UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“DREAM WAVES PERU”

LAGUNA DE OLAS ARTIFICIALES PARA LA PRÁCTICA DEL SURF

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

AGUILAR ESPINOZA, WALTER ALBERTO (0000-0001-8518-1012)

OCHOA QUISPE, DIANA MARISOL (0000-0002-6754-6871)

VILLANUEVA SALAS, ELIZABETH ESTELA (0000-0001-9956-0275)

ASESOR

OJEDA, JORGE (0000-0002-9590-033X)

Lima, Agosto de 2018

Dedico esta tesis a mi familia por su apoyo incansable y paciencia, en especial a mi papa que es una fuente de inspiración y perseverancia en la vida, pues pese a sus 94 años siempre estuvo apoyándome con sus consejos. Asimismo a mi hija por sus alegrías al conocer mis avances y por ser mi inspiración, finalmente a mí enamorada quien con su fortaleza y paciencia apoyo permanentemente mis logros.

A todos ellos mi gratitud infinita.

Walter Alberto Aguilar Espinoza

Dedico este trabajo de tesis a mi hijo Samín, por ser mi compañero incondicional, por alegrar mis días y siempre incursionarme en nuevas aventuras como madre, por haber estado dispuesto a compartir su tiempo con las tareas y exámenes de la maestría y el trabajo, a mi esposo Erick por su amor, comprensión y respaldo en todo momento, a mis padres Erasmo y Julia por su apoyo desinteresado, siempre alentándome a seguir adelante, como persona y profesional.

Diana Marisol Ochoa Quispe

Dedico la presente tesis a mis padres Mariana y Santos, por su apoyo incondicional, sus consejos, su incalculable amor y paciencia, son la razón de mi vida. A mis hermanas y sobrinas, que son lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Soy la persona más afortunada por tenerlos conmigo.

Gracias por estar a mi lado y acompañarme en todo momento.

Elizabeth Estela Villanueva Salas

RESUMEN

La presente Tesis tiene por objetivo el desarrollo de un proyecto de inversión, el cual consta de un centro de esparcimiento con un principal atractivo, una laguna con olas artificiales para la práctica del surf en cualquier época del año, desarrollado por un innovador sistema tecnológico, fabricado por una empresa europea con años de experiencia en este tipo de actividades. El análisis del macro entorno en el que se desarrollará el proyecto muestra condiciones favorables, que representan una oportunidad de negocio. Por otro lado, el análisis del micro entorno, nos indica que se tiene un mercado atractivo para la inversión. Se desarrollará un estudio de mercado para conocer la oferta y la demanda actuales. La ventaja competitiva sostenible de la empresa se basará en la cultura de la organización con enfoque en la innovación por la tecnología empleada y orientación al público objetivo. A largo plazo el negocio pretende ser sostenible en el tiempo, logrando incremento de ventas anuales para un periodo de 10 años. Se presentará una alternativa de inversión que busca satisfacer las necesidades del inversionista. Cada capítulo desarrollará el plan de implementación de la empresa de servicios.

Finalmente, se muestra los escenarios de financiamiento, rentabilidad y retorno del proyecto, siendo ellos favorables para la inversión.

Palabras claves: Laguna artificial, surf, olas, Perú.

ABSTRACT

This thesis has to develop an investment project, which consists of a recreation center with a main attraction, a lagoon with artificial waves for surfing at any time of the year, developed by an innovative technological system, manufactured for an expert European, in this type of activities. The analysis of the macro around in which project will be developed shows favorable conditions, which represent a business opportunity. On the other hand, the analysis of the micro around, indicates that there is an attractive market for investment. A market study will be developed to know the current supply and demand. The sustainable competitive advantage of the company will be based on the culture of the organization with a focus on innovation for the technology used and orientation to the target audience. In the long term, the business pretend to be sustainable over time, achieving an increase in annual sales for a period of 10 years. An investment alternative that seeks to satisfy the needs of the investor will be presented. Each chapter will develop the implementation plan of the service company. Finally, it will show to finance scenery of the project, VAN and Payback, being favorable for the investment.

Keywords: Artificial lagoon, surf, waves, Peru.

INDICE

INDICE.....	5
INDICE DE TABLAS.....	10
INDICE GRÁFICOS.....	12
INTRODUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	15
1.1 Ubicación DREAM WAVES PERU.....	15
1.1.1. Accesos.....	17
1.1.2. El terreno	18
1.2 Capacidad DREAM WAVES PERU	18
2. PROPUESTA DE VALOR DEL NEGOCIO	21
2.1 Segmento Objetivo	22
2.2 Tipo de Negocio	23
2.3 Modelo de Negocio Según “El Modelo CANVAS”	24
3. OPORTUNIDADES: MERCADO POTENCIAL Y META	28
3.1 Oportunidades del Mercado	28
1.1.3. Rompientes naturales del mar peruano.....	28
1.1.4. La Industria del entretenimiento.....	30
1.1.5. El surf en la industria del entretenimiento peruano.....	30
1.1.6. Surf como moda marina	31
1.1.7. El surf también es para chicas	32
3.2 Demanda por Entretenimiento.....	32
3.3 Oferta de entretenimiento familiar en Lima.	34
3.4 Análisis de la competencia	35
3.5 Investigación de mercado y cálculo de la Demanda Estimada y Mercado Meta .	36
1.1.8. Metodología.....	36
3.6 Selección de mercados.....	39
1.1.9. ¿Cómo son los clientes?	40
1.1.10. Segmentación del mercado objetivo (datos generales).....	43

1.1.11.	Características del sector	43
1.1.12.	Aceptación de la propuesta de negocio	43
1.1.13.	Mercado total.....	44
1.1.14.	Estimación del Mercado Potencial	44
1.1.15.	Demanda extranjera.....	46
1.1.16.	Mercado Objetivo	47
1.1.17.	Estimación de la Demanda	48
3.7	Estacionalidad y Ciclos de la Demanda	51
4.	LA EMPRESA, SU ENTORNO Y SU FILOSOFIA ESTRATEGICA	54
4.1	Análisis Externo “Amenazas y Oportunidades”.....	54
1.1.18.	Análisis del Macro entorno (Matriz Pestel).....	54
1.1.19.	Análisis del Sector: “5 Fuerzas Competitivas de Porter”	56
1.1.1.1.	Nuevos competidores	57
1.1.1.2.	Barreras de entrada	58
1.1.1.3.	Proveedores	58
1.1.1.4.	Amenaza de productos y servicios sustitutos	59
1.1.1.5.	Poder de negociación de los clientes	60
1.1.1.6.	Rivalidad entre competidores	61
4.2	Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)	62
4.3	Situación de la empresa	62
1.1.20.	Análisis FODA	62
1.1.21.	Matriz FODA.....	63
1.1.22.	Matriz Estratégica de factores Externos (EFE)	64
1.1.23.	Matriz Estratégica de factores Internos (EFI).....	65
1.1.24.	Factores Críticos de Éxito	66
4.4	Actividades Claves y Estratégicas: “La cadena de Valor de PORTER”	67
4.5	Declaración de la Visión.....	71
4.6	Declaración de la Misión.....	71
4.7	Declaración de los Valores Corporativos	71
4.8	Estrategia de la Empresa: “Estrategia Genérica Competitiva de PORTER”.....	72
1.1.25.	Ventajas Competitivas.....	72

1.1.26.	Estrategia de enfoque en el segmento o nicho.....	72
4.9	Objetivos Corporativos.....	73
4.10	Objetivos Estratégicos.....	74
5.	PLAN DE MARKETING	75
5.1	Objetivos del Plan de Marketing	76
5.2	Objetivo de Ingresos.....	76
5.3	Formulación de Estrategia de Marketing	76
1.1.27.	Estrategia de segmentación del mercado.....	78
1.1.28.	Estrategia de posicionamiento	78
5.4	Marketing Mix.....	78
1.1.29.	Producto (Servicio).....	79
1.1.30.	Precio	79
1.1.1.7.	Determinación del Precio	80
1.1.1.8.	Precios de Servicios similares	81
1.1.1.9.	Precios DREAM WAVES PERU - Clases.....	81
1.1.31.	Plaza (Puntos de venta).....	83
1.1.32.	Promoción.....	84
1.1.1.10.	Publicidad	84
1.1.1.11.	Actividades de Promoción.....	86
1.1.33.	Alianzas estratégicas	86
5.5	Proyección de Ventas	86
6.	PLAN DE OPERACIONES.....	89
6.1	Objetivos del Plan de Operaciones.....	89
6.2	Estrategia de Operaciones	89
6.2.1.	Diseño del Proveedor	90
1.1.34.	Requerimientos Técnicos	91
6.3	Diseño de Instalaciones	93
1.1.35.	Instalaciones para concesionarios.....	94
6.4	Diseño del Servicio.....	96
6.5	Diseño de los Procesos	102
1.1.36.	Plan de Gestión de Calidad.....	105

1.1.37.	Plan Medioambiental.....	107
6.6	Programación de las Operaciones.....	108
6.7	Actividades Pre-operativas	108
6.8	Cronograma de Actividades	110
6.9	Presupuesto de Inversión y Gastos pre - operativos.....	111
6.10	Plan de contingencias operacional.....	111
7.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RRHH	113
7.1	Estructura Organizacional	113
7.2	Objetivos de personal, perfiles y requerimientos	114
7.3	Estrategias de administración de recursos humanos.....	119
7.4	Presupuesto del plan de recursos Humanos.....	120
8.	PROYECCIONES FINANCIERAS: P&L, FLUJO DE CAJA	123
8.1	Objetivos Financieros	123
8.2	Estructura del Financiamiento	123
8.3	Supuestos	124
8.4	Estado de Resultados (P&L).....	125
8.5	COK (costo de oportunidad del capital).....	127
8.6	Flujo de Caja.....	127
8.7	Punto de Equilibrio.....	129
8.8	Análisis de Sensibilidad	130
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
9.	BIBLIOGRAFIA	138
	ANEXOS.....	141

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 - C2 Unidades Transporte Servicio Público - Carretera Panamericana.....	17
Tabla N°2 - C2 Población Zonas Lima Metropolitana.....	18
Tabla N°3 – C3 Servicios detallados del Establecimiento	25
Tabla N°4 – C4 Comparativo trimestral del número de participantes en actividades físicas, deportivas y recreativas, según región, 2014 2016.....	33
Tabla N°5 – C4 Distribución de Personas según NSE 2016 – LIMA METROPOLITANA	44
Tabla N°6 – C4 Distribución de niveles por Zona - LIMA METROPOLITANA.....	45
Tabla N°7 – C4 Distribución Población por NSE y Grupos de Edad - LIMA METROPOLITANA	45
Tabla N°8 – C4 Proyección de Demanda por Estaciones	50
Tabla N°9 – C4 Ventas Proyectadas DREAM WAVES PERU – Año 1 y Año 2.....	52
Tabla N°10 – C5 Matriz PESTEL DREAM WAVES PERU	55
Tabla N°11 – C5 Competencia DREAM WAVES PERU	57
Tabla N°12 – C5 Análisis de Proveedores DREAM WAVES PERU	59
Tabla N°13 – C5 FODA – DREAM WAVES PERU	63
Tabla N°14 – C5 Matriz FODA – DREAM WAVES PERU	63
Tabla N°15 – C5 Matriz EFE – DREAM WAVES PERU	64
Tabla N°16 – C5 Matriz EFI – DREAM WAVES PERU	65
Tabla N°17 – C5 Factores Críticos de Éxito – DREAM WAVES PERU	66
Tabla N°18 – C6 Pronostico de Ventas – DREAM WAVES PERU	76
Tabla N°19 – C6 Estrategias Genéricas de Porter DREAM WAVES PERU	77
Tabla N°21 – C6 Detalle resumen de precios - DREAM WAVES PERU	83
Tabla N°22 – C6 Gasto medio estimado por persona - DREAM WAVES PERU	83
Tabla N°23 – C6 Proyecciones de Ventas Anuales DREAM WAVES PERU.....	86
Tabla N°24 – C6 Porcentaje de participación DREAM WAVES PERU	88
Tabla N°25 – C7 Objetivos Operaciones DREAM WAVES PERU	89

Tabla N°26 – C7 Especificaciones Técnicas Lagunas WAVE GARDEN.....	90
Tabla N°27 – C7 Cronograma de Actividades DREAM WAVES PERU	110
Tabla N°28 – C7 Cuadro de costos por Actividades – DREAM WAVES PERU	111
Tabla N°29 – C8 Perfil de Puestos - DREAM WAVES PERÚ.....	115
Tabla N°30 – C8 Turnos de trabajo por día – DREAM WAVES PERÚ.....	117
Tabla N°31 – C8 Gasto Fijo Administrativo – DREAM WAVES PERÚ	122
Tabla N°32 – C9 Estado de Resultados – DREAM WAVES PERÚ.....	126
Tabla N°33 – C9 Calculo del cok – DREAM WAVES PERÚ.....	127
Tabla N°34 – C9 Capital de Trabajo y Flujo de Caja Libre – DREAM WAVES PERÚ .	128
Tabla N°35 – C9 Flujo de Caja del Inversionista con Financiamiento del 60% – DREAM WAVES PERÚ	128
Tabla N°36 – C9 Punto de Equilibrio – DREAM WAVES PERÚ.....	129
Tabla N°37 – C9 Análisis Sensibilidad – DREAM WAVES PERÚ	131

INDICE GRÁFICOS

Gráfico N°1 - C2 Vista General de la localización de DREAM WAVES PERU.....	16
Gráfico N°2 - C2 Detalle mapa de localización de DREAM WAVES PERU	16
Gráfico N°3 - C2 Mapa de Accesos DREAM WAVES PERU	17
Grafico N°4 - C2 División de zonas de Surf en la Laguna	19
Grafico N°5 – C4 Ingresos y Gastos según NSE 2016-LIMA METROPOLITANA	33
Grafico N°6 – C4 Distribución de Turistas que llegan al Perú practican Surf.....	47
Grafico N°7 – C4 Curva Ventas Proyectadas DREAM WAVES PERU - Año 1 y Año 2..	52
Gráfico N°8 – C6 Procesos Estructura de Marketing.....	75
Grafico N°9 – C6 Estrategias Genéricas de Porter.....	77
Grafico N°10 – C6 Ofertas / Promociones - DREAM WAVES PERU.....	82
Gráfico N°11 – C6 Grafica Demanda - DREAM WAVES PERU	87
Grafico N°12 – C7 Plano de Distribución DREAM WAVES PERU	95
Grafico N°13 – C7 Flujo de Proceso DREAM WAVES PERU	103
Grafico N°14 – C8 Organigrama DREAM WAVES PERÚ.....	114
Grafico N°15 – C9 Porcentaje de Crecimiento de Ingresos – DREAM WAVES PERÚ ..	125

INTRODUCCIÓN

La idea del negocio, DREAM WAVES PERU, es gestada por tres alumnos egresados del MBA EJECUTIVO XVIII, nace a partir de la necesidad de los amantes del Surf de los segmentos NSE “A” “B” y “C” entre 13 – 55 años de edad (4 millones de personas en este rango, fuente APEIM – Estructura socioeconómica 2016) de contar con olas adecuadas, permanentes y seguras, en cualquier época del año, sin tener que ir al mar.

