los porcentajes de participación y de costos después de impuestos, obteniendo un resultado de 17.6 %.

Tabla 9. 1

Cálculo del costo promedio ponderado de capital

	Valor	Participación	Costo antes imp.	Costo desp imp.	Promedio ponderado
Deuda	591 415	50%	15%	10,2%	5,1%
Aporte	591 415	50%	25%	25,0%	12,5%
Total	1 182 831	100%		CPPC=	17,6%

Utilizando el CCPC, el resultado total del valor agregado actual fue de 7 303 119,0 soles. El cálculo se puede observar en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 9. 2*Cálculo del valor agregado*

VALOR AGREGADO	2020	2021	2022	2023	2024
Sueldos y salarios	1 045 200,0	1 344 931,2	1 438 748,4	1 535 780,2	1 862 389,5
Depreciación	136 974,4	136 974,4	136 974,4	136 974,4	136 974,4
Gastos financieros	85 755,2	72 909,8	58 201,8	41 361,1	22 078,5
Utilidad antes de impuestos	183 965,3	421 736,7	790 796,2	1 287 119,2	1 535 615,3
Valor agregado	1 451 895,0	1 976 552,1	2 424 720,7	3 001 235,0	3 557 057,7
VAN	7 303 119,0				

Para conocer la situación del proyecto a nivel macroeconómico se consideraron indicadores de intensidad y densidad de capital, así como la relación producto/capital.

- Relación producto/capital: Sirve para medir el grado de relación que existe entre el valor agregado y la inversión total.

$$\text{Relación producto/capital} = \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Inversión total}} = \frac{7\,303\,119}{1\,182\,830,6} = 6,2 \text{ veces}$$

Al realizar el cálculo, se puede concluir que el valor agregado que genera el proyecto es 6,2 veces más que la inversión total.

- Intensidad de capital: Establece la relación entre la inversión y el valor agregado del proyecto

$$\text{Intensidad de capital} = \frac{\text{Inversión total}}{\text{Valor agregado}} = \frac{1\,182\,830,6}{7\,303\,119} = 0,2 \text{ veces}$$

El valor obtenido de 0,2 es positivo, esto demuestra que se tiene una menor inversión para obtener un mayor valor agregado.

- Densidad de capital: Establece la relación entre los puestos de trabajo que se generan y la inversión total

$$\text{Densidad de capital} = \frac{\text{Inversión total}}{\text{Cant de empleos}} = \frac{1\,182\,830,6}{26} = 45\,493,5 \text{ soles}$$

Se invierten alrededor de 45 493,5 soles para la generación de cada puesto de trabajo.



CONCLUSIONES

- De acuerdo al estudio de mercado realizado, se concluyó que el servicio será bien aceptado por las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana, sin excluir a ninguna por el sector al que pertenezca. Con esto, en base a las encuestas y las entrevistas realizadas, que dieron como resultado una intensidad de compra de 75% y una intención de compra de 89,9 % se determinó que la demanda del proyecto será de 54 empresas, equivalente a S/ 1 863 000 para el primer año y aumentará a 108 empresas; es decir, S/ 4 114 800 para el último año, abarcando un 1% del total del mercado potencial.
- Se determinó que el lugar más adecuado para la instalación de las oficinas administrativas es el distrito de Miraflores, debido al precio de los alquileres, la densidad del tráfico y la cercanía a zonas empresariales.
- Mediante la evaluación de la dimensión del servicio brindado, se determinó, que es necesario brindar un total de 127 paquetes al año, para poder afrontar los costos fijos de la empresa.
- Mediante el cálculo de la capacidad instalada, se determinó que los ejecutivos comerciales son el recurso limitante de la empresa; ya que, con el fin de asegurar la calidad del servicio, se plantea que siempre estén presente durante el desarrollo de los talleres. Con este cálculo se concluyó que cada ejecutivo puede atender a 6 empresas por bimestre; es decir, para cubrir con la demanda proyectada, se necesitara de 5 ejecutivos al inicio del proyecto y aumentara a 9 al cabo de 5 años.
- Se considera que la estructura organizacional de la consultora, al empezar el proyecto, estará conformada por 14 personas, las cuales cumplirán funciones administrativas y de gestión. Además de ellos, se contará con los trabajadores que realicen las actividades físicas y los distintos talleres, como personal tercerizado y la cantidad de personal necesario dependerá de la demanda del cliente.

- Contabilizando todos los costos de fijos tangibles, intangibles y el capital de trabajo, se obtuvo que la inversión necesaria para desarrollar el proyecto es de S/ 1 182 830,6. Además, mediante análisis económicos y financieros, se determinó que lo más adecuado es solicitar financiamiento bancario del 50% del total de la inversión. En este escenario se obtiene una TIR que alcanza el 91% respecto a la inversión y que devuelve un VAN de S/ 1 465 902,8 después de 5 años. Asimismo, el periodo de recupero de la inversión sería de 2 años y 2 meses.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda que, para un resultado mucho más detallado, se evalúen los escenarios de alquiler y compra de instalaciones de manera paralela. Esto debido a que, en el presente trabajo se evaluó como única opción el alquiler de las oficinas administrativas; ya que, para un periodo de vida de proyecto de 5 años es la opción más rentable. Se podría tomar en cuenta que para un proyecto a largo plazo la compra definitiva de oficinas sea lo más adecuado, debido a las variaciones que se puedan necesitar en la cantidad de personal de acuerdo al aumento de la demanda.
- Considerar como potencial mercado a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana, ya que, son de este tipo la mayor cantidad de empresas que existen en la ciudad y aunque según encuestas son las grandes empresas las que están más interesadas en temas de impacto social como el manejo del estrés, el desarrollo de las pequeñas empresas son las que serán impulso el país en los próximos años.
- Es recomendable buscar alianzas con otras empresas especialistas en salud, como son los laboratorios de salud ocupacional ya que, gracias a la experiencia que manejan, se podrían brindar paquetes más completos y especializados para cada situación.
- Se puede considerar como buena opción, tener como miembro de la empresa a un reducido número de especialistas en las distintas actividades físicas o por lo menos, con experiencia en estas actividades, debido a que, esto permitiría que la contratación del servicio tercerizado sea de los más acertado posible.