Esta necesidad se puede satisfacer con el proyecto de entretenimiento: DREAM WAVES PERÚ, el cual es novedoso e innovador, único en Lima – Perú. Consiste en un establecimiento de aproximadamente 42 050 m² ubicado en la zona Norte de Lima, con una laguna de 230 x 80 m con olas artificiales de hasta 1.50 m de altura y de 22 segundos de duración, donde profesionales, aficionados y principiantes, pueden practicar deportes extremos como el Surf en cualquier época del año, esto es posible gracias a la Tecnología patentada de WAVE GARDEN¹ de producción española (ver Anexo 01). La elección del proveedor de la tecnología, se debe, a que brindan un contrato exclusivo de 10 años, dicho contrato no permite que ingrese otro competidor con la misma tecnología o similar en el país, además de brindar el respaldo técnico durante el periodo de vigencia del contrato.

Wave Garden suministra tecnología, que consiste en: una cuña (generador de olas) tirada por un cable y un motor para crear olas a ambos lados de la laguna, cuando esta se desplaza. La cuña, una vez que llega al otro extremo, rota 180° grados sobre sí mismo y empieza el camino inverso, generando otra vez dos olas idénticas en sentido opuesto, creando 120 olas por hora con una potencia media de 270 kW. Esta tecnología ha demostrado, a través de programas de simulación avanzados, poder generar olas de cualquier tamaño y longitud en función del tamaño de la laguna.

La estrategia competitiva para este proyecto, es “Enfoque”, pues estará dirigido a un segmento específico (nicho).

¹ www.wavegarden.com

El proyecto se ubicará en el distrito de Santa Rosa, Lima Norte. Para la ubicación del proyecto, se tomó en cuenta, los requerimientos, preferencias y aficiones del público objetivo, la mayor densidad poblacional, accesos, nivel de ingreso económico, información obtenida a partir de estadísticas y estudio de mercado, a través de entrevistas y encuestas.

Según la Cámara Nacional de Turismo del Perú, el PBI Turístico, se ha incrementado en 40% del 2011 al 2015 y esto ha sido generado por actividades económicas como: transporte de pasajeros, venta de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viaje, producción y comercio de artesanías entre otros, lo cual brinda al grupo de estudio, una expectativa positiva de que el rubro de recreación y deportes está en crecimiento.

La rentabilidad y el payback del inversionista dependerá directamente de la estructura financiera final (porcentaje deuda y porcentaje patrimonio). Para el negocio, hemos elegido una estructura de 60 % de deuda.

Para este escenario, luego de realizar las estimaciones financieras, con una inversión de S/.37,718,895 en un periodo de 10 años de duración, el proyecto reporta un VAN de S/.7,301,396 a una tasa de descuento COK del 15.52% y un TIR de 25.32%. Finalmente, el payback será de 6.41 años.

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

DREAM WAVES PERU, consistirá en la implementación de un establecimiento de entretenimiento de 4 hectáreas, con una laguna de olas artificiales de 230 x 80 m como principal atracción, utilizando el agua del subsuelo por un sistema de bombeo, a través de un pozo tubular de 30 m de profundidad, adicionalmente contará con un restaurant, bar, zona de conciertos, tienda de equipamiento, indumentaria y souvenirs, tópico, vestuarios, servicios higiénicos. Así mismo se contará con áreas de soporte: administrativas (compras, ventas, marketing y contabilidad), operaciones (logística, operadores, técnicos), mantenimiento y seguridad (salvavidas, personal de salud).

La empresa venderá entradas para el uso de la laguna, además de brindar servicios periféricos, como: clases de surf, membresía, auspicios, venta de souvenirs, equipos e indumentaria personales, restaurante y bar, fotografía y filmación, organización de eventos, conciertos, etc.

1.1 Ubicación DREAM WAVES PERU

La decisión de localización se realizó en función a la encuesta dirigida al público objetivo, a su vez se han considerado los siguientes puntos:

- Lugar de fácil acceso, con llegada de transporte público.
- Área de terreno amplia para construir la laguna.
- Terreno cercano a núcleo de población.

En ese sentido hemos optado por ubicar el local en la zona norte de Lima, distrito Santa Rosa. Zona de fácil acceso, en el que se tiene la dimensión de terreno para generar este tipo de proyectos.

Vista General de la localización de DREAM WAVES PERU

Detalle mapa de localización de DREAM WAVES PERU

1.1.1. Accesos

Al terreno se tiene acceso desde la Carretera Panamericana Norte ingresando por la Av. Santa Rosa.

La Carretera Panamericana Norte es una de las principales vías que cruza verticalmente Lima metropolitana. En el área metropolitana de Lima recorre los distritos de Santa Anita, El Agustino, Lima, Rímac, San Martín de Porres, Independencia, Los Olivos, Comas, Puente Piedra, Ventanilla, Santa Rosa y Ancón.

Por la Carretera Panamericana circulan alrededor de 209 rutas de buses autorizadas². Estas rutas están conformadas por ómnibus, microbús, camioneta rural, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla N°1 - C2

Unidades Transporte Servicio Público - Carretera Panamericana

	Ómnibus	Microbús	C. Rural	Total
Unidades Transporte	2,498	4,930	5,691	13,119

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°3 - C2

Mapa de Accesos DREAM WAVES PERU

Fuente: Google maps

² Estudio de Demanda de los Corredores Complementarios Parte-V.pdf - PROTRANSPORTES

1.1.2. El terreno

En las últimas décadas, el cono norte ha tenido una serie de cambios acelerados, que han tenido mayor énfasis en el desarrollo de la zona, con la gran cantidad de negocios que se establecen, se da un incremento económico extenso, las empresas tienen una visión de mejorar la inversión de capital, mejoras estructurales etc.

Según estudios realizados por la UPN (Universidad Peruana del Norte), el cono norte es el cono de mayor desarrollo económico en Lima, debido al impulso del comercio.

Lima Norte y Lima Este son los conos de Lima Metropolitana que albergan a la mayor población³.

Tabla N°2 - C2

Población Zonas Lima Metropolitana

Lima Norte	2,475,432
Provincia Constitucional del Callao	999,976
Lima Centro	1,796,113
Lima Sur	1,860,382
Lima Este	2,619,814

Fuente: INEI LIMA METROPOLITANA 2014

En la Tabla N°2 - C2 se tiene la cantidad de población por cada una de las zonas de Lima Metropolitana al 2014, siendo Lima Norte una de las zonas con mayor índice demográfico de Lima Metropolitana.

La concentración de población marcará nuestro mercado objetivo.

El terreno cuenta con 42 050 m² y el precio se encuentra alrededor de S/. 12, 488,850 soles.

El precio por m² es de S/. 297.00 soles⁴.

1.2 Capacidad DREAM WAVES PERU

El proveedor del sistema de olas artificiales WAVE GARDEN, ha desarrollado estudios de aforo en la laguna (para la práctica del Surf), con el fin de realizar este deporte de forma segura y cómoda. En base a ello se ha determinado cuántas personas pueden estar a la vez en la laguna del establecimiento, siendo alrededor de 68 personas, divididos en tres niveles de

³ Instituto Nacional de Estadística e Informática Lima Metropolitana 2014

⁴ <http://www.adondevivir.com/>

experiencia de práctica del Surf: principiante, intermedia y avanzada. En el Grafico N°4-C2 se muestra la Laguna dividida en zonas.

Grafico N°4 - C2

División de zonas de Surf en la Laguna

Fuente: WAVE GARDEN

Esta cuenta con un aforo (68 personas) por hora, de acuerdo a la siguiente distribución de la laguna se tiene: 24 en zona principiante, 32 en zona intermedio, y 12 en zona de profesionales. Por lo cual, bajo el aforo establecido por el proveedor, se tendrá una capacidad máxima de la laguna de 816 personas al día, con una atención de 12 horas (10.00 am a 10.00 pm).

Los surfistas de nivel avanzado – profesionales, se situarán cerca de la plataforma central, donde la altura de la ola de mayor tamaño es 1.50 metros. Los surfistas con nivel intermedio se situarán donde la ola mide 0.95 metros hacia los lados de la laguna mientras que los principiantes se situarán en el borde de la laguna (las cuatro esquinas). En el caso de que un cliente no esté seguro de su nivel, deberá hablar con uno de los profesores o socorristas para poder decidir en qué zona situarse. Las áreas con las que contara el establecimiento son:

- Área total del establecimiento: 42 050 m²
- Área de la Laguna: 18 400 m²
- Área de la playa (zona de arena): 10 000 m²
- Área libre (veredas, jardines): 10 669 m²
- Área estacionamientos: 2 000 m²

- Área Construida: 961.30 m² (restaurante, sshh, tienda, tópico, oficinas, etc.)

Para establecer el aforo total del establecimiento, se ha realizado cálculo de acuerdo a los índices establecidos por el Reglamento Nacional de Edificaciones, teniendo un total de 3709 personas. (Ver detalle de cálculo en Anexo 02)

2. PROPUESTA DE VALOR DEL NEGOCIO

La propuesta de valor consiste en brindar una laguna con Olas artificiales y una membrana que absorbe los impactos; lo cual le da seguridad, a todo aquel que desee practicar surf.

En el Perú no existe ningún establecimiento similar, por lo cual es una oportunidad para satisfacer la demanda de potenciales clientes amantes del surf, que esperan este tipo de propuestas, (que sea accesible dentro de la ciudad, con un precio justo y con todas las medidas de seguridad).

A partir del concepto que plantea WAVE GARDEN, vemos que realmente funciona, ya que tuvo acogida por Surfistas profesionales, quienes comprobaron la versatilidad de las olas artificiales, y muchos de ellos lo tomaron como su centro de entrenamiento. Por otro lado, es un lugar de entretenimiento para toda la familia, y sería el único en el Perú, lo cual le da una ventaja competitiva.

Inicialmente, se realizará presentaciones de Deportistas destacados, que realcen la imagen y posicionamiento de la empresa, promoviendo la práctica del surf en el Perú, rompiendo el estigma de estereotipo y clases sociales, (surf deporte elitista).

De realizar alianzas estratégicas con marcas internacionales relacionadas al surf: Billabong, Quicksilver, O'neil, Rip Curl, etc., se motivaría e influenciaría al público objetivo, así como también con organismos que promueven el deporte y le dicen NO a las drogas: DE VIDA (Comisión nacional para el desarrollo y vida sin drogas), para de esta forma promover el desarrollo sostenible de la empresa.

Los precios serán competitivos (ver detalle en capítulo 6, Plan de Marketing) con los del mercado incorporando estrategias de marketing para captar la atención del segmento.

La laguna contará con ingresos relacionados, como son: clases de surf, conciertos, campeonatos, auspicios, venta de equipamiento e indumentaria, restaurante, bar, desfiles, souvenirs, team building, organización de eventos, etc.

Se reducirá el consumo de agua potable, ya que se usará agua de subsuelo, para lo cual se instalará un pozo tubular con permiso de la Autoridad Nacional y Local del Agua.

2.1 Segmento Objetivo

La segmentación del mercado consiste en dividir el mercado potencial en diferentes subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes y seleccionar como objetivo a uno o más para encauzar el producto o servicio que se genera en el proyecto, mediante estrategias de precio, distribución y promoción.