REFERENCIAS

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo [EU-OSHA]. (2018). Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo. Obtenido de <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios Perú . (2018). Obtenido de <https://www.asei.com.pe/en/precio-m2-para-viviendas-lima-varia-entre-2340-y-7747/>
- Banco Mundial. (2017). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>
- Bisquerra, R. (2018). *Concepto de educacion emocional*. Obtenido de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/educacion-emocional/concepto-educacion-emocional.html>
- Blazquez, J. (2018). ¿Cómo cuidar el planeta sin levantarse del sillón? Obtenido de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/cuidar-planeta-levantarse-sillon-441110>
- Consecuencias del estres laboral. (2017). *Estreslaboral*. Obtenido de Estres Laboral: <http://www.estreslaboral.info/consecuencias-del-estres-laboral.html>
- Diario La Republica. (2018). Economía peruana creció en casi 8% durante abril 2018. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1261709-economia-peruana-crecio-8-durante-abril-2018>
- El Comercio. (2017). Empleados inician jornada laboral con impresionante dinámica grupal y se viralizan en Facebook. Obtenido de <https://elcomercio.pe/redes-sociales/facebook/facebook-viral-empleados-inician-dia-fantastica-dinamica-grupal-tic-colombia-face-fb-fotos-video-nnda-nnrt-noticia-574610>
- El estrés, “el mal del siglo XXI” que reduce la productividad de los empleados. (2017). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/internacional/articulo/banco-mundial-dice-que-el-estres-es-la-enfermedad-que-reduce-la-productividad/217965>
- Ferry, R. (2018). Empresario y sin experiencia en posicionamiento online, ¿qué hago? *MunDiario*. Obtenido de <https://www.mundiario.com/articulo/economia/empresario-experiencia-posicionamiento-online-hago/20181119095504138229.html>

- Gestion. (2017). Estrés laboral: ¿Cómo reconocer que tengo el síndrome de desgaste profesional? Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/estres-laboral-reconocer-sindrome-desgaste-profesional-235161>
- Guerri, M. (2016). *¿Qué es la inteligencia emocional?* Obtenido de Psicoactiva: <https://www.psicoactiva.com/blog/la-inteligencia-emocional/>
- Hernandez Sampieri, R. (1991). *Metología de la investigación*.
- Holman, D., Johnson, S., & O'Connor, E. (2018). Stress Management Interventions: Improving Subjective. *NobaScholar*. Obtenido de <https://nobascholar.com/chapters/44/download.pdf>
- INEI. (2018). *Análisis de la Densidad Empresarial*. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap05.pdf
- Info Capital Humano. (2017). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/70-de-los-trabajadores-peruanos-sufren-estres-laboral/>
- Kotler, P. (1985). *Fundamentos de mercadotecnia*. México, D.F: Prentice Hall.
- Odgers Berndtson. (2017). *Servicios Profesionales y consultoria*. Obtenido de <https://www.odgersberndtson.com/es-es/sectores/servicios-profesionales-y-consultor%C3%ADa>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017). *Estres Laboral*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_475146.pdf
- Perú en Números. (2017). Obtenido de <http://www.cuanto.org/peruennumeros/>
- Reyes, M. (2014). *Poder de negociación de los Proveedores*. Obtenido de <https://prezi.com/fi5vid6vebqh/poder-de-negociacion-de-los-proveedores-o-vendedores/>
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rojas, J. (2017). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/70-de-los-trabajadores-peruanos-sufren-estres-laboral/>

Roldán, P. (2017). *Diferenciación de producto* . Obtenido de Economipedia:
<http://economipedia.com/definiciones/diferenciacion-de-producto.html>

Sanchez, F. (2018). *Hacer ejercicio físico reduce el estrés*. Obtenido de Onfitness Sport & Spa: https://www.onfitnesscenter.com/inscripcion-gimnasio/es/blog/64_hacer-ejercicio-fisico-reduce-el-estres.html

Sin estrés Perú. (2018). Obtenido de <http://www.sinestresperu.com/>

Transformación. (2018). Obtenido de <http://transformacion.com.pe/servicios/>

V & V Grupo Inmobiliario. (2017). Top 5 de los distritos ideales para hacer negocios en Lima. Obtenido de <https://www.vyv.pe/blog/top-5-de-los-distritos-ideales-para-hacer-negocios-en-lima/>