La segmentación del mercado permite conocer con alto grado de detalles las características de los consumidores de un lugar determinado con ciertas características homogéneas, conducentes a organizar y clasificar la demanda de los productos o servicios objeto del mercado, nivel de ingresos y capacidad de compra de los consumidores, frecuencias y cambios en los hábitos de consumo, gustos y preferencias, y en fin todos aquellos aspectos que definen la magnitud del mercado para los productos y servicios del proyecto.

Mediante cualquiera de las variables anteriores o en combinación entre ellas, se puede llegar a una segmentación del mercado más objetiva, y así poder implementar las estrategias de comercialización.

De otra parte, en el accionar de la recolección de información para el estudio del mercado, se puede obtener en forma más ágil, con menos recursos y mayor precisión en la cuantificación y cualificación de los parámetros determinantes de la viabilidad comercial sobre productos y servicios del proyecto.⁵

Descripción de las características del segmento objetivo:

Segmento objetivo: Surfistas y simpatizantes del surf que practican constantemente o como pasatiempo.

Lo que el segmento objetivo necesita y desea: Practicar surf, con olas adecuadas en altura, velocidad y continuidad, en cualquier época del año, en un lugar de fácil acceso, con estacionamiento, seguro, agradable, confortable y divertido, interactuando con otras personas de similares gustos, donde puedan mejorar sus técnicas de surf para el caso de quienes tengan experiencia, o aprender para quienes no lo tienen.

⁵http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/proyectedegradofase1_orlandofernandez/segmento_objetivo_del_proyecto.html

- Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712 páginas. ISBN 970-26-0400-1.
- Stanton, Etzel y Walker (). Fundamentos del Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill.

Propuesta de valor (oferta): la propuesta se basa en lo que realmente desea el segmento:

- Brindamos Olas adecuadas en altura, velocidad y frecuencia, seguras.
- Brindamos un ambiente con un diseño temático novedoso, seguro, divertido y de fácil acceso, con estacionamiento para quienes vengan con movilidad propia.
- Brindamos clases para el aprendizaje o para mejorar las técnicas del surf.
- Brindamos integración con personas que gustan del surf a través de: talleres de capacitación, conciertos, competencias, eventos, etc.
- Brindamos todos los implementos necesarios evitando que tengan que traerlos.
- Brindamos una experiencia emocionante, divertida, única/diferente.

Diferencia con la competencia: En Lima no existe competidor que brinde una propuesta similar acorde con la necesidad y deseo del segmento objetivo.

Ventaja competitiva sostenible: Olas requeridas, pero con adecuada: altura, velocidad, continuidad y frecuencia en cualquier época del año.

De acuerdo al análisis anterior, la propuesta está basada en:

- Demanda Insatisfecha, público objetivo insatisfecho: requiere olas adecuadas.
- Imitación, el modelo existe en otro lugar de manera exitosa.
- Innovación, completamente nuevo o mejorado.

2.2 Tipo de Negocio

Un modelo de negocio, describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado.

El proyecto es una combinación de los siguientes modelos de negocio:

Monopolístico: este modelo de negocio se caracteriza por una carencia de competencia económica para el producto o el servicio que ellos proporcionan y una carencia de bienes (mercancías) de sustituto viables.

Para que exista un monopolio, es necesario que en dicho mercado no existan productos sustitutos, es decir, no existe ningún otro bien que pueda reemplazar el producto determinado. El proyecto, por la tecnología implementada para generación de olas, sería único, sin competencia alguna en Lima, durante todo el periodo (10 años), por el tema contractual con el proveedor.

Suscripción: este modelo se utiliza en un gran número de negocios, desde un gimnasio o un periódico, donde el cliente paga por el acceso a un producto o servicio con periodicidad fijada y acordada de antemano.

Para el proyecto se contará con un servicio de inscripción para socios, con un contrato de periodicidad y pago mensual.

Fidelización: este modelo consiste en captar la atención de los compradores para venderles productos o servicios, cubriendo sus necesidades y finalmente se aplicarán los programas de fidelización.

El proyecto al lograr captar la atención de los clientes potenciales, desarrollara las estrategias de marketing, para obtener plena satisfacción del cliente, cumpliendo sus expectativas, para de esta manera fidelizarlos.

2.3 Modelo de Negocio Según “El Modelo CANVAS”

EL MODELO CANVAS es un gráfico con elementos que describen la propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.⁶

A continuación, se detalla cada elemento del Modelo Canvas (ver Anexo 03) para el proyecto DREAM WAVES PERU:

Segmento objetivo: El proyecto está dirigido a surfistas profesionales, aficionados y principiantes en general que deseen mejorar y aprender a surfear por temas deportivos o simplemente como pasa tiempo, disfrutando de nuevas experiencias en las olas.

Propuesta de valor: Satisfacer la necesidad de contar con olas apropiadas (altura, velocidad y frecuencia) para la práctica del surf, en cualquier época del año, tomando todas las previsiones de seguridad y comodidad.

El establecimiento contara con un diseño temático, novedoso, seguro y divertido.

El acceso desde la carretera principal, Panamericana Norte, será por la Av. Santa Rosa, y se contará con estacionamientos para los visitantes que vayan con movilidad propia.

⁶ Andrade, Sebastián (3 de octubre de 2012). «METODOLOGÍA CANVAS, UNA FORMA DE AGREGAR VALOR A SUS IDEAS DE NEGOCIOS».

Se brindará clases de surf para principiantes y aficionados, y clases especializadas para mejorar las técnicas de los deportistas profesionales, también se contará con un surf shop para alquiler y venta de implementos, desde tablas, neoprenos, etc. permitiéndole a los visitantes experimentar olas sin necesidad de traer sus implementos.

Así mismo, se desarrollará la integración de las personas que gustan del surf, con talleres, campeonatos, desfiles, conciertos, eventos corporativos, etc.

Canales: Se promoverá la difusión de la propuesta de valor, mediante la fuerza de ventas, página web con una plataforma que permita absolver dudas y consultas en tiempo real, mediante un chat, redes sociales, teléfono, email, publicidad, boca a boca.

Relación con el cliente: Se brindará un servicio personalizado, de acuerdo a la necesidad de cada cliente, con personal capacitado que elegirá la altura de las olas de acuerdo a las habilidades de cada participante, para evitar desgaste físico innecesario o sobre esfuerzos.

El área de atención al cliente, estará capacitado en cuanto a habilidades blandas para una comunicación efectiva con los clientes, y agilizando el trámite de reclamos si lo existiese.

Estructura de Ingreso: Los ingresos estarán conformados básicamente por la contraprestación de los servicios detallados en la Tabla N°3-C3.

Tabla N°3 – C3

Servicios detallados del Establecimiento

Concepto	Precio	Observación
Ingreso al establecimiento	s/ 40.00	Por persona
Ingreso a la laguna	S/ 35.00	Por persona
Clases de surf	s/ 25.00	Por hora
Alquiler de traje y tabla	s/ 40.00	Dependerá de modelo, talla y diseños.
Pago socios	s/ 175.00	Mensual, con varios beneficios.
Estacionamiento	s/ 30.00	8 horas

Fuente: Elaboración propia

El medio de pago será: efectivo, tarjetas de crédito, transferencia bancaria e interbancaria, pago por internet safety pay.

Recursos claves: Para que el negocio se haga realidad necesita los siguientes recursos:

- Financieros: inversión inicial y capital de trabajo.
- Natural: extracción de agua subterránea, para reducir el consumo de agua potable, mediante la autorización de la Autoridad Nacional y Local del Agua.

- Energía eléctrica, para la activación y funcionamiento de la tecnología generadora de olas artificiales.
- Humanos: personal técnico calificado para la construcción de la infraestructura de la laguna, pozo subterráneo y los ambientes de soporte, personal de limpieza, mantenimiento y seguridad.
- Tecnológico: WAVE GARDEN, para el suministro e instalación de la tecnología, generador de olas artificiales, y mantenimiento del mismo.

Actividades claves: Las actividades claves para el que negocio funcione, debe ser:

- Publicidad: DREAM WAVES PERU, deberá difundir el negocio masivamente entre el público objetivo, a través de exhibiciones que animen a los principiantes practicar el surf en olas artificiales. Alianzas estratégicas con marcas representativas de surf que permitan dar incentivos a los visitantes, como polos, gorras (merchandising). Publicidad en canales de televisión, radio, páginas web, redes sociales, etc.
- Mantenimiento: DREAM WAVES PERU, deberá realizar mantenimiento periódico de la tecnología de la laguna y el suministro de agua subterránea, para asegurar el correcto funcionamiento, y evitar disconformidades en el servicio a los clientes.

Socios Claves: DREAM WAVES PERU deberá crear alianzas estrategias con proveedores claves, como son:

- WAVE GARDEN, proveedor de la tecnología.
- Sedapal, administrador del suministro de agua subterránea.
- Enel, proveedor del suministro eléctrico.
- Proveedor de sistemas informáticos TI, para el soporte sincronizado de las diferentes áreas del establecimiento, administrativas, finanzas, mantenimiento y seguridad.
- Proveedores de implementos, para la surf shop, tablas, neoprenos, inventos, quillas, parafina y grip.
- Proveedores de publicidad: servidores de páginas web, administrador de redes sociales, canales de TV, Radio, etc.
- Municipios y entes reguladores: ante los cuales se deberá tramitar los permisos respectivos, de funcionamiento, construcción, de extracción, etc.

- Comisarias del sector: Se debe generar una relación estrecha con la Policía Nacional del Perú y serenazgo de la zona, para brindar seguridad a todo nuestro público objetivo.
- Marcas auspiciadoras, para los campeonatos de surf, que se desarrollen en el establecimiento, los cuales permitirán la difusión de las marcas.

Estructura de costos: Los costos más importantes lo comprenden:

- La tecnología WAVE GARDEN,
- Servicios públicos (electricidad, agua y alcantarillado),
- El salario del personal técnico y de servicio, mantenimiento, seguridad, comunicaciones; los cuales se detalla en el análisis financiero del capítulo 9 Proyecciones Financieras.

3. OPORTUNIDADES: MERCADO POTENCIAL Y META

De acuerdo al siguiente análisis del mercado (situación actual de los surfistas) podemos identificar oportunidades, y posibles campos de acción del Proyecto, así mismo identificar el mercado potencial y meta.

3.1 Oportunidades del Mercado

3.1.1. Rompientes naturales del mar peruano

Durante muchos años, los tablistas han sido testigos de la destrucción de lo que ellos dicen amar: las olas. La construcción de muelles u otras estructuras por debajo de los 50 metros de la línea de marea media modifica fondos marinos, afecta las rompientes y a los ambientes naturales de nuestro litoral en donde la atracción es justamente la percepción del paisaje inhóspito clásico de nuestra costa.

En junio del año 2000 los tablistas y allegados lograron la promulgación de la Ley 27280 Ley de Protección de Rompientes, el cual para ser aplicado a cabalidad necesitaba de un reglamento de Ley que fue presentado en enero del 2010.

Finalmente el 2013 el Presidente Ollanta Humala, aprobó el reglamento de la Ley 27280, (Ver anexo 04).

Los tablistas fundamentaron la protección de las rompientes, asegurando que aparte que las olas de calidad les permiten practicar el surf, esto también fomenta la actividad económica en forma localizada, beneficiando a muchas personas ya que se complementa con actividades como turismo, transporte, expendio de comidas y bebidas, etc.

En el 2004 la FENTA hizo una evaluación de la actividad económica relacionada al deporte de la tabla en Máncora y se identificaron 15 millones de US\$/año resultantes de esta

actividad. Otro indicador interesante es que 2% del total de turistas, tienen como razón de su visita la práctica de la tabla.

Se han desarrollado varios proyectos por entidades públicas y privadas en las orillas de las playas, las cuales han perjudicado los rompientes, por ejemplo:

- La Herradura: por la construcción de carretera y consiguiente daño irreparable de la playa antes de arena hoy de piedras.
- Cabo Blanco, por la construcción hace 13 años de un desembarcadero artesanal que iría a cruzar una de las mejores olas de Sudamérica, reconocida por el medio público internacional.
- Caso Caleta el Ñuro, en el que un desembarcadero artesanal se desplegó justo cruzando la rompiente arruinando la posibilidad de usar la ola que allí se forma para la práctica del deporte.
- Pánic Point: Rompiente en el área de Cabo Blanco, que correría peligro en la ejecución de un desembarcadero cruzando la rompiente de Pánic Point, tan famosa como la alledaña rompiente de Cabo Blanco, al querer brindar una opción de reemplazo del muelle colapsado descrito en el punto 3 arriba.
- Caso Puerto / Salaverry y el Balneario Las Delicias, Trujillo. Erosión grave ocurriendo al frente del balneario por construcción del puerto de Salaverry unos 4 kms al Sur, perdiéndose cientos de metros de malecón, playa y valor de inmuebles.
- Caso Máncora: construcción de un Malecón Turístico por parte del municipio y construcción de infraestructura hotelera sin permisos al haberse depositado grandes cantidades de arena después del fenómeno del niño del 1998 y del 2003. El mar recupera gradualmente sus niveles de arena y la línea de marea retrocede hacia su valor histórico.

Las construcciones afectan la topografía natural de las playas, lo cual produce contraolas que no son propicias para la práctica del surf.

3.1.2. La Industria del entretenimiento

Entretenerse y buscar desconectarse de la realidad por un momento, es parte de la vida misma, tanto como respirar, comer o dormir. Aún en época de crisis económica, las personas no pueden dejar de lado las actividades que les producen diversión. A continuación, una mirada al impacto de la industria del entretenimiento.