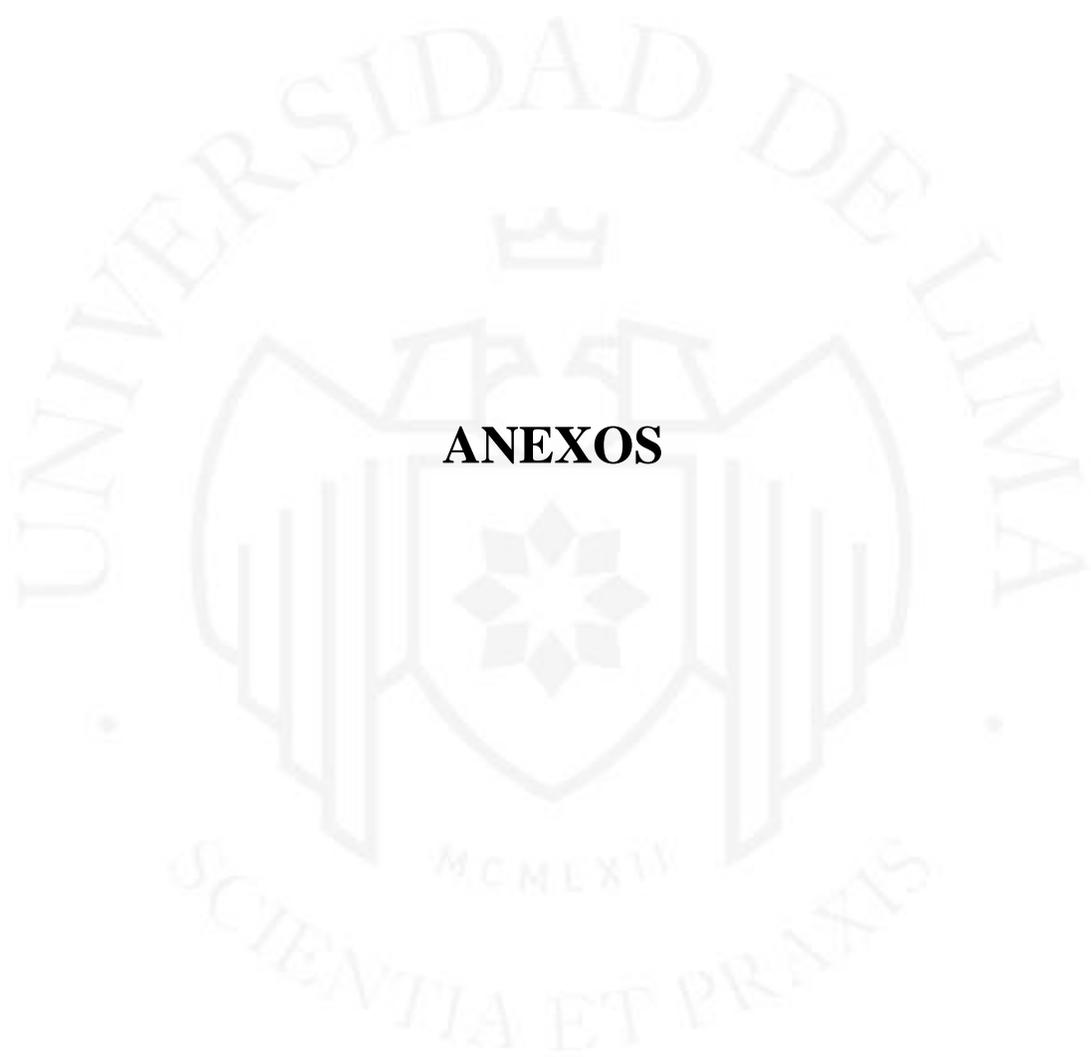
BIBLIOGRAFÍA

- Cardona Montoya, A., & Marín Restrepo, C. (2009). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora de carácter ambiental e industrial en la Ciudad de Pereira. (*Tesis para optar el título de ingeniero*). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2199/6581186132C268.pdf;sequence=1>
- Frías Paz, A., Guzmán Aguilar, C., & Marcos Salas, R. (2015). Plan de Negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad. (*Tesis de maestría*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/616970/Plan%20de%20Negocio%20de%20Consultor%C3%ADa%20en%20SIG.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Gines Ford, C., Navarrete Romero, F., & Velez Vasquez, G. (2009). Creación de un centro Anti-estrés "Innova S.A.C". (*Tesis para optar el título de analista*). Escuela Superior Politécnica del litoral, Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10464/1/Creacion%20de%20un%20Centro%20Antiestres.pdf>
- Guevara Pezo, R., & Verde Lozano, J. (2016). Plan de negocios para la creación de un Spa móvil para prevención y manejo del estrés laboral para los trabajadores de empresas en la ciudad de Lima. (*Tesis de maestría*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621299/TEISIS+GUEVARA+-+VERDE+\(1\).pdf;jsessionid=707D0623F565722920F9991682B0D57C?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621299/TEISIS+GUEVARA+-+VERDE+(1).pdf;jsessionid=707D0623F565722920F9991682B0D57C?sequence=5)
- Ochoa Leon, J., Oropeza Badajos, J., Ramirez Malpartida, E., & Salazar Manuyama, F. (s.f.). Proyecto Empresarial Thanichy. (*Tesis para optar el grado de bachiller en negocios internacionales*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621940/Ochoa_lj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz Aguilar, I., & Vega C3ndor, K. (2017). Influencia del estrs laboral en el desempe1o de los trabajadores de una empresa de venta y servicios industriales. (*Tesis de Licenciatura*). Pontificia Universidad Cat3lica del Per3, Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11845/Ruiz%20Aguilar_Vega%20C3%B3ndor_Influencia_estr%3%A9s_laboral1.pdf?sequence=1

Ruiz Mancero, A. (2016). Creaci3n de una empresa de asesor3a y consultora especializada en turismo en el Cat3n Rumi1ahui. (*Tesis para obtener el t3tulo de ingeniero*). Universidad de especialidades tur3sticas, Quito. Obtenido de <http://190.95.226.74/bitstream/45000/133/1/Tesis%20C3%81n%20Ruiz%20Mancero.pdf>





ANEXOS

ANEXO 1: Matriz comparativa de estudio de mercado

N°	Criterio	TESIS 1	TESIS 2
1	Referencia (APA)	Guevara Pezo, R., & Verde Lozano, J. (2016). Plan de negocios para la creación de un Spa móvil para prevención y manejo del estrés laboral para los trabajadores de empresas en la ciudad de Lima. (<i>Tesis de posgrado</i>). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621299/TESIS%20GUEVARA%20-%20VERDE%20%281%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y	Ochoa Leon, J., Oropeza Badajos, J., Ramirez Malpartida, E., & Salazar Manuyama, F. (s.f.). Proyecto Empresarial Thanichy. (<i>Tesis pregrado</i>). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621940/Ochoa_lj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2	FUENTES DE INFORMACIÓN	Para el desarrollo de esta tesis se obtuvieron datos de fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria sólo se recolectó información mediante encuestas, las cuales fueron aplicadas a directivos de empresas. Como fuente secundaria se recolectó información de bases de datos como INEI, utilizada para la segmentación del mercado. Asimismo, se apoyaron en otras fuentes secundarias como tesis para desarrollar la metodología del estudio de mercado.	Para obtener información acerca del mercado se recurrió al uso de fuentes primarias, básicamente encuestas, y de fuentes secundarias, como bases de datos, principalmente de INEI para obtener información sobre la cantidad de empresas que existen en el Perú. Asimismo, se utilizaron datos de IPSOS, para conocer sobre la situación laboral de los trabajadores.
3	DEMANDA HISTORICA (PUBLICO OBJETIVO)	Para obtener el mercado objetivo se segmentó el universo de empresas que existen Perú. Primero se segmento por las que se encuentran en Lima metropolitana, seguido de la actividad económica, para este caso del sector comercial. Finalmente, se segmentaron aquellas empresas que tenían más de 100 trabajadores.	Para obtener el mercado objetivo se segmentaron las empresas de Perú primero por las que se encuentran en Lima Metropolitana, seguido de las que se encuentran en el centro de Lima. Posteriormente, se segmentaron por los 4 distritos que cuentan con una mayor cantidad de empresas, dentro de estos distritos se escogieron las medianas y grandes empresas. Al ser el mercado muy amplio aún, se decidió escoger el 0.5% de dichas empresas como mercado objetivo. Para la proyección de la demanda se optó por una regresión lineal.
4	CALCULO DE TICKET PROMEDIO	Durante el desarrollo de la tesis no se calculó ticket promedio de venta. Sin embargo, si se calcula un rango de precio por servicio establecido entre 25 y 80 soles.	No se calcula el ticket promedio pero si establece un precio por paquete el cual es de 650 por un paquete de 10 personas, el cual consta de una sesión de masajes de 20 minutos cada una.
5	UNIDAD DE ANÁLISIS	Un directivo de una empresa de Lima Metropolitana	Un trabajador de una empresa de Lima Metropolitana
6	CALCULO DE LA MUESTRA TEORICA Y MUESTRA REAL	En esta tesis no se calculó matemáticamente el número ideal de la muestra para el universo determinado. Sin embargo, si se realizaron encuestas utilizando una muestra aleatoria de 15 directivos de empresas en Lima Metropolitana.	En esta tesis no se calculó matemáticamente el número ideal de la muestra para el universo determinado. Sin embargo, si se realizaron encuestas utilizando una muestra aleatoria de 18 trabajadores de empresas en Lima Metropolitana. Con el fin de conocer las necesidades de cada uno de ellos y así brindar un mejor servicio.
7	HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA DESARROLLAR EL MODELO DE NEGOCIOS	Para desarrollar el modelo de negocios del servicio se utilizaron diversas herramientas como análisis de PESTEL, la cadena de valor de Porter, matriz FODA, el mix de marketing y el modelo Canvas. Todas estas herramientas orientadas al mismo tema de estudio, el manejo del estrés laboral en los trabajadores de diversas empresas de Lima Metropolitana.	Para desarrollar el modelo de negocios del servicio se utilizaron diversas herramientas como flujogramas para la venta, post-venta y el flujo operativo. Asimismo se establecen las estrategias del mix de marketing.
8	Observaciones	Esta tesis tiene un capítulo de estudio de mercado bastante básico. Sin embargo, el tema de la misma está directamente relacionado con el tema de estudio, ya que su servicio se basa en un spa dirigido a los trabajadores de las empresas como método para liberar el estrés, por ende, se podrá utilizar su encuesta como guía en la aplicación de nuestro estudio de mercado. Asimismo, al tener el mismo tema de estudio se puede obtener información relevante sobre estrategias de comercialización, el modelo de negocio y el análisis del entorno.	En esta tesis se emplea un estudio de mercado algo básico para el desarrollo de nuestro tema de estudio, ya que no se realiza una triangulación adecuada, respecto a la recolección de información. Sin embargo, nos da una idea del panorama general para llevar a cabo este capítulo. Por otro lado, podría ser de gran utilidad para desarrollar nuestro plan de negocios.

N°	Criterio	TESIS 3	TESIS 4*
1	Referencia (APA)	Gines Ford, C., Navarrete Romero, F., & Velez Vasquez, G. (2009). Creación de un centro Anti-estrés "Innova S.A.C". (<i>Tesis de grado</i>). Escuela Superior Politécnica del litoral, Ecuador. Obtenido de https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10464/1/Creacion%20de%20un%20Centro%20Antiestres.pdf	Ruiz Mancero, A. (2016). Creación de una empresa de asesoría y consultoría especializada en turismo en el Catón Rumiñahui. (Tesis para obtener el título de ingeniero). Universidad de especialidades turísticas, Quito. Obtenido de http://190.95.226.74/bitstream/45000/133/1/Tesis%20C3%81ngel%20Ruiz%20M.pdf
2	FUENTES DE INFORMACIÓN	Se utilizaron fuentes primarias como encuestas a ciudadanos de la ciudad de Guayaquil para conocer sobre la intención de compra. Asimismo se realizaron entrevistas a expertos en el tema del estrés para poder mejorar las actividades a realizar. Como fuentes secundarias se utilizaron bases de datos estadísticas de Ecuador como el instituto ecuatoriano de estadística y censos (INEC), para conocer sobre los diversos segmentos de su población.	Para el desarrollo de esta investigación se necesitaron fuentes primarias como encuestas a diversas empresas del sector, para conocer sus necesidades. Asimismo, se recurrió al uso de fuentes secundarias de información como libros de marketing para poder calcular la muestra de la encuesta realizada.
3	DEMANDA HISTORICA (PUBLICO OBJETIVO)	Para obtener el mercado objetivo se utiliza la población de Guayaquil, posteriormente se segmenta por nivel socioeconómico de la clase media, media alta y alta y por un rango de edad de 18 a 69 años. Finalmente, mediante las encuestas se aplica un factor de corrección por intención e intensidad.	Para lograr obtener el público objetivo fue necesario segmentar por la cantidad de empresas que existen en Cantón Rumiñahui, posteriormente, segmentar por las que son del rubro turístico. Asimismo, se decidió ir por el sector de alimentos y bebidas el cual es el que cuenta con mayor cantidad de empresas con un porcentaje de participación de 77%. Finalmente, se segmentaron las empresas que cuentan con 4 a 10 años en el mercado, ya que estas son las que muestran mayor predisposición a adquirir un servicio de consultoría, según los resultados de sus encuestas.
4	CALCULO DE TICKET PROMEDIO	En esta tesis no existe información sobre el cálculo del ticket promedio. Sin embargo, en el capítulo del estudio financiero se establece un costo por cada terapia realizada en el centro.	Para calcular el ticket promedio toman en cuenta los costos fijos de la empresa que se generarán al mes, lo dividen por día laborable y a su vez por cada hora trabajada. A eso se le agrega el margen de utilidad que se desea ganar, y se comprueba que ese monto se encuentre entre el rango que se acepta en las encuestas realizadas.
5	UNIDAD DE ANÁLISIS	Un ciudadano de Guayaquil	Un propietario de un negocio turístico en Cantón Rumiñahui, Quito
6	CALCULO DE LA MUESTRA TEORICA Y MUESTRA REAL	Se calculó la muestra de la encuesta matemáticamente** y dio como resultado 400 encuestas, y se llegaron a realizar todas.	En esta tesis se calculó matemáticamente** el número de la muestra y dio como resultado 67 empresas de un universo de 219. Y realmente llegaron a encuestar a esa cantidad de personas.
7	HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA DESARROLLAR EL MODELO DE NEGOCIOS	Esta tesis no tiene un enfoque muy desarrollado sobre su modelo de negocios, por ello, la principal herramienta que utilizan para desarrollarlo es el análisis PESTEL. Para conocer el entorno de la empresa.	Utiliza como herramienta principal para desarrollar el modelo de negocio el mix de marketing, ya que explica cómo se orienta el desarrollo de las 4 P's a una consultoría en el sector turístico.
8	Observaciones	Esta tesis cuenta con información necesaria para poder hallar la muestra de las encuestas que aplicaremos. Además tiene información sobre los procesos de venta del servicio, así como los planes establecidos sobre las actividades claves que se brindarán a los clientes.	Esta, al ser una tesis sobre la implementación de una consultoría, nos puede ayudar a establecer de una manera más adecuada y aproximada los canales de comercialización de nuestro servicio. Asimismo, nos brinda una idea clara sobre cómo encontrar la muestra adecuada para desarrollar las encuestas. Finalmente, nos ayudará a encontrar el ticket promedio de venta de nuestro servicio.

N°	Criterio	TESIS 5*	TESIS 6*
1	Referencia (APA)	Frías Paz, A., Guzmán Aguilar, C., & Marcos Salas, R. (2015). Plan de Negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad. (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/616970/Plan%20de%20Negocio%20de%20Consultor%C3%ADa%20en%20SIG.pdf?sequence=4&isAllowed=y	Cardona Montoya, A., & Marín Restrepo, C. (2009). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora de carácter ambiental e industrial en la Ciudad de Pereira. (Tesis para optar el título de ingeniero). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Obtenido de http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2199/6581186132C268.pdf;sequence=1
2	FUENTES DE INFORMACIÓN	Para el desarrollo de esta tesis se obtuvieron datos; por un lado, de encuestas como única fuente primaria; la información obtenida, se procesa, codifica, tabula y analiza estadísticamente. Por otro lado, se usaron fuentes secundarias como libros, revistas, documentos escritos de organizaciones como el INEL, la cámara de comercio de Lima y el Ministerio de la Producción.	Para el desarrollo de esta investigación se necesitaron fuentes primarias como encuestas a diversas empresas del sector, para realizar un correcto análisis de la demanda y la oferta. Como fuentes secundarias, se utilizó la base de datos de la Cámara de comercio de Pereira, para obtener la información de las industrias manufactureras.
3	DEMANDA HISTORICA (PUBLICO OBJETIVO)	Para obtener el mercado objetivo se segmentaron las empresas de Perú, primero por las que se encuentran en Lima Metropolitana y Callao, seguido de las que son empresas formales y pertenecen al sector de Pequeñas y medianas empresas según el Ministerio de la Producción (Produce)	Para obtener el mercado objetivo segmentaron a las empresas ubicadas en la ciudad de Pereira de los diferentes sectores de la economía, seguido de las que son industrias manufactureras de acuerdo a la sección D de la clasificación CIIU (clasificación industrial internacional uniforme), las cuales constituyen la demanda, y según datos de la Cámara de Comercio son 1.213 empresas.
4	CALCULO DE TICKET PROMEDIO	Para calcular el ticket promedio toman en cuenta los costos, que incluyen costos de funcionamiento y benchmarking, por cada servicio prestado, aumentado el margen de ganancia en cada uno de ellos.	No se calcula el ticket promedio pero si establece un precio dependiendo del servicio: \$100 para microempresas, \$117 para pequeñas, \$134 para medianas y \$151 para grandes empresas.
5	UNIDAD DE ANÁLISIS	Un directivo de una empresa de Lima Metropolitana	Un directivo de una empresa en la ciudad de Pereira
6	CALCULO DE LA MUESTRA TEORICA Y MUESTRA REAL	En esta tesis se calculó matemáticamente el número ideal de la muestra y dio como resultado 363 empresas del sector Pymes, de un total de 46134 empresas, pero las encuestas se realizaron a una muestra de 100 empresas.	Considerando como total a las industrias manufactureras, se determinó la muestra para realizar el Estudio de la Demanda por medio del muestreo aleatorio simple, obteniendo un total de 90 empresas, y se realizó a todas.
7	HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA DESARROLLAR EL MODELO DE NEGOCIOS	Para desarrollar el modelo de negocios del servicio se utilizaron diversas herramientas como matrices FODA modelos Canvas y modelo de cinco fuerzas de Porter.	Para desarrollar el modelo de negocios del servicio se elaboró un plan estratégico empresarial y diagramas de flujo del proceso. Además, se utilizaron matrices FODA.
8	Observaciones	Esta tesis, aunque es sobre la implementación de una consultoría, al estar dirigida a las áreas de seguridad o calidad de industrias manufactureras, no aporta mucha información a esta investigación. Pero sí, nos brinda una idea clara sobre cómo encontrar la muestra adecuada para desarrollar las encuestas y evaluarlas. Asimismo, puede ayudarnos a encontrar el ticket promedio de venta de nuestro servicio.	Esta, al ser una tesis sobre la implementación de una consultoría y además estar dirigida al mismo sector, brinda mucha información a nuestra investigación. También posee un buen desarrollo del modelo de negocio, que nos puede servir de base. La desventaja de esta tesis es la falta de claridad en el establecimiento del precio de venta a los clientes.