La industria del entretenimiento genera a nivel mundial ingresos por aproximadamente 1.74 trillones de dólares, según cifras del 2014 proporcionadas por la firma PwC en la última versión del Global Entertainment and Media Outlook. Se estima que esta cifra debería crecer a 2.23 trillones de dólares para el año 2019.

Cuando hablamos de la industria del entretenimiento podemos involucrar un sin número de actividades en las cuales siempre hay una disposición de gasto para diversión en todos los niveles. Para el peruano, el gasto en entretenimiento está por encima que el realizado en educación, salud, transporte, cuidado personal o ahorro.⁷

En plena crisis económica del año 2009, en el que Estados Unidos marcó un -2.4% como índice de crecimiento de PBI, la industria del cine registró un record de recaudación en dicho país con más de 10 mil millones de dólares, lo cual explica que, durante épocas de depresión, la necesidad de escaparse por un momento de la realidad es muy importante.

La industria del entretenimiento mueve miles de millones de dólares en el mundo y de forma inconsciente porque las personas no se percatan de la gran cantidad de estímulos que reciben. La naturaleza humana siempre va a destinar esfuerzo, tiempo y gasto a nutrir este mercado, el consumidor no tiene necesariamente remordimientos cuando se trata de gastar en diversión ya que, finalmente, entretenerse y buscar desconectarse de la realidad por un momento, es parte de la vida misma, tanto como respirar, comer o dormir.⁸

3.1.3. El surf en la industria del entretenimiento peruano

El surf es rentable: las ventas de ropa y tablas hawaianas en el Perú crecen al año 30%.

⁷ (ENCP 2015, Arellano Marketing)

⁸<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/>

El deporte todavía no apasiona a multitudes como el fútbol, pero se está expandiendo fuertemente y tiene un enorme potencial turístico aún sin explotar. Sus ganancias no son solo para los tablistas, en nuestro país se practica cada vez más otros tipos de deportes, llamémoslos alternativos y, como consecuencia, se han ido multiplicando las ganancias en los negocios que giran en torno a ellos, especialmente los ligados al mar.

Actualmente en el Perú hay más de 150 mil surfistas que invierten en equipos y viajes al interior del país. Se tiene registrado a 200 como tablistas profesionales, según Karin Sierralta (director de la Federación Nacional Deportiva de Tabla – FENTA) a nuestras playas llegan anualmente más de 10 mil surfistas expertos del resto del mundo, que buscan una experiencia extrema, lo cual ha dinamizado la demanda interna y turismo.

3.1.4. Surf como moda marina

El surf está de moda entre los jóvenes, así lo afirma el gerente de BILLABONG Max de la Rosa Toro, el mercado de ropa y accesorios para este deporte tiene un estimado de US\$80 millones al año y es atendido por alrededor de 200 tiendas especializadas a nivel mundial.

En junio del 2010, solo en las 5 tiendas que Billabong ha inaugurado en dos años en Lima, han logrado una participación del 25% de ese nicho de mercado y se tiene un crecimiento anual promedio de 30%. El sector, ha mantenido en la última década un ritmo ascendente constante y en determinados años las ventas han llegado a incrementarse hasta un 50%.

Además de las tiendas especializadas, la ropa y accesorios también son comercializados en los “retail”, que han sacado sus propias líneas, y en el mercado informal, los consumidores prefieren ir a las surf shops, por lo menos dos veces al año, porque hay una mayor amplitud de diseños y marcas.

Los compradores son mayormente jóvenes del nivel socioeconómico A, pero también tienen público adulto, ellos consideran que “ser tablista es un estilo de vida”. Asimismo, se cuenta con mucha gente que le gusta el estilo que proyectan los tablistas y compra la ropa solo por estar a la moda, razón que nos motiva a promover un surf shop dentro de nuestro establecimiento.

Se tiene dos tipos de compras: las que son técnicas y las que son por un tema de moda. Dentro de lo técnico, está todo lo relacionado con la tabla en sí, en donde se elige buscando una determinada calidad y no se discute mucho sobre el precio.

Las tablas, pueden ser compradas en las surf shops, pero también en tiendas solo de tablas o en talleres artesanales ubicados en la casa de algún surfista. En el Perú, entre los fabricantes nacionales, existe un rango de precios estable, a diferencia de las marcas importadas, donde los precios son entre 30% y 40% más elevados.

Rodolfo Klima, dueño de Klimax Surfboards Internacional S.A. el 2016 exportó el 20% de su producción (2.000 al año).

3.1.5. El surf también es para chicas

El público femenino viene creciendo exponencialmente. La moda del SURF abarca muchos accesorios y ya representa alrededor del 25% de las ventas del mercado. De un tiempo a esta parte, las mujeres participan cada vez más de forma activa en el surf y en su estilo de vida. La publicidad ha influenciado mucho, la difusión de los logros de Sofía Mulanovich la convirtieron en un modelo y marcas como Red Bull y Movistar decidieron apoyarla.

Desde el 2004, Movistar destina parte de su presupuesto publicitario al patrocinio del Surf. No obstante, según Karin Sierralta, conseguir auspicios para los concursos internacionales (US\$400 mil por evento) en nuestro país es difícil y más este año 2018, porque la mayoría de empresas están apostando por el fútbol. (Ver anexo 05)

3.2 Demanda por Entretenimiento

Como parte del Análisis se estimara la demanda generada por entretenimiento.

En el Grafico N°5-C4, APEIM Ingresos y Gastos según NSE 2016 de Lima Metropolitana se tiene el gasto promedio en soles destinados a esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza. Así como también, se tienen los ingresos promedio, de las personas comprendidas en los NSE A, B y C, las cuales destinan un porcentaje entre el 5% - 8% para ser gastado en esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanzas.

Grafico N°5 – C4

Ingresos y Gastos según NSE 2016-LIMA METROPOLITANA

	Prom.	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1: Alimentos – gasto promedio	s/.688	s/.997	s/.787	s/.692	s/.709	s/.662	s/.582	s/.467
Grupo 2: Vestido y calzado – gasto promedio	s/.98	s/.253	s/.136	s/.87	s/.92	s/.78	s/.62	s/.44
Grupo 3: Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de vivienda – gasto promedio	s/.256	s/.566	s/.382	s/.236	s/.258	s/.195	s/.153	s/.84
Grupo 4: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	s/.110	s/.611	s/.165	s/.65	s/.71	s/.55	s/.48	s/.37
Grupo 5: Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos– gasto promedio	s/.126	s/.301	s/.175	s/.117	s/.133	s/.87	s/.77	s/.53
Grupo 6: Transporte y comunicación – gasto promedio	s/.209	s/.861	s/.361	s/.150	s/.168	s/.116	s/.74	s/.46
Grupo 7: Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza– gasto promedio	s/.233	s/.879	s/.375	s/.182	s/.200	s/.151	s/.95	s/.56
Grupo 8: Otros bienes y servicios – gasto promedio	s/.113	s/.286	s/.114	s/.101	s/.109	s/.86	s/.72	s/.57
PROMEDIO GENERAL DEL GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/.3110	S/.7362	S/.4249	S/.2840	S/.3012	S/.2527	S/.2034	S/.1479
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/.3927	S/.10860	S/.5606	S/.3446	S/.3649	S/.3075	S/.2321	S/.1584

Fuente: APEIM-Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

Por otro lado, las actividades físicas, deportivas y recreativas a nivel de todo el Perú han incrementado en los últimos años.

En la Tabla N°4-C4, se muestra el número de participantes en actividades físicas, deportivas y recreativas en los años 2014, 2015 y 2016. (Ver cuadro completo en Anexo 06).

Tabla N°4 – C4

Comparativo trimestral del número de participantes en actividades físicas, deportivas y recreativas, según región, 2014 2016.

Región	Numero de Participantes		
	4T-2014	4T-2015	4T-2016
Lima Metropolitana	52 737	205 808	268 099

Fuente: IPD-Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte

Se tiene 23% y 29% de crecimiento de número de participantes de actividades físicas, deportivas y recreativas, entre el 2014, 2015 y 2016 respectivamente, en todo el Perú.

En Lima Metropolitana se registra un notable crecimiento anual en las actividades físicas, deportivas y recreativas.

3.3 Oferta de entretenimiento familiar en Lima.

En Lima se han desarrollado diversas plataformas de diversión y entretenimiento familiar, las más representativas son las siguientes:

Happyland (<http://www.happyland.com.pe/>)

Cadena de centros de entretención familiar líder en Latinoamérica, con más de 25 años de experiencia y 90 locales ubicados en los principales centros comerciales de Chile, Perú, Colombia y México.

Servicio: *Tarjetas Happyland*, las cuales son recargadas con dinero y permite disfrutar de cualquier juego electrónico, mecánico, digital, o psicomotriz.

Adicional brinda, snacks y bebidas, salones de fiesta para celebraciones de cumpleaños o cualquier evento familiar o empresarial.

Chuck E. Cheese's (<http://chuckecheese.pe/nuestro-valor/magica-experiencia>)

La franquicia estadounidense, Chuck E. Cheese's es el restaurante de entretenimiento familiar más entretenido del mundo. Nuestras atracciones infantiles, comida, premios y shows, hacen que sea el lugar más apropiado para niños de todas las edades. Aquí, los niños pueden ser niños y los padres podrán estar tranquilos y disfrutar de cada momento junto a la familia. El ingreso es siempre gratis, y todas las atracciones infantiles valen sólo una ficha.

Granja Villa (<http://lagranjavilla.com/pulseramagica.php>)

Empresa de servicios, especializada en entretenimiento, brinda l Parque de Atracciones y La Granja-Escuela. Donde por el pago de una pulsera (todos pagan), se puede ingresar a las granjas interactivas, generando relación humano-naturaleza.

Los niños que midan menos de 0.80 cm. podrán ingresar libremente al parque con acceso únicamente a granjita, tour de animales y piscinas, zoo, granjita acompañados de un adulto que porte pulsera.

Extreme Park (<https://xtremepark9.webnode.es/galeria/>)

Parque temático de entretenimiento familiar con 20,000 m2 de pura diversión y full adrenalina, con un enfoque único para el ejercicio y el entrenamiento deportivo mientras se divierten. Cuenta con patio de comidas, padres e hijos pueden jugar, entre las atracciones se cuenta con: Canopy, Puentes colgantes, Pared de escalada, Paintball, Laser Tag, etc.

También puede realizar eventos y celebraciones.

Pirqa (<http://www.pirqa.com/pirqa.html>)

Un grupo de amigos escaladores se unió para hacer una academia escalada y poder así compartir y difundir su pasión por este deporte. Con el principal objetivo desarrollar la escalada en el Perú tanto indoor como outdoor con seguridad, responsabilidad, un ambiente agradable y calidad de primera, brindando clases para adultos y niños, entrenamiento especializado, celebración de cumpleaños, alquiler y construcción de muros.

Actualmente a nivel mundial han surgido nuevas tendencias en la industria del entretenimiento, el gasto promedio destinado para el entretenimiento y diversión pasará de un valor de 1,720 millones de dólares en 2015 a 2,140 millones de dólares en 2020, de acuerdo con estimaciones de PwC, quienes afirman que la proyección de crecimiento es estable en los próximos años.

3.4 Análisis de la competencia

El proyecto no cuenta con competencia directa debido a que en el Perú no existe la tecnología de Wave Garden para generar olas artificiales, pero si existe la intención de «Olas Movistar » de presentar una piscina con ligeros movimientos, dando la apariencia de unas pequeñas olas, pero con capacidad reducida.

Olas Movistar es un parque acuático, que está ubicado en el Boulevard de Asia y cuenta con 4000 m² de piscinas con toboganes, jacuzzis, juegos de agua, skate park, restaurantes, eventos y más.

La inversión para la Ola Movistar asciende a los US\$ 2, 000,000 y el 2013 esperaba albergar a 25, 000 personas durante el verano en los horarios de domingo a jueves de 10:00 a.m. a 8:00 p.m. viernes y sábado de 10:00 a.m. a 10:00 p.m. Los martes son 2X1 y se podrían celebrar cumpleaños u otros eventos. Sube a la Ola Movistar a S/. 50 por turno, durante 20 minutos (incluye tabla, wetsuit y casco).

La denominada “Ola Movistar”, fue diseñada por la empresa American Waves Machine, fue construida sobre un área de 56.600 metros cuadrados, tiene capacidad para 800 personas. Además, cuatro personas podrán recorrer las olas de la piscina, cuyo alrededor cuenta con 2 mil metros cuadrados de áreas verdes.

“Es una ola estática, es diferente; pero igual es súper divertido y al final hay cosas similares”, dijo la ex campeona mundial de surf, Sofía Mulanovich. Por su parte, su colega Anali Gómez refirió que es divertido correr una ola artificial.

3.5 Investigación de mercado y cálculo de la Demanda Estimada y Mercado Meta

A partir del análisis de la industria del entretenimiento y las oportunidades identificadas, se procedió a realizar el estudio de mercado, para obtener información que contribuya a conocer las preferencias de los amantes y aficionados al surf, de esta manera cuantificar la demanda para el uso de la laguna con olas artificiales, dentro del segmento objetivo en Lima. Con esto se pretendió:

- Averiguar frecuencia de práctica del surf, por parte de deportistas profesionales y aficionados.
- Identificar cuáles son sus requerimientos y exigencias a la hora de surfear olas en el mar.
- Identificar las estrategias claves para elaborar la estrategia del modelo de negocio, para alcanzar un posicionamiento adecuado en los consumidores.
- Averiguar cuanto están dispuestos a pagar, para disfrutar de olas artificiales en cualquier época del año.
- Confirmar que existe una oportunidad de negocio en el mercado del surf.

3.5.1. Metodología

La investigación de mercados ha sido diseñada con base en la definición de las siguientes variables:

Ámbito del estudio de mercado

El estudio de mercado está acotado por los límites geográficos de, Lima Metropolitana.

Diseño de la investigación de mercado

El estudio de mercado consistió en dos fases, partiendo de una investigación exploratoria de tipo cualitativa, pasando luego a una fase de estudio cuantitativo de tipo descriptivo.

En la investigación exploratoria se recopiló y procesó la información directamente de los actuales surfistas que practican en olas del mar, el entorno, la asociación de surfistas FENTA, y las marcas relacionadas al surf. Además, en esta fase se desarrollaron entrevistas a expertos, con el objetivo de conocer la opinión de estos respecto al mercado y sus características, transmitiéndoles la idea de negocio, a fin de obtener una retroalimentación positiva.

La investigación cuantitativa se basó, principalmente, en la aplicación de encuestas personales a través de un cuestionario de opinión que se utilizó como fuente de información primaria. La encuesta fue diseñada de una manera estandarizada y estructurada, contiene preguntas de opción múltiple, dicotómicas y abiertas y fue dirigida al público objetivo en Lima Metropolitana (ver Anexo 07).

Muestra

A continuación, definimos la muestra de la encuesta y acotamos la cantidad necesaria para lograr una estimación adecuada.

- ¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?

Determinar el tamaño de la muestra que se va a seleccionar es un paso importante en cualquier estudio de investigación de mercados, se debe justificar convenientemente de acuerdo al planteamiento del problema, la población, los objetivos y el propósito de la investigación.

- ¿De qué depende el tamaño de muestra?

El tamaño de muestra dependerá de decisiones estadísticas y no estadísticas, pueden incluir por ejemplo la disponibilidad de los recursos, el presupuesto o el equipo que estará en campo.

Antes de calcular el tamaño de la muestra necesitamos determinar varias cosas:

- **Tamaño de la población.** Una población es una colección bien definida de objetos o individuos que tienen características similares. Hablamos de dos tipos: población objetivo, que suele tener diversas características y también es conocida como la población teórica. La población accesible es la población sobre la que los investigadores aplicaran sus conclusiones.

- **Margen de error (intervalo de confianza).** El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta, es decir, es la medida estadística del número de veces de cada 100 que se espera que los resultados se encuentren dentro de un rango específico.
- **Nivel de confianza.** Son intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta. Por ejemplo, un intervalo de confianza de 95% significa que los resultados de una acción probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces.
- **La desviación estándar.** Es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población.

Tamaño de la muestra

Para el estudio de mercado del proyecto, considerando el tamaño del mercado obtenido en dentro de la población de demanda o mercado meta, en Lima Metropolitana existen 150,000 surfistas registrados en FENTA, adicionalmente se cuenta con las demás personas de la población Limeña que simpatizan con el SURF.

Por lo cual se ha considerado la fórmula para obtención de número de encuestados de una población INFINITA⁹;

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

n = es el número de personas a encuestar,

Para un nivel de confianza de 95%, $z = 1.96$,

p = probabilidad a favor = 50% debido a que no se cuenta con antecedentes de un proyecto similar al propuesto.

q = probabilidad en contra = 50% por la misma razón de la probabilidad a favor.

e = margen de error, si el nivel de confianza es de 95%, el máximo margen de error que se puede tener es de 5%.

Reemplazando estos valores en la formula;

⁹ Pérez López, C. Muestreo estadístico: conceptos y problemas resueltos. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2005.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384.16$$

Para obtener la información valiosa respecto a las necesidades del cliente objetivo se ha redondeado el número de encuestas a 385 personas, con características similares al perfil de las personas que simpatizan con el surf.

3.6 Selección de mercados

Resultados de la investigación de mercado

Las encuestas se han elaborado en base a la identificación de tres grupos, ellos son profesionales, aficionados y principiantes; y con qué frecuencia realizan la práctica del surf. Al tratarse de un segmento que realiza la práctica de un deporte extremo se les consultó si estarían interesados en practicarlo sobre olas artificiales tal como existe en otros países como Brasil, Australia, EEUU, entre otros; y que puedan realizarlo en cualquier época del año.

La siguiente pregunta fue referida a la pertenencia, en calidad de socios, al establecimiento con múltiples beneficios pagando un aporte mensual. Estos beneficios son:

- Ingreso libre al establecimiento.
- 20% de descuento en pago de ticket por hora de uso de Laguna.
- Cuponera de descuentos para servicios complementarios (Bar y restaurante) y compras en surf shop.
- Descuentos en entradas a eventos organizados por el establecimiento. No incluye eventos de terceros.
- 25% en pago por hora de estacionamiento.

Luego de realizar el estudio de mercado, en función a zonas con amplias extensiones de terreno, accesibilidad a vías principales, alto índice poblacional con registro notable en el consumo de servicios de entretenimiento, fluidez vial, bajo costo de terreno (m2), la quinta pregunta se refería a la preferencia de la ubicación del establecimiento en la zona norte de Lima.

Se ha preguntado sobre la preferencia de realizar servicios relacionados, como clases de surf y venta y alquiler de implementos. Se proyectara un servicio de clases para principiantes, aficionados y profesionales, a su vez se implementara una Surf Shop donde se expenderá y alquilara todo lo necesario para la práctica de este deporte.

Para el desarrollo de campeonatos o eventos a fines al surf se les ha preguntado si sería de su interés contar con la participación de surfistas destacados, ya que de esta manera se busca generar la competitividad de los asistentes y motivarlos a mejorar técnicas.

Teniendo en cuenta que el Surf es un estilo de vida y una moda que va adquiriendo muchos adeptos, se les pregunto si están de acuerdo en la realización de conciertos, desfiles u otros eventos relacionados que promuevan el entretenimiento grupal o familiar, de una manera segura y ordenada.

Actualmente los surfistas practican exclusivamente en el mar, al no tener alternativas de infraestructura. Por ello se movilizan largas distancias en busca de olas de calidad, y llevando su equipamiento para la realización del deporte, siendo muchas veces un riesgo ya que no se tiene asistencia médica próxima o seguridad ciudadana. Por lo cual se preguntó si estaban satisfechos con las opciones existentes para la práctica del surf.

Luego de mostrarles los diversos beneficios que ofrece el proyecto, tales como estacionamiento, seguridad, restaurante, surf shop, etc., se les pregunto sobre cuanto estarían dispuestos a pagar por el ingreso al establecimiento y por el uso de la laguna.

Para conocer más detalles sobre la encuesta, tales como: preguntas, población, lugar, frecuencia, etc., se puede revisar en el Anexo 07.

3.6.1. ¿Cómo son los clientes?

Del estudio de mercado se extraen las diferentes actitudes alrededor del mundo del surf, se perciben los hábitos de consumo. Prioritariamente es un deporte ligado a los ciclos del mar, ya que la temperatura del agua influye en la generación de olas. Al ser una instalación controlada, la temperatura del agua puede ser establecida y se aconseja el uso de neopreno (traje). Por otro lado están aquellos viajes esporádicos entre amigos, además del importante papel del surf como estilo de vida o actividad física. Un punto positivo del mercado es que las edades del público objetivo, comprenden entre 13-55 años, sin

importancia de género ni condición física. El punto negativo a este amplio abanico es la variedad de marketing que se debe desarrollar.

Después de explicar cuándo y porqué realizar surf, aparecen los diferentes tipos de clientes potenciales a tener en cuenta:

- Aficionado

“El surf es mi pasión”

“Practico surf desde que tenía 5 años”

Son todas aquellas personas que dedican su tiempo libre a este deporte y lo practican con regularidad. Son personas que normalmente han vivido en zonas costeras o pasan sus periodos de vacaciones en destinos costeros con la posibilidad de practicarlo.

- Profesional

“Participé en el Campeonatos del ASP WORLD TOUR”

“Participé en el Campeonatos del FENTA”

“Competí en el torneos nacionales categoría junior”

Son personas que compiten y que necesitan practicar y entrenar regularmente.

- Principiantes

“Siempre quise practicarlo pero nunca tuve la oportunidad”

“Es una sensación increíble ponerse por primera vez de pie en la tabla”

Suele ser una persona que no ha dedicado mucha atención al surf en su vida y que por unas razones o por otras, se siente interesado por aprender.

- Ocasional interesado

“Necesito más vacaciones para poder ir de viaje”

“Me encantaría poder vivir cerca de la costa y convertir el surf algo habitual”

Personas a las que les gusta el deporte, lo practicarían más a menudo pero la distancia a la costa se lo impide.

- Social

“Cada fin de semana quedábamos los amigos en la misma playa para surfear y hablar de la semana”

“En el agua conozco a muchísimas personas”

Es una actividad que suele realizarse en grupo y siempre adquiere un horizonte competitivo, de superación y muy social.

- Trendy

“El surf está de moda”

“A las chicas les gustan los surfers”

Es un hecho que el surf está de moda y muchos lo practicarán por eso.

- Estilo de vida

“Dormimos en campings enfrente de la playa”

Remonta a la idea de aquellos locos californianos que dedicaban su vida al surf y al ocio. En la actualidad, de otra manera también existen estas personas que dedican

gran parte de tiempo de ocio al surf. Este grupo estaría interesado en probar todo tipo de surf y todas sus vertientes.

3.6.2. Segmentación del mercado objetivo (datos generales)

- Del total de encuestados, el 25% comprende edades entre 13-25 años, 35% comprende edades entre 26 y 35 años. El 27% entre 36 y 45 años y el 13% entre 46 y 55 años.
- De los cuales el 60% son surfistas profesionales y aficionados y el 40% son principiantes pero con muchas intenciones de aprender más sobre las técnicas del surf.

3.6.3. Características del sector

Respecto a la frecuencia de práctica de surf:

- El 20% de los encuestados dice que nunca ha practicado surf.
- El 50% de los encuestados dice que practica 3-4 vez al mes.
- El 30% dice que practica entre 8 - 28 veces al mes.

3.6.4. Aceptación de la propuesta de negocio

Del estudio de mercado se rescata un alto nivel de aceptación, para la propuesta de negocio de una laguna con olas artificiales, para surfear en cualquier época del año, el 86% respondió favorablemente indicando que estaría dispuesto a concurrir y surfear olas artificiales adecuadas en altura, velocidad y frecuencia.

El 42% indico que estaría dispuesto a ir 4 vez al mes al establecimiento a surfear olas artificiales, el 25% iría 2 veces, y finalmente el 33% iría 1 vez al mes.

Respecto al precio que el usuario estaría dispuesto a pagar, el 78% indico que por derecho de ingreso al establecimiento podría pagar s/. 40.00, y por una hora en la Laguna con olas artificiales podría pagar s/35.00.

3.6.5. Mercado total

Son todos los hombres y mujeres de Lima metropolitana. Al evaluar los datos obtenidos por APEIM año 2016, se puede apreciar, que la población asciende a 10'012,437 personas, las cuales pertenecen a las 10 zonas en las que se divide Lima Metropolitana.

- Zona 1: Puente Piedra, Comas, Carabaylo.
- Zona 2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.
- Zona 3: San Juan de Lurigancho.
- Zona 4: Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.
- Zona 5: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.
- Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.
- Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.
- Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.
- Zona 9: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.
- Zona 10: Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla.

3.6.6. Estimación del Mercado Potencial

Para estimar el mercado potencial, partimos de la población de Lima Metropolitana en los NSE A, B y C, con edades entre 13 y 55 años, que es donde se concentra la mayor proporción de clientes potenciales.

Tabla N°5 – C4

Distribución de Personas según NSE 2016 – LIMA METROPOLITANA

NSE	ESTRATO	PORCENTAJE	
A	A1	0.7	4.8
	A2	4.1	
B	B1	8.3	21.7
	B2	13.4	
C	C1	27.9	42.4
	C2	14.5	
D	D	23.8	23.8
E	E	7.3	7.3
N° PERSONAS 10'012,437			

Fuente: APEIM 2016

Tabla N°6 – C4

Distribución de niveles por Zona - LIMA METROPOLITANA

ZONA	NIVELES SOCIOECONOMICOS				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
TOTAL	4.80	21.70	42.40	23.80	7.30
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	0.50	10.90	46.60	29.80	12.20
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	2.00	23.70	52.10	19.80	2.40
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.00	19.10	44.20	26.70	10.00
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	4.30	27.10	44.60	20.20	3.80
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2.10	12.30	42.60	34.00	8.90
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	13.70	58.00	22.20	5.40	0.80
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	35.90	43.20	14.90	4.50	1.40
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.90	26.60	44.50	20.50	4.40
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.00	6.30	45.70	36.60	11.40
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	1.20	19.70	44.20	23.80	11.10
Otros	0.00	8.10	47.60	25.40	18.90

Fuente: APEIM 2016: Data ENAHO 2015

De la tabla anterior se obtiene que el 4.8% de personas pertenece al NSE A, el 21.7% NSE B y el 41.4% NSE C, de un total de 10'012,437 personas.