ANEXO 2: Encuesta aplicada a directivos de medianas y grandes empresas

El estrés laboral es un problema que afecta en gran porcentaje a la sociedad peruana y se presenta cuando los colaboradores sienten que las exigencias de su trabajo son mayores a su capacidad para hacerles frente, comprometiendo su desempeño laboral y su vida personal. En base a esta información, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene conocimiento del nivel de estrés que presentan sus colaboradores debido a la carga laboral?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Su empresa realiza alguna actividad para disminuir el estrés laboral?
 - a. Si
 - b. No
3. ¿Considera Ud. que la empresa debe manejar planes integrales que permitan combatir el estrés laboral y mejorar la productividad de la empresa?
 - a. Si
 - b. No
4. El servicio propuesto ofrecerá diferentes actividades a los trabajadores de su empresa, con el fin de manejar el estrés en cada uno de ellos. El paquete básico será de 2 meses, el cual constará de 6 sesiones de actividades físicas y 2 sesiones de *coaching*. Las actividades a realizar serán escogidas por los trabajadores de su empresa mediante la aplicación de una breve encuesta. En base a esta información ¿Usted estaría interesado en adquirir el servicio?
 - a. Si
 - b. No
5. En una escala del 1 al 10, siendo 1 poco probable y 10 muy probable. ¿Qué tan dispuesto estaría a adquirir el servicio mencionado? Marque con un aspa (X)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. ¿Para cuántas personas adquiriría el servicio?
- Menos de 40
 - 40 - 80
 - Más de 80
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el paquete de 2 meses por persona?
- Menos de 65 soles
 - De 65 a 75 soles
 - Más de 75 soles
8. ¿Con que frecuencia adquiriría el servicio?
- 1 a 2 veces al año
 - 3 a 4 veces al año
 - 5 a 6 veces al año
9. Elija las actividades físicas que le gustaría adquirir dentro del servicio. Seleccione máximo 6 opciones.
- Yoga
 - Meditación
 - Stretching
 - Baile
 - Pilates
 - Tai chi
 - Muay thai
 - Risoterapia
 - Masajes anti- estrés
 - Tratamientos faciales
 - Pintura
 - Nutrición

Gracias por su participación

Link de la encuesta online:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVp1vsl_kiHnf3hsRaXhtn_L-lpNncCoKpng0ULwxnBYflgQ/viewform?usp=sf_link

ANEXO 3: Guía de entrevista para expertos en las áreas de influencia

Buenas tardes, en primer lugar, queremos agradecerle por el tiempo que nos está brindando para realizar esta entrevista, nosotras somos Gabriela Galvez y Mayra Montoya, dos alumnas de la carrera de Ingeniería industrial de la Universidad de Lima y en esta oportunidad nos encontramos realizando el estudio de mercado para nuestro proyecto de investigación. Queremos recordarle que la información que nos brinde será utilizada únicamente con fines académicos. Esta entrevista tiene como finalidad la validación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en las encuestas, así como la evaluación del proyecto de investigación que se desarrollará.

El proyecto consiste en la implementación de una consultora especializada en el manejo del estrés laboral. El servicio se basa en la ejecución de un plan integral de actividades, el cual estará dirigido a los colaboradores de empresas de diferentes rubros comerciales. El paquete básico consta de 8 sesiones, de las cuales 6 serán actividades físicas y 2 serán de *coaching*. Las actividades se realizarán en las instalaciones del cliente, por ende, todos los instrumentos y herramientas que se utilicen en cada taller serán trasladadas al local. Asimismo, el cliente tendrá la posibilidad de escoger 6 actividades de un total de 10 opciones. Para la selección de las actividades, se aplicarán breves encuestas a los trabajadores de la organización. Las sesiones durarán 35 minutos cada una y se aplicarán en grupos de 40 personas. El costo del paquete por persona será de 65 soles.

Preguntas generales:

1. Datos personales
 - 1.1 Nombre:
 - 1.2 Experiencia profesional:
2. ¿Considera usted que es importante manejar planes integrales dentro de las empresas que permitan combatir el estrés laboral en los trabajadores?
3. ¿Ha oído hablar sobre algún servicio similar al planteado?

Preguntas al experto en investigación de mercado

1. Validación de datos:

- 1.1 En base a las encuestas realizadas ¿Cree usted que los resultados obtenidos son los adecuados para el desarrollo de la investigación?
2. Características del servicio:
 - 2.1 ¿Qué actividad física considera fundamentales para el desarrollo del servicio?
 - 2.2 ¿Cree que realizar las actividades en grupos de 40 personas es lo adecuado?
 - 2.3 ¿Cree conveniente nuestro método de pago por paquete?
3. Competencia en el mercado:
 - 3.1 ¿Cuál cree usted que sería la competencia directa del servicio?
4. Viabilidad del proyecto
 - 4.1 En base a su experiencia profesional ¿Cree usted que el proyecto es factible en el mercado actual?
 - 4.2 En base a lo detallado anteriormente. ¿Qué oportunidades de mejora podría encontrar en el servicio?

Preguntas al experto en psicología

1. Características del servicio:
 - 1.1 ¿Qué actividades físicas considera fundamentales para el desarrollo del servicio?
 - 1.2 ¿Cree que realizar las actividades en grupos de 40 personas es lo más adecuado?
2. Oportunidades de mejora:
 - 2.1 ¿Cree usted que es fundamental incluir sesiones de *coaching* dentro del paquete?
 - 2.2 ¿Cuáles considera que deberían ser los temas tocados en dichas sesiones?

Preguntas al experto en Recursos Humanos

1. Características del servicio:
 - 1.1 ¿Estaría interesado en adquirir el servicio?
 - 1.2 ¿Qué actividades físicas le gustaría incluir en el servicio?
 - 1.3 ¿Para cuantas personas adquiriría el servicio?
 - 1.4 ¿Estaría dispuesto a invertir 65 soles por persona por el paquete integral de 2 meses?
 - 1.5 ¿Cree conveniente nuestro método de pago por paquete?
2. Competencia en el mercado:
 - 2.1 ¿Cuál cree usted que sería la competencia directa del servicio?

ANEXO 4: Entrevista al experto en investigación de mercado

Preguntas generales:

1. Datos personales

1.1 Nombre: Maria José Ortega Uribe

1.2 Experiencia profesional: Ejecutiva de Cuentas en CCR, empresa de investigación de mercados.

2. ¿Considera usted que es importante manejar planes integrales dentro de las empresas que permitan combatir el estrés laboral en los trabajadores? Sí, es importante, ya que el estrés laboral es un tema latente que se da en los trabajadores hoy en día y debería ser tratado, para así mejorar la productividad y el clima laboral en las empresas.

3. ¿Ha oído hablar sobre algún servicio similar al planteado?

He escuchado de servicios de coaching y actividades que se realizan en las empresas para reducir el estrés en los trabajadores y mantenerlos a gusto en el lugar de trabajo, sin embargo, no uno con actividades tan integrales y diversas, como la idea que se plantea.

4. Validación de datos:

4.1 En base a las encuestas realizadas ¿Cree usted que los resultados obtenidos son los adecuados para el desarrollo de la investigación?

Si, ya que existe un gran porcentaje de empresas que realizan este tipo de actividades para sus trabajadores, es decir, son conscientes de esta problemática. Además, el 89% de los encuestados se muestra interesado en adquirir el servicio por lo que es viable realizar el proyecto.

5. Características del servicio:

5.1 ¿Qué actividades físicas considera fundamentales para el desarrollo del servicio?

El yoga y la meditación, pienso que son actividades físicas claves para que los trabajadores puedan encontrar paz y balance interior, y que además son de gran ayuda justamente para combatir el tema del estrés laboral.

5.2 ¿Cree que realizar las actividades en grupos de 40 personas es lo adecuado?

Pienso que, para el tema de las actividades, podrían ser grupos más pequeños, por ejemplo, de 20 personas en cada actividad, para que sea mucho más personalizado para los trabajadores.

5.3 ¿Cree conveniente nuestro método de pago por paquete?

Si, considero que, como tarifa base, se puede hacer el cobro por persona. Sin embargo, cuanto más grande sea el grupo de trabajadores, se puede trabajar un tema de promociones o packs para que sea más atractivo para las empresas que buscan adquirir ese servicio.

6. Competencia en el mercado:

6.1 ¿Cuál cree usted que sería la competencia directa del servicio?

Empresas de coaching o especialistas en recursos humanos que realizan este tipo de actividades para los trabajadores.

7. Viabilidad del proyecto

7.1 En base a su experiencia profesional ¿Cree usted que el proyecto es factible en el mercado actual?

Si, considero que hay oportunidad para este tipo de servicio en el mercado, ya que el estrés laboral es un tema muy latente en la actualidad. Además, considero que existe mucha desinformación sobre cómo combatirlo, por lo que la idea de una empresa especializada en este tipo de servicio, con distintas actividades, no solo de coaching sino también físicas, será de gran interés para las áreas de recursos humanos de las empresas. Además, los resultados de las encuestas demuestran que existe un alto porcentaje dispuesto a contar con sus servicios.

7.2 En base a lo detallado anteriormente. ¿Qué oportunidades de mejora podría encontrar en el servicio?

Los temas ya mencionados en las preguntas anteriores, buscaría reducir el número de personas dentro de cada actividad para que las sesiones sean mucho más personalizadas y además incentivaría la compra del servicio si se cuenta con promociones o pack dependiendo del número de personas.

ANEXO 5: Guía de entrevista al experto en psicología

Preguntas generales:

1. Datos personales

1.1 Nombre: Luis Álvarez

1.2 Experiencia profesional: Licenciado en Psicología.

2. ¿Considera usted que es importante manejar planes integrales dentro de las empresas que permitan combatir el estrés laboral en los trabajadores?

Es importante manejar planes integrales, por varias razones, ya que dentro de nuestro contexto las fuentes del estrés son varias, desde que una persona sale de su casa un trabajador se enfrenta al tráfico, se encuentra con la contaminación sonora, del ambiente. Además, la sociedad en general sufre bastante de estrés y ansiedad. La misma interacción en la calle, no suele ser muy cortés, generalmente es bastante agresiva y el trabajo también es una fuente de estrés. Entonces, yo creo que estos planes sí podrían ayudar a que los trabajadores se sientan más queridos por la empresa, más importantes y eso mejore también en su clima laboral. Finalmente, eso va a repercutir en su rendimiento.

3. ¿Ha oído hablar sobre algún servicio similar al planteado?

He escuchado de planes para combatir el estrés, sin embargo, no algo combinado con coaching. Me parece que, en Yanbal, todas las mañanas hacen ejercicios, estiramientos y ya se ha vuelto parte de la cultura. Y todos los que conocen de estos planes en la empresa, saben que finalmente es bastante beneficioso para la empresa, pero son actividades ligadas directamente para combatir el estrés, para mejorar el clima, el ánimo y las relaciones personales, pero unido con coaching para los trabajadores, no he escuchado.

4. Características del servicio:

4.1 ¿Qué actividades físicas considera fundamentales para el desarrollo del servicio?

Entre las actividades físicas más importantes, los estiramientos musculares, las respiraciones diafragmáticas, la relajación muscular, yoga, actividades más conocidas que la gente suele buscar. Sobre todo, porque son cosas que no solo se van a quedar en los talleres, sino que una vez aprendidos los pueden aplicar en casa, o incluso lo pueden aplicar en las propias áreas, ya que no son tan difíciles de hacer, además son actividades

que no implican una pérdida de tiempo, ya que no necesitan de un cambio de ropa. Me acuerdo de que hay un área del ministerio del ambiente, que hace actividades físicas de relajación, estiramiento, relajación en las propias oficinas, y bueno ellos se quejaron porque no tenían suficiente espacio, pero buscaron la manera de implementarlo y les va muy bien, yo creo que son fundamentales, ya que son rápidas cortas y pueden ser aplicados en todos lados.

4.2 ¿Cree que realizar las actividades en grupos de 40 personas es lo más adecuado?

Me parece que los grupos de 40 personas son adecuados, ya que buscar separarlos genera más costo en recursos y las empresas no suelen gastar tanto tal vez, y partir los equipos. Sin embargo, para el coaching si me parece demasiadas personas, lo ideal debe ser de 10, porque el coaching está dedicado a generar habilidades, conocimiento o aptitudes, entonces tiene que ser más centrado en las personas para poder reforzar más a las personas que no están tan alineadas a los objetivos del coaching.

5. Oportunidades de mejora:

5.1 ¿Cree usted que es fundamental incluir sesiones de coaching dentro del paquete?

Yo creo que, si es fundamental incluir estas sesiones, tal vez deberían elegirse a las personas que están interesadas en recibirlo, o a las personas que son señaladas como importantes en el equipo, porque en general estas sesiones generan bastante gasto de recursos y de tiempo también, entonces aplicarlo a todos los equipos puede resultar difícil y puede que no se logren bien los objetivos. Entonces, seleccionar bien a las personas y una vez seleccionadas sí, porque yo creo que debe ser un tema más de habilidades blandas, como comunicación asertiva o motivación, tal vez técnicas para ejecutar estos planes en sus áreas.