En base a la información obtenida, se elaboró un cuadro que representa el porcentaje de cada zona en Lima Metropolitana.

Por lo tanto la población que conforma los NSE A, B y C es de 6'898,569 en Lima Metropolitana.

Tabla N°7 – C4

Distribución Población por NSE y Grupos de Edad - LIMA METROPOLITANA

NSE	HOGARES		POBLACION		POBLACION POR GRUPOS DE EDAD						
	Mls	%	Mls	%	00-05 años	06-12 años	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-55 años	56 - + Años
AB	751.5	27.5	2,698.7	26.5	183.8	249.1	193.6	297.7	606.8	597.2	270.5
C	1,106.8	40.5	4,334.7	42.4	352.5	455.1	355.8	552.8	1061.2	876.9	680.4
D	664.0	24.3	2430.2	23.8	287.0	294.6	221.0	370.6	645.8	400.5	210.7
E	210.4	7.7	745.7	7.3	131.2	107.7	68.0	105.5	178.5	92.0	62.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,732.7	100.0	10,209.3	100.0	954.5	1,106.5	838.4	1,326.6	2,492.3	1,966.6	1,524.4

Fuente: APEIM 2016: Data ENAHO 2016

De acuerdo a Tabla N°7-C4, la población entre 13 – 55 años, son aprox. 4'500,000.

Los profesionales, aficionados y novatos en el deporte del surf, practican en la actualidad en las playas del litoral sur de Lima. Las condiciones de dichas playas dependen de las condiciones climáticas y cambios del medio ambiente, contando con 4 meses (en el año) con las condiciones óptimas del mar. A su vez, debido a la inseguridad ciudadana, se ven obligados a enfrentar pérdidas de sus pertenencias o cobros extras por cuidado de sus

movilidades y cosas personales. Por otro lado, la contaminación de las playas les obliga a tener que ir a mayores profundidades.

El mercado potencial además se caracteriza por contar con un alto nivel de conocimiento y acceso a la información, por lo que su nivel cultural se podría considerar alto y esto es lo que los hace buscar nuevas y sofisticadas formas de entretenimiento.

El perfil de este grupo se caracteriza por tener empleos tanto, dependientes como independientes, con menos tiempo para realizar actividades deportivas o recreativas, pero con más recursos para invertir en estas actividades. La tendencia actual de este segmento es que busca llevar una vida más sana y disminuir al mínimo el stress.

3.6.7. Demanda extranjera

Gracias a los campeonatos de Surf en el Perú, se ha logrado mostrar las playas peruanas a tablistas de todo el mundo que vienen a competir o siguen las incidencias en la web. Actualmente, dichos turistas gastan al año un mínimo de US\$10 millones en su estadía en el país.

Marino Costa Bauer, director del hotel Chicama Surf (en Chicama), indica que entre abril y noviembre llegan surfistas internacionales (brasileños y estadounidenses), mientras que en el verano se atiende al turista nacional. Por otro lado, Jaime Rojas, gerente general de El Faro (en Pacasmayo), indica que la demanda crece año a año, pero no hay suficiente infraestructura hotelera en todas las playas con buenas olas, lo cual nos permite concluir que existe gran demanda de practicar el SURF tanto por deportistas nacionales como Internacionales.¹⁰

¹⁰ <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/surf-rentable-30-crecen-al-ano-ventas-ropa-tablas-hawaianas-peru-noticia-491021>

Grafico N°6 – C4

Distribución de Turistas que llegan al Perú practican Surf

Fuente: WTM, Global Trends, 2014 PROMPERU

3.6.8. Mercado Objetivo

Considerando una tasa promedio anual de crecimiento de 40% del PBI turístico, (reportado por la Cámara Nacional de Turismo del Perú entre el 2011 y 2015), comprendido por actividades como: transporte de pasajeros, venta de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viajes, producción y comercio de artesanías entre otros. Y un crecimiento de las ventas de implementos de SURF (ropas y tablas hawaianas) del 30% anual, reportado por Karin Sierralta (director de la Federación Nacional Deportiva de Tabla – FENTA)¹¹

Proyectamos el mercado potencial para el primero año, bajo el supuesto que la tasa de crecimiento se mantenga constante.

Según el FENTA (Federación Nacional de Tablistas), existen al 2015 aproximadamente 150,000 surfistas en todo el país, siendo el 70% de Lima, por tanto en Lima existirían 105,000 (70% x 150,000) surfistas en una población de Lima 6'898,569 (Data INEI, 2014), por tanto este grupo representan el 1,52% (105,000 / 6, 898,569) de la población de Lima.

¹¹ <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/surf-rentable-30-crecen-al-ano-ventas-ropa-tablas-hawaianas-peru-noticia-491021>

La población entre 13 y 55 años y NSE A, B, lo conforman 4, 570,560 personas, por tanto $1.52\% \times 4, 570,560$, igual a **69,472** sería el tamaño del segmento objetivo, entre hombres y mujeres, con edades de 13 a 55 años, NSE A, B, C, que practican el surf como profesionales y aficionados.

Se debe tener en claro que DREAM WAVES PERU, por ser un proyecto nuevo en el Perú, en la medida que sea conocido generará una mayor demanda, pues los mismos clientes del servicio serán sus mayores promotores, atrayendo a su entorno e incentivando la práctica del surf por parte de nuevos cultores. Por esta razón la promoción boca a boca resulta ser clave dentro del proyecto.

3.6.9. Estimación de la Demanda

El cálculo de la demanda actual se basa en el resultado de las encuestas realizadas y las siguientes variables:

- Población de Lima Metropolitana.
- Porcentaje de habitantes del NSE A, B y C.
- Porcentaje de población entre los 13 – 55 años
- Porcentaje de crecimiento del sector entretenimiento.
- Porcentaje de aceptación del producto.

La estimación de la demanda es el análisis estadístico de comportamiento futuro de la demanda y/o el consumo. Es la base para la planeación y la gerencia de inventarios, la planeación de las compras, la programación de producción y el dimensionamiento de las operaciones.

Sin embargo, el manejo de las transacciones con los clientes y el uso de la información generada en los contactos proveedor-cliente deben derivar en unas mediciones estratégicas de satisfacción de clientes.

Usualmente este tipo de mediciones se realizan explorando con diferentes clientes sus percepciones de servicio, calidad, competencia, producto, entre otras. Técnicas de investigación de mercados como encuestas, mapas perceptuales, entrevistas y “focus groups” permiten acceder técnicamente a esta información.

Desde el punto de vista de la estrategia de logística el análisis de la importancia en factores de servicio, frente al desempeño percibido por el cliente en ese factor, es de importancia crítica, dado que permite enfocar los recursos en atender aquéllos factores que son realmente importantes para el cliente.

Este análisis permanente permite alinear las operaciones de aprovisionamiento y distribución con las verdaderas necesidades de servicio de los clientes y usuarios finales de la organización.

Se debe definir el patrón de comportamiento de la demanda (tendencias crecientes o decrecientes, ciclos y estacionalidades, y otras), lo cual contribuye a definir los horizontes de planeación del pronóstico.

A partir de la proyección del mercado objetivo, se aplica la siguiente fórmula para proyectar la demanda del negocio:

Mercado Objetivo x Frecuencia promedio (ingreso al establecimiento y uso de la laguna)

La laguna tiene la capacidad de albergar 68 personas en simultaneo por hora: 24 zona principiante, 32 zona intermedio, y 12 zona de profesionales.

El área total del establecimiento es de 42 050 m², la laguna cuenta con un área de 18 400 m²; y un área total construida de 961.30 m² (restaurante, servicios higiénicos, tienda, tópicos, oficinas, etc.), el área de los estacionamientos es igual a 2 000 m², el área de la playa (zona de arena) es igual a 10 000 m², quedando un área libre (veredas, jardines) de 10 688.70 m², para lo cual se obtendría un aforo de 3 709 personas (ver cálculo del aforo en Anexo 02).

Así mismo, según dato de WAVE GARDEN el diseño permite la práctica del surf de 68 personas/hora, teniendo un máximo de 816 personas al día, con una atención de 12 horas (10.00 am a 10.00 pm), este dato nos sirve de referencia para la capacidad máxima por día de la Laguna.

De acuerdo a las encuestas, la mayor concurrencia de surfistas, será en Verano, ya que se tiene la temporada de vacaciones y el clima es propicio para el desarrollo del negocio.

La encuesta nos permitió definir el número de asistentes en cada estación del año (ver Anexo 07).

A continuación, en la Tabla N°8-C4, se presenta la proyección de la demanda por estaciones del año: primavera, verano, otoño e invierno.

Tabla N°8 – C4

Proyección de Demanda por Estaciones

PRIMAVERA (Oct-Nov-Dic.)						VERANO (Ene-Feb-Mar)					
Ingresantes	# Personas x día	# Días/año	Soles/ Día	Ingreso PRIMAVERA	Personas PRIMAVERA	Ingresantes	# Personas x día	# Días/año	Soles/ Día	Ingreso VERANO	Personas VERANO
Lunes	Descanso					Lunes	Descanso				
Martes	210	13	18,552	S/. 241,176	2730	Martes	326	13	28,800	S/. 374,400	4232
Miércoles	210	13	18,552	S/. 241,176	2730	Miércoles	326	13	28,800	S/. 374,400	4232
Jueves	245	13	21,642	S/. 281,346	3185	Jueves	380	13	33,571	S/. 436,423	4937
Viernes	266	13	23,499	S/. 305,487	3458	Viernes	412	13	36,398	S/. 473,174	5360
Sábado	280	13	24,736	S/. 321,568	3640	Sábado	434	13	38,341	S/. 498,433	5642
Domingo	315	13	27,828	S/. 361,764	4095	Domingo	488	13	43,112	S/. 560,456	6347
	1526			S/. 1,752,517	19,838		2365			S/. 2,717,286	30,749
OTOÑO (Abr-May-Jun)						INVIERNO (Jul-Ago.-Sep.)					
Ingresantes	# Personas x día	# Días/año	Soles/ Día	Ingreso OTOÑO	Personas OTOÑO	Ingresantes	# Personas x día	# Días/año	Soles/ Día	Ingreso INVIERNO	Personas INVIERNO
Lunes	Descanso					Lunes	Descanso				
Martes	179	13	15,814	S/. 205,576	2321	Martes	125	13	11,043	S/. 143,559	1624
Miércoles	179	13	15,814	S/. 205,576	2321	Miércoles	125	13	11,043	S/. 143,559	1624
Jueves	208	13	18,376	S/. 238,882	2707	Jueves	146	13	12,898	S/. 167,674	1895
Viernes	226	13	19,966	S/. 259,554	2939	Viernes	158	13	13,958	S/. 181,454	2058
Sábado	238	13	21,026	S/. 273,336	3094	Sábado	167	13	14,753	S/. 191,789	2166
Domingo	268	13	23,676	S/. 307,790	3481	Domingo	187	13	16,520	S/. 214,760	2437
	1297			S/. 1,490,712	16,862		908			S/. 1,042,795	11,804
INGRESANTES NO SOCIOS (Año 1): 79,253											

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Estacionalidad y Ciclos de la Demanda

La estacionalidad es un elemento clave porque nos permite identificar las oportunidades para fortalecer nuestro negocio (identificar los meses que debemos planificar, comprar material y vender, es decir el ciclo de vida), y de esta manera aumentar las ventas y hacer crecer la cartera de clientes.

La estacionalidad es uno de los patrones estadísticos más utilizados para mejorar la precisión de los pronósticos de demanda.

La práctica del Surf actualmente se realiza en las playas del sur del litoral de Lima, dicha práctica requiere de condiciones medio ambientales para lograr captar la mejor ola. Uno de los problemas que sufren los deportistas del Surf está asociado a las condiciones climáticas que impiden su desarrollo normal en todo el año, solo se tienen 4 meses en el año en que las condiciones del mar son óptimas para su práctica. Debido a ello los amantes del deporte ven disminuidas sus posibilidades de practicar su deporte favorito todo el año, existiendo una importante necesidad no cubierta.

El proyecto a desarrollar cuenta con una infraestructura que hace posible la práctica del deporte los 12 meses del año y la estrategia de comercialización busca incorporar a socios regulares a fin de estabilizar los flujos de ingreso durante todo el periodo.

De acuerdo al comportamiento de los Surfistas nacionales e internacionales, obtenido en el estudio de mercado, el cual reporta mayor demanda en VERANO, y menor demanda en INVIERNO, se ha realizado la proyección de ventas del proyecto para los 24 primeros meses:

Tabla N°9 – C4

Ventas Proyectadas DREAM WAVES PERU – Año 1 y Año 2

Periodo	AÑO 1											
	Verano			Otoño			Invierno			Primavera		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mes	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Ventas Proyectadas	3,432,794			2,206,221			1,758,303			2,468,025		

Periodo	AÑO 1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Proyectadas	9,863,524	10,258,065	10,652,606	11,047,147	11,195,100	11,343,053	11,491,006	11,491,006	11,491,006	11,491,006

Fuente: Elaboración propia

Grafico N°7 – C4

Curva Ventas Proyectadas DREAM WAVES PERU - Año 1 y Año 2

Fuente: Elaboración propia

Las ventas se deben impulsar en los meses de Julio, Agosto y Setiembre, que son los más bajos en ventas, los servicios complementarios serán claves para las ventas de estos meses, se promoverá la organización de eventos corporativos y empresariales como Team Building, campeonatos, conciertos, etc.

Por otro lado, se deberán considerar periodos de alta demanda, que ocurrirían entre los meses de Enero a Marzo (verano), donde para evitar colapso de la capacidad operativa del establecimiento se podría elevar el precio de las entradas al recinto y entradas a la laguna, eso lo decidirá el inversionista que dirija el negocio, también se podría ampliar el horario de atención, hasta las 11.00 pm.

La disminución en el flujo de clientes se producirá porque la mayoría de los ellos se encontrarán en periodos laborales o educativos; y por el clima estacional, lo que genera directamente una disminución del flujo de clientes, pero no necesariamente una disminución de los ingresos, debido principalmente al mes de Enero que se proyecta como el mes con mayor aumento en la cantidad de clientes. Con lo cual se espera una paridad de ingresos a lo largo de todo el año.

4. LA EMPRESA, SU ENTORNO Y SU FILOSOFIA ESTRATEGICA

4.1 Análisis Externo “Amenazas y Oportunidades”

En una época de fuertes y frecuentes cambios, como la actual, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado, por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado se realiza un análisis externo para identificar los cambios (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro, se realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la empresa para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias a realizar.

A continuación analizamos el macro entorno, a través de la matriz PESTEL, y las 5 Fuerzas competitivas de PORTER.

4.1.1. Análisis del Macro entorno (Matriz Pestel)

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto en el que se desarrolla el Proyecto. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en él.

Tabla N°10 – C5

Matriz PESTEL DREAM WAVES PERU

FAC TOR	SITUACION	IMPA CTO
POLITICO	<p>Situación política coyuntural en el país, a raíz del destape de corrupción entre los anteriores gobiernos y la compañía Odebrecht, se generó desconfianza para nuevas inversiones, y desarrollo de nuevos proyectos, trayendo como consecuencia una alta tasa de desempleo, reducción de gastos en las familias, priorizando en necesidades básicas y fisiológicas.</p> <p>Un congreso con alto porcentaje de oposición que no permite viabilizar nuevos proyectos y generar más ingresos en las familias peruanas.</p> <p><u>Cambio de Gobierno</u></p> <p>Al 2018, los hechos de corrupción en los funcionarios vienen generando inestabilidad e incertidumbre.</p> <p><u>Tendencias Electorales</u></p> <p>Incertidumbre y decepción en la población, al no existir liderazgo que genere confianza.</p> <p><u>Políticas Gubernamentales</u></p> <p>Burocracia y exigencias regulatorias afectan la percepción de la población.</p>	DESFAVORABLE
ECONOMICO	<p>El efecto Odebrecht tuvo un impacto negativo en el sector privado (la caída de la confianza del consumidor) y la intensificación del fenómeno del niño costero, redujeron el crecimiento de la economía peruana a 3.5% de lo proyectado en diciembre 2016 que era 4.3% para el 2017.</p> <p>Debido al fenómeno del niño, ha originado incremento de la inflación por escases de algunos productos en todo el país.</p> <p><u>Variabilidad del PBI</u></p> <p>El Perú ha tenido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 por ciento en un contexto de baja inflación promediando 2.9 por ciento, hacia el 2015. El crecimiento del PBI siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total. El sector minero y la ejecución de grandes proyectos al 2018 como Toromocho, Mina Justa, Quellaveco, Toquepala, impulsan fuertemente el PBI dinamizando la economía.</p> <p><u>Ciclos Económicos</u></p> <p>La economía peruana representa solo el 0.34% del producto mundial y está abierta al mundo. Por lo tanto, los ciclos económicos mundiales afectan a la economía.</p> <p><u>Tendencias</u></p> <p>Para el 2017 y 2018, se espera que el PBI se desacelere ligeramente debido a la inestabilidad de la economía e incertidumbre por las inversiones de una todavía débil inversión privada –esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados. Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (commodities), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño.¹²</p> <p><u>Política monetaria y tasas de Interés</u></p> <p>En este aspecto las entidades reguladoras, como el BCR, han creado un ambiente bastante estable, pues no vemos volatilidad crítica del TC y de las tasas de interés como costo por los créditos dados por la banca.</p>	DESFAVORABLE
SOCIAL	<p>Socialmente todavía nos encontramos en plena evolución y desarrollo, ya que aún no se brindan oportunidades equitativas a toda la población sin importar raza, género, providencia, pero si hay una mejora en cuanto a la posibilidad de ir a un instituto o universidad, pero, al mismo tiempo, hay menor aceptación de equidad de género o hacia las personas con discapacidad.</p> <p><u>Crecimiento Demográfico</u></p> <p>Lima va creciendo demográficamente y eso se observa, año tras año y con mayor incidencia, en las zonas urbanas.</p> <p>Así, hasta la fecha se calcula que existen más de 32.16 millones de peruanos con una tasa de crecimiento anual de 1.01% según estimaciones de Ipsos.</p> <p>También se estima que la población adulta, personas entre 21 a 59 años, representa el 51.1% de los peruanos. Esto revela un incremento paulatino de las poblaciones en edades adultas.</p> <p>Por otro lado, en el caso de la capital, Lima Metropolitana representa cerca del 41.2% de la población urbana a nivel nacional donde uno de cada 4 limeños vive en Lima Norte o el cono norte (Carabayllo, Ancón, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa, Comas, Independencia y Los Olivos).</p> <p>En Lima, San Juan de Lurigancho es el distrito más poblado con más de 1 millón de habitantes lo que comprende cerca del 12% de la población limeña.</p> <p>En cuanto a la esperanza de vida, Ipsos calcula que esta es de 75 años en promedio para los peruanos.¹³</p> <p>Estilos de Vida: Las generaciones como los Millenials, tienen un estilo muy marcado, donde la tecnología juega un papel muy importante.</p> <p>La sociedad ha orientado sus preferencias hacia temas de salud y Estilos de Vida, los cuales se difunden en las redes sociales. Cada vez, más persona, incluyendo jóvenes, toma conciencia y actúan en el cuidado de su salud. Prueba de ello es el uso extendido de los gym.</p>	FAVORABLE

¹³ <https://gestion.pe/economia/ipsos-tasa-crecimiento-anual-poblacion-peruana-1-01-226591>

TECNOLÓGICO	<p>Se tenía proyectado que el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en Perú facturaría en el 2017 más de 4,700 millones de dólares, (según el presidente del directorio de Sapia , ex Cosapi Data, Jorge Kurlyya)</p> <p>El sector de las TIC mueve al año en el país unos 4,500 millones de dólares, y unos 2,500 millones de este total están representados por la facturación de las empresas de telecomunicaciones.</p> <p>La banca ha liderado el uso de tecnologías de vanguardia, seguido de las tiendas por departamentos o “retail”, así como la minería e industria, pero ahora los sectores como salud y educación empiezan a invertir más en tecnología.</p> <p>Este tipo de Tecnología permite una mejor gestión sobre el cliente.</p> <p><u>Desarrollo de nuevas tecnologías</u></p> <p>Mejores plataformas, CRM (customer relationship management)</p> <p><u>Tecnologías emergentes</u></p> <p>Desarrollo continuo de aplicaciones para teléfonos móviles y tablets.</p> <p>Cambio a fibra óptica de la red pública de transmisión de datos.</p> <p>Ampliación de ancho de banda a 4G.</p> <p>Patentes</p> <p>Wave Garden patenta su tecnología por lo cual se tendrá que gestionar los permisos para su uso exclusivo.</p>	FAVORABLE
ECOLÓGICO	<p>La situación del medio ambiente en el país es crítica, tanto en los centros urbanos como en los entornos de las industrias y zonas rurales de los proyectos extractivos, principalmente los mineros. Esta situación demuestra claramente que hay un problema con el Planeamiento y Gestión ambiental, y que no se ha logrado, a través de las políticas y mecanismos implementados por el Ministerio del Ambiente (MINAM), cuidar y preservar el patrimonio natural. Hay que identificar las causas a través de un análisis y promover debates, para formular una reestructuración del MINAM y actualización de la normativa ambiental.</p> <p>El alto impacto al medio ambiente deberá ser mitigado y controlado mediante programas de manejo ambiental (EIA).</p>	FAVORABLE
LEGAL	<p>A pesar de existir leyes, poco se aplica.</p> <p>Podemos ver que se han planteado reformas para eliminar la burocracia y barreras para establecer y formalizar nuevos negocios, aun se cuenta con un gran porcentaje de negocios informales, el gran reto del gobierno actual es llevar del 30% al 60% la formalización de los emprendedores en el país.</p> <p>Leyes y regulaciones restrictivas (Congreso, Sunat, Ministerios, Municipio)</p>	DESFAVORABLE

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Análisis del Sector: “5 Fuerzas Competitivas de Porter”

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la

rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.¹⁴

(Gráfico de las 5 fuerzas de PORTER, Anexo 08).

En el proyectos se ha identificado que el competidor actual son las playas naturales.

Tabla N°11 – C5

Competencia DREAM WAVES PERU

COMPETIDOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Playas naturales	Cero costo	Variabilidad del tamaño de las olas durante el año.
	Ambiente Natural	Operan con la luz del día.
		Alto riesgo a accidentes
	No hay un límite en la presentación de las Olas (tamaño)	Inseguridad ciudadana
		Escases de playas adecuadas para el Surf
	Tiempo de uso ilimitado	Poca accesibilidad

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1. Nuevos competidores

Hace referencia a la potencial entrada de nuevos participantes (competidores).

El ingreso de nuevos competidores va depender de que tan fáciles de franquear sean la Barreras de entrada, haciendo de esta manera al mercado muy o poco atractivo. Si las barreras de entrada resultan fáciles de vencer, los nuevos competidores pueden apropiarse de buenas porciones del mercado.

Para el caso de estudio, a futuro podrían ingresar al Perú, como nuevos competidores, las siguientes empresas de TECNOLOGIAS EXISTENTES (en piscina) :

- WAVE HOUSE (Mallorca)
- KSWAVECO (Kelly Slater Wave Co. & World Surf League)
- MURPHYS WAVES

¹⁴ - BUENO CAMPOS, Eduardo: "Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, técnicas y casos". Ed. Pirámide, Madrid, 5ª edición.

- Administración estratégica, texto y casos, Thonsom strickland 13ª edición

- AMERICAN WAVE MACHINES.

Considerando el alto grado de la barrera de entrada, el nivel de amenaza vendría a ser BAJA.

En Perú no existen proyectos similares.

4.1.2.2. Barreras de entrada

De acuerdo a las seis Barreras de entrada de Porter para crear una ventaja competitiva a la corporación, el proyecto cuenta con tres barreras.

- Nivel Posicionamiento del Producto: Se refiere a que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su servicio (servicio de la laguna con olas artificiales es Único), la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.
- Posicionamiento, es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor, puede ser basado en las características, basado en el uso o beneficio, orientado al usuario final. Por lo que de acuerdo a este concepto la Barrera de entrada es alta.
- Requerimiento de Capital: son los recursos financieros necesarios para operar un negocio, de acuerdo al flujo de caja, mostrado en el capítulo 9 se requerirá una importante inversión, por lo que la barrera de entrada es Alta.
- Política Gubernamental: Controles que el gobierno ha puesto en el mercado, en el presente proyecto las regulaciones municipales, y entidades del estado ANA, ALA es Media-Alta.

4.1.2.3. Proveedores

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por: número y grado de concentración, por la exclusividad de los insumos que provee, por el impacto de estos insumos en el costo del proyecto.

Mientras menor cantidad de proveedores exista, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, estos pueden fácilmente incrementar sus precios.

Cuanto mayor sea el poder negociador de los proveedores, menos atractivo resulta el sector.

Para el proyecto el poder de negociación es Baja, respecto a la tecnología de Wave Garden para la generación de olas artificiales en la laguna, que es la fuente principal del negocio.

Sin embargo considerando que se contará con otros proveedores para complementar el servicio, se presenta la siguiente tabla:

Tabla N°12 – C5

Análisis de Proveedores DREAM WAVES PERU

PROVEEDORES	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN ALTA/BAJA	ASPECTOS CENTRALES DE DEPENDENCIA
Wave Garden	BAJA	El sistema del proyecto depende totalmente de la tecnología de Wave Garden, siendo único en el medio
Seguridad	ALTA	Hay múltiples opciones de empresas que brindan servicios de seguridad.
Mantenimiento	ALTA	Se cuenta con la capacitación de fabricante, y empresas que prestan servicios de mantenimiento.
Suministro de agua potable	BAJA	Tarifas establecidas por el proveedor
Suministro de agua subterránea	BAJA	Tarifas establecidas por el proveedor
Suministro de energía	BAJA	Tarifas establecidas por el proveedor
Implementos y equipamiento	ALTA	Variedad de opciones en el mercado
Accesorios y souvenirs	ALTA	Variedad de opciones en el mercado
Insumos alimenticios	ALTA	Variedad de opciones en el mercado
Bebidas	ALTA	Variedad de opciones en el mercado
Organizadores de eventos	ALTA	Variedad de opciones en el mercado
TI	ALTA	Variedad de opciones en el mercado
Medios de pago	BAJA	Tarifas establecidas por el proveedor
Productos de limpieza	ALTA	Variedad de opciones en el mercado

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

Si sube el precio de un producto, la gente buscara un producto sustituto debido a que el precio es mas bajo para que no afecte su economía.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Factores asociados:

- Propension del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Disponibilidad actual o futura.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

Aun cuando NO existen servicios similares al proyecto, es decir que fabriquen olas artificiales en laguna, Olas movistar brinda servicios de una piscina con olas de 0.40m, pero éstas solo funcionan en verano. Sin embargo, el segmento objetivo al cual se dirige el proyecto, difícilmente optaría por estos servicios, por lo cual el poder del producto sustituto vendría a ser Bajo.