5.2 ¿Cuáles considera que deberían ser los temas tocados en dichas sesiones?

Esas sesiones van a estar dedicadas a habilidades blandas, como manejo de equipos, liderazgo, habilidades sociales, comunicación asertiva, o fundamentos de educación, de psicología de la educación, para que estos líderes puedan transmitirlo adecuadamente para que no se pierda ese conocimiento, porque lo importante de estas capacitaciones es que se siga promoviendo y que genere una costumbre, para que no se quede en las personas que lo recibieron.

ANEXO 6: Guía de entrevista al experto en recursos humanos

Preguntas generales:

1. Datos personales

1.1 Nombre: Jessy Bruno

1.2 Experiencia profesional: Encargada de bienestar social, en Owens Illinois.

2. ¿Considera usted que es importante manejar planes integrales dentro de las empresas que permitan combatir el estrés laboral en los trabajadores?

Si, considero que es muy importante, en todas las empresas que tienen foco en sus colaboradores, porque el estrés laboral es uno de los problemas que afecta directamente al colaborador y a la vez a todo el equipo en su trabajo, aspecto familiar, social, entonces si es super importante.

3. ¿Ha oído hablar sobre algún servicio similar al planteado?

Si, usualmente trabajamos ese tipo de propuestas, hay diversas empresas, hay empresas que tienen una gama de servicios, no están tan especializados en uno solo. Por ejemplo, hay algunas que trabajan directamente el tema del estrés laboral, otros el trabajo en equipo y utilizan diversas herramientas, metodologías, entonces me parece interesante que esta propuesta sea enfocada a un solo aspecto porque podrían darle mayor fuerza, se podrían implementar mejores herramientas.

4. Características del servicio:

4.1 ¿Estaría interesado en adquirir el servicio?

Así como lo has mencionado me parece interesante, sólo me quedo una duda de donde me indicas que aplicarías encuestas al personal, porque lo que me parece más apropiado es que inicialmente se haga un estudio de la población, de los principales problemas que se presentan, para eso podríamos tomar información de la jefatura de cada área para que, con ese índice, nosotros podamos como empresa armar el programa. Las encuestas me parecen valido, hasta ahora acá no se hace de esa manera pero si podría ser.

4.2 ¿Qué actividades físicas le gustaría incluir en el servicio?

Es importante escoger algunas actividades que se ajusten a las actividades y a la realidad de cada área, a mí me parece interesante, el tema de masajes, es bien valorado, la gente lo pide, los chicos siempre consultan, nosotros siempre estamos tratando de hacer

alianzas, normalmente los masajes, las empresas hasta ahora nos lo dan de forma gratuita, no nos cobran por ese servicio, porque trabajamos con clínicas y seguros y ellos como un plus a su servicio nos ofrecen ese servicio de forma gratuita. Otro que me parece importante es la risoterapia, la gente participa bastante en eso, ayuda a desestresarlos, a soltarlos un poco, a romper el hielo, eso me parece que si podría considerarlo y colocarlo dentro de un plan, todo el año. El yoga también me parece una buena opción, en general, todas las actividades me parecen interesantes, es cuestión de que revisemos el concepto de cada una y que, junto con las apreciaciones de los encargados del personal o jefaturas y coordinadores, definamos cuales son las más adecuadas para cada una.

4.3 ¿Para cuantas personas adquiriría el servicio?

En general, aquí la invitación es para todos en la empresa, salvo que focalicemos que exista un área en el que exista un alto índice de estrés, y podamos decir, ya, para este grupo de personas, pero normalmente, este es un tema muy genérico, entonces la invitación podría ser para todos, y armar por grupos y elaborar un plan anual, por meses definiendo los meses por áreas, para que todos tengan la oportunidad de participar.

4.4 ¿Estaría dispuesto a invertir 65 soles por persona por el paquete integral de 2 meses?

Bueno, eso dependerá mucho del presupuesto que tiene la empresa, pero me parece que es manejable.

4.5 ¿Cree conveniente nuestro método de pago por paquete?

Para una empresa, definitivamente, es mejor colocar el servicio por paquetes, por dos cosas, una para conocer bien el servicio y saber si vamos a continuar o no con él y otro por la carga administrativa, generalmente nosotros trabajamos con orden de compra y trabajamos con crédito, es decir pagamos a 30 o 60 días, entonces no podríamos trabajar con paquetes mensuales porque tendríamos que hacer el mismo procedimiento todos los meses y eso es una carga administrativa que preferimos evitar.

5. Competencia en el mercado:

5.1 ¿Cuál cree usted que sería la competencia directa del servicio?

Hay una empresa que se llama Anti- estrés, que son empresas que brindan este tipo de servicios, pero como te mencionaba no se enfocan en un solo tema, sino que abarcan otros y cuentan con servicios de capacitación, activaciones de eventos, producción de eventos BTL, hasta ahora he visto que las empresas diversifican sus servicios.

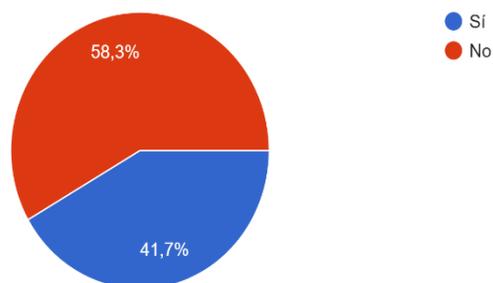


ANEXO 7: Resultados de las encuestas

Mediante la aplicación de esta pregunta, se pudo conocer la situación actual de las empresas en el mercado peruano. Esto brinda una idea clara sobre las medidas que están tomando las empresas sobre el estrés en los colaboradores de sus organizaciones, dado que el 41.7% de los encuestados reconoce que su empresa actualmente realiza actividades para disminuir el estrés. Sin embargo, se observa que aún existe un 58.3% de empresas que no realiza actividad alguna. Esto demuestra que existe una oportunidad en el mercado actual.

2. ¿Su empresa realiza alguna actividad para disminuir el estrés laboral?

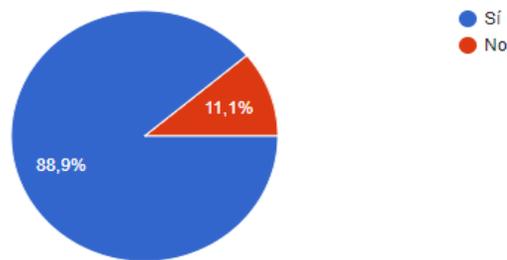
36 respuestas



La siguiente pregunta explicó detalladamente en qué consistirá el servicio, mediante esta pregunta se pudo conocer la intención de compra. El resultado obtenido fue favorable, ya que el 88.9% de los encuestados se mostró interesado en adquirir el servicio.

4. El servicio propuesto ofrecerá diferentes actividades a los trabajadores de su empresa, con el fin de manejar el estrés en cada uno de ellos. El paquete básico será de 2 meses, el cual constará de 6 sesiones de actividades físicas y 2 sesiones de coaching. Las actividades a realizar serán escogidas por los trabajadores de su empresa mediante la aplicación de una breve encuesta. En base a esta información ¿Usted estaría interesado en adquirir el servicio?

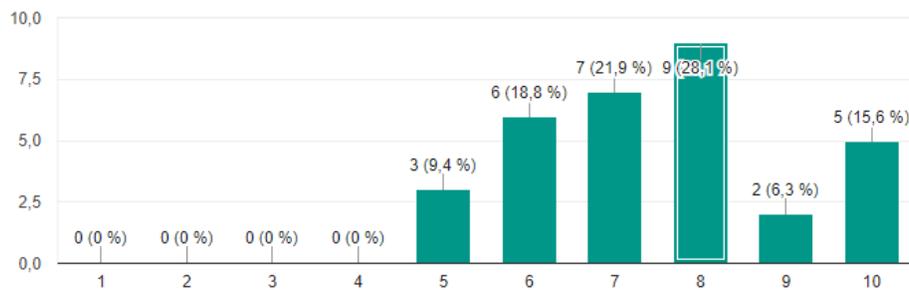
36 respuestas



La siguiente pregunta fue de escala y brindó la información necesaria para poder reconocer la intensidad de adquisición del servicio. Los resultados fueron los siguientes:

5. En una escala del 1 al 10, siendo 1 poco probable y 10 muy probable. ¿Qué tan dispuesto estaría a adquirir el servicio mencionado?

32 respuestas



En base a estos datos se realizó una ponderación, con lo cual se obtuvo una intención de 7.5, es decir 75%.

En la siguiente pregunta se pudo apreciar que existe una tendencia que indica que el paquete sería adquirido para menos de 40 personas, sin embargo, existe un porcentaje considerable de 31.3 % de encuestados que indicaron que el servicio lo adquirirían para 40 a 80 personas.

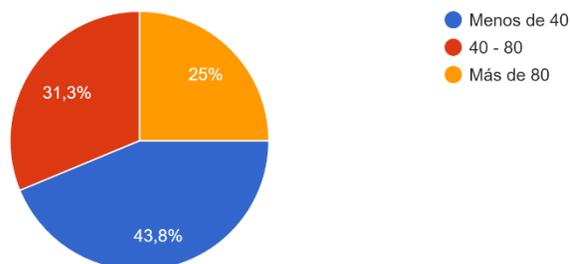
Respecto al ticket promedio de compra fue necesario evaluar dos factores importantes, la cantidad de personas que participaran en los talleres, así como el monto que se pagará por cada una de ellas.

Para ello se utilizaron los resultados de las encuestas, de las cuales se obtuvo lo siguiente:

- Cantidad de personas que participarán: Según los resultados de las encuestas, el 43.8% de los encuestados contrataría el servicio para menos de 40 personas, mientras que el 31.3 % de encuestados, contrataría el servicio para 40 a 80 personas y el 25% pagaría por un paquete para más de 80 personas. En base a esta información, se realizó un ponderado y se concluyó que en promedio el servicio se contrataría para 60 personas.

6. ¿Para cuantas personas adquiriría el servicio?

32 respuestas



- Precio por persona: Según los resultados obtenidos en las encuestas, el 56.3% de los directivos estuvo dispuesto a pagar 170 soles, mientras que el 37.5% pagaría de 170 a 250 soles y el 6.3% pagaría más de 250 soles. Con esta información se obtuvo que en promedio los encuestados estarían dispuestos a pagar hasta 190 soles por persona.

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el paquete de 2 meses por persona?
32 respuestas

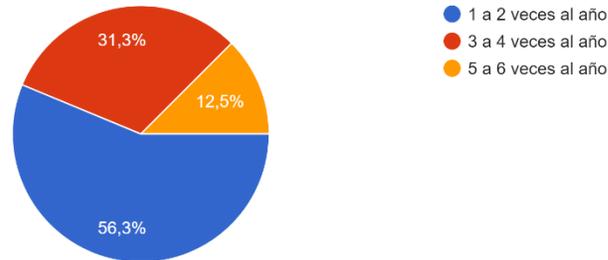


Finalmente, el ticket promedio de compra fue de 11,500 soles por un paquete de 60 personas y pagando un monto de 190 soles por cada una. Cabe resaltar que el costo incluye seis sesiones de actividades diversas y dos sesiones de coaching, las cuales serán realizadas una vez por semana.

Respecto a la frecuencia de compra, se ponderaron los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, de los cuales el 56.3% optó por dos veces al año, el 31.3% por cuatro veces al año y el 12.5% por seis veces al año. Con estos resultados se obtuvo una frecuencia promedio de 3 veces al año.

8. ¿ Con que frecuencia adquiriría el servicio?

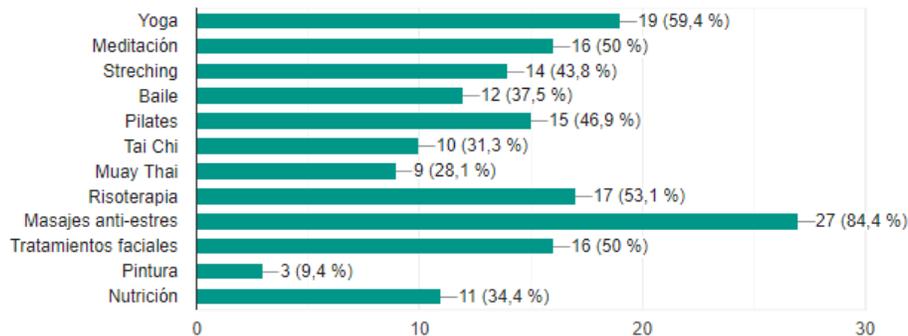
32 respuestas



Finalmente, se realizó una pregunta sobre las actividades que les gustaría que se brinden en sus instalaciones, siendo la más aceptada la de masajes antiestrés con un porcentaje de aprobación de 84.4%, seguido de yoga con 59.4% y finalmente la risoterapia con 53.1%. Esta pregunta ayudó a estructurar el modelo de negocio para poder brindar un mejor servicio.

9. Elija las actividades físicas que le gustaría adquirir dentro del servicio. Seleccione máximo 6 opciones

32 respuestas



Respecto al ticket promedio de compra fue necesario evaluar dos factores importantes, la cantidad de personas que participaran en los talleres, así como el monto que se pagará por cada una de ellas.

Para ello se utilizaron los resultados de las encuestas, de las cuales se obtuvo lo siguiente:

- Cantidad de personas que participarán: Según los resultados de las encuestas, el 43.8% de los encuestados contrataría el servicio para menos de 40 personas, mientras que el 31.3 % de encuestados, contrataría el servicio para 40 a 80 personas y el 25% pagaría por un paquete para más de 80 personas. En base a esta información, se realizó un ponderado y se concluyó que en promedio el servicio se contrataría para 60 personas.



ANEXO 8: Método de regresiones para el cálculo de la proyección

A continuación, se muestra el detalle de las regresiones con su respectivo coeficiente de correlación, utilizando como base la información de la cantidad de empresas que existen en el Perú.

Empresas a nivel nacional	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018
<i>TOTAL</i>	1,883,531	2,042,992	2,124,280	2,303,662	2,379,445