4.1.2.5. Poder de negociación de los clientes

Es la capacidad de negociacion con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado.

Cuando los compradores son pocos, están mas organizados o están mas informados; mayores serán su exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

Factores asociados:

- Concentración de compradores.
- Grado de dependencia a canales de distribución.
- Posibilidad de negociacion
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente a cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información.
- Existencia de sustitutivos.
- Capidad de integrarse.

Para el proyecto, el segmento objetivo son los surfistas y simpatizantes del surf, quienes tienen una capacidad de negociación Media a Baja.

4.1.2.6. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria en el mismo momento, ofreciendo el mismo tipo de servicio.

Más que una fuerza. La rivalidad entre competidores es el resultado de las 4 fuerzas anteriores.

El grado de rivalidad aumentará a medida que:

- Se eleve la cantidad de estos.
- Se vayan igualando en tamaño y capacidad.
- Disminuya la demanda de productos.
- Reduzcan los precios.

Los elementos que definen el grado de rivalidad:

- Número de competidores: número de empresas que compiten en el sector.
- Diversidad de competidores: globalización y apertura de fronteras.
- Crecimiento del sector: aumento de estrategias empresariales.
- Rentabilidad del sector: volatilidad de la utilidad y regalías.
- Costo de almacenaje: lo que cuesta mantener los artículos en el almacén.
- Incremento de capacidad: respuesta al volumen de demanda.
- Capacidad de diferenciación del producto: Significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores.
- Importancia de la empresa: posicionamiento know how.

La intensidad de la rivalidad se eleva, debido a:

- Crecimiento lento de la demanda: la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación del mercado.
- Competidores numerosos con igualdad de fuerzas: se asemejan y debe existir una característica de diferenciación en el servicio.

- Costos fijos de almacenamiento son altos: si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas trataran de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva.
- Falta de diferenciación o bajo costo de cambio: cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad.
- Grandes y recientes incrementos de capacidad de producción en el sector: picos altos en el esquema de producción, debido a una fuerte demanda del servicio en el mercado.

Para el proyecto, la competencia directa sería las playas con olas propicias para surfear, ya que los amantes del surf podrían tener mayor preferencia por este tipo de olas naturales.

No se considera como competidores a las escuelas de surf, porque es un servicio complementario del proyecto, y tampoco a los complejos recreacionales porque no es la actividad principal del proyecto.

4.2 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

El análisis interno se preocupa por la identificación de las fuerzas y debilidades del proyecto, y al ser utilizado en conjunto con el análisis externo permite generar objetivos estratégicos, a los cuales aplicando la inteligencia razonada en el diseño de estrategias permitirá al proyecto establecer una ventaja competitiva.

Para cada una de las unidades existentes en el negocio, se debe elaborar una lista de acciones que brinden ventaja competitiva efectiva y cuáles son las competencias que se necesitan para aumentarlas y sostenerlas.

4.3 Situación de la empresa

4.3.1. Análisis FODA

Análisis Interno: es la parte que se puede controlar está dividido en Fortalezas y Debilidades.

Tabla N°13 – C5

FODA – DREAM WAVES PERU

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Matriz FODA

Es una herramienta utilizada para realizar análisis organizacionales en relación con los factores que determinan el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Nos permite tener un análisis profundo de los factores internos y externos que afectan a la

FORTALEZAS capitalizar		OPORTUNIDADES invertir	
ASPECTOS POSITIVOS	Ubicación estratégica y accesible. Instalaciones amplias, con infraestructura moderna y segura. Tecnología innovadora para generación de olas, con contrato patentado. Know How, respaldo técnico de Wave Garden Personal especializado en deportes acuáticos, instructores de surf. Recursos humanos capacitado y motivado en atención al cliente. Procesos estandarizados para operaciones, administración y seguridad. Controles medio ambientales (reciclaje de basura, tratamiento de aguas residuales) Modelo único de negocio.	Crecimiento demográfico y económico continuo en el Cono Norte. Realización de eventos de surf a nivel nacional e internacional. Carencia de playas adecuadas para el surf (inseguridad, contaminación, rompientes) Presencia de un mayor número de auspiciadores nacionales e internacionales, apostando por modelos de negocios innovadores. Modelos de negocios existentes diferentes al propuesto. Crecimiento del público objetivo (con solvencia económica para cubrir requerimientos de estilos de vida).	
	DEBILIDADES reconocer Dependencia de un solo proveedor para la tecnología y soporte técnico de las olas artificiales. Alto poder del público objetivo (segmento reducido). Falta de plan de contingencia ante variación de precios de suministros No lograr posicionamiento con publicidad de ingreso No lograr respaldo financiero Negocio de alto riesgo (inversión grande, segmento reducido)	AMENAZAS identificar Posibilidad de protestas por parte de grupos activistas de medio ambiente. Índices de corrupción gubernamentales pueden afectar las inversiones Leyes medioambientales, administrativas y regulaciones restrictivas. Alternativas de recreaciones actuales y futuras en la zona, orientadas hacia actividades familiares. Playas con olas naturales, con ingreso libre. Otros proveedores internacionales con tecnología similar para generar olas. Surf deporte estereotipado (elitista). Decrecimiento de la economía del país. Inseguridad ciudadana. Crecimiento de la delincuencia.	

organización, en un periodo de tiempo.

Tabla N°14 – C5

Matriz FODA – DREAM WAVES PERU

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Ubicación estratégica y accesible. Instalaciones amplias, con infraestructura moderna y segura. Tecnología innovadora para generación de olas, con contrato patentado. Know How, respaldo técnico de Wave Garden Personal especializado en deportes acuáticos, instructores de surf.	Dependencia de un solo proveedor para la tecnología y soporte técnico de las olas artificiales. Alto poder del público objetivo (segmento reducido). Falta de plan de contingencia ante variación de precios de suministros No lograr posicionamiento con publicidad de ingreso

	Recursos humanos capacitado y motivado en atención al cliente. Procesos estandarizados para operaciones, administración y seguridad. Controles medio ambientales (reciclaje de basura, tratamiento de aguas residuales) Modelo único de negocio.	No lograr respaldo financiero Negocio de alto riesgo (inversión grande, segmento reducido)
OPORTUNIDADES invertir		(VENCER DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES)
Crecimiento demográfico y económico continuo en el Cono Norte. Realización de eventos de surf a nivel nacional e internacional. Carencia de playas adecuadas para el surf (inseguridad, contaminación, rompientes) Presencia de un mayor número de auspiciadores nacionales e internacionales, apostando por modelos de negocios innovadores. Modelos de negocios existentes diferentes al propuesto. Crecimiento del público objetivo (con solvencia económica para cubrir requerimientos de estilos de vida).	(USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES) Políticas de promociones agresivas Políticas de precios Políticas medio ambientales Mejorar campañas de Publicidad para difusión de nuevo servicio. Establecer alianzas con proveedores Aprovechar la tecnología y el respaldo técnico del proveedor.	Flexibilización de contratos de tecnología. Alianzas estratégicas con auspiciadores para mejorar posicionamiento. El FCL demuestra un negocio altamente rentable, logrando respaldo financiero. Generar planes de contingencia para cubrir eventualidades (económico, político, social, medio ambiental)
AMENAZAS identificar		(REDUCIR A UN MINIMO TUS DEBILIDADES Y EVITAR AMENAZAS)
Posibilidad de protestas por parte de grupos activistas de medio ambiente. Índices de corrupción gubernamentales pueden afectar las inversiones Leyes medioambientales, administrativas y regulaciones restrictivas. Alternativas de recreaciones actuales y futuras en la zona, orientadas hacia actividades familiares. Playas con olas naturales, con ingreso libre. Otros proveedores internacionales con tecnología similar para generar olas. Surf deporte estereotipado (elitista). Decrecimiento de la economía del país. Inseguridad ciudadana. Crecimiento de la delincuencia. Modelo imitable y que hasta pueden mejorar.	(USAR FORTALEZAS PARA REDUCIR AMENAZAS) Servicio personalizado para fidelizar a los nuevos clientes. Controles medioambientales que permitan un desarrollo sostenible del modelo de negocio. Local amplio, con ubicación estratégica, con seguridad dentro y fuera del local, que garantice la estadia de los clientes. Campañas de difusión de prácticas de surf en todos los niveles, promoviendo la equidad de género e igualdad social.	Viabilidad de la empresa a corto plazo, mediante el desarrollo del plan de marketing. Consolidación en el segmento con la propuesta ofrecida. Seguridad dentro y fuera del local. Promociones de fidelización (descuentos, membresías) para reducir el empoderamiento del segmento objetivo.

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Matriz Estratégica de factores Externos (EFE)

Esta matriz permite poder evaluar factores externos claves, es decir, factores Económicos, sociales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos.

Tabla N°15 – C5

Matriz EFE – DREAM WAVES PERU

	PESO	CALIFICACION *	VALOR PONDERADO
○ Crecimiento demográfico y económico continuo en el Cono Norte.	10%	4	0.4
○ Realización de eventos de surf a nivel nacional e internacional.	9%	4	0.36

AMENAZAS	Carencia de playas adecuadas para el surf (inseguridad, contaminación, rompientes)	9%	4	0.36
	Presencia de un mayor número de auspiciadores nacionales e internacionales, apostando por modelos de negocios innovadores.	8%	3	0.24
	Modelos de negocios existentes diferentes al propuesto.	7%	3	0.21
	Crecimiento del público objetivo (con solvencia económica para cubrir requerimientos de estilos de vida).	9%	4	0.36
	Posibilidad de protestas por parte de grupos activistas de medio ambiente.	5%	1	0.05
	Índices de corrupción gubernamentales pueden afectar las inversiones	6%	2	0.12
	Leyes medioambientales, administrativas y regulaciones restrictivas.	4%	1	0.04
	Alternativas de recreaciones actuales y futuras en la zona, orientadas hacia actividades familiares.	4%	2	0.08
	Playas con olas naturales, con ingreso libre.	5%	1	0.05
	Otros proveedores internacionales con tecnología similar para generar olas.	2%	1	0.02
	Surf deporte estereotipado (elitista).	5%	1	0.05
	Decrecimiento de la economía del país.	7%	2	0.14
	Inseguridad ciudadana. Crecimiento de la delincuencia.	6%	1	0.06
	Modelo imitable y que hasta pueden mejorar.	6%	1	0.06
		100%		2.94

(*) 4: EXCELENTE; 3: SOBRE EL PROMEDIO; 2: EN EL PROMEDIO; 1: DEFICIENTE¹⁵

Fuente: Elaboración propia

Los totales ponderados promedio por debajo de 2.5 se caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. DREAM WAVES PERU, obtiene un valor ponderado promedio de 2.94, resultando ser una organización interna fuerte.

4.3.4. Matriz Estratégica de factores Internos (EFI)

Permite definir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la organización. Estos factores se encuentran entre las áreas internas de una empresa.

Tabla N°16 – C5

Matriz EFI – DREAM WAVES PERU

		PESO	CALIFICACION *	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS	Ubicación estratégica y accesible.	10.00%	4	0.4
	Instalaciones amplias, con infraestructura moderna y segura.	9.00%	4	0.36
	Tecnología innovadora para generación de olas, con contrato patentado.	6.00%	3	0.18
	Know How, respaldo técnico de Wave Garden	8.00%	3	0.24
	Personal especializado en deportes acuáticos, instructores de surf.	8.00%	4	0.32
	Recursos humanos capacitado y motivado en atención al cliente.	6.00%	3	0.18
	Procesos estandarizados para operaciones, administración y seguridad.	7.00%	4	0.28

¹⁵ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

DEBILIDADES	Controles medio ambientales (reciclaje de basura, tratamiento de aguas residuales)	8.00%	3	0.24
	Modelo único de negocio.	7.00%	4	0.28
	Dependencia de un solo proveedor para la tecnología y soporte técnico de las olas artificiales.	8.00%	1	0.08
	Alto poder del público objetivo (segmento reducido).	2.00%	2	0.04
	Falta de plan de contingencia ante variación de precios de suministros	2.00%	2	0.04
	No lograr posicionamiento con publicidad de ingreso	5.00%	2	0.1
	No lograr respaldo financiero	6.00%	2	0.12
	Negocio de alto riesgo (inversión grande, segmento reducido)	8.00%	1	0.08
		100%		2.58

(*) 4: EXCELENTE; 3: SOBRE EL PROMEDIO; 2: EN EL PROMEDIO; 1: DEFICIENTE

Fuente: Elaboración propia

El valor del promedio ponderado mayor a 2.5 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. DREAM WAVES PERU, obtiene un valor ponderado promedio de 2.58, resultando ser una organización con estrategias alineadas a la eficacia de las oportunidades existentes.

4.3.5. Factores Críticos de Éxito

Es el término para un elemento que es necesario en una organización o proyecto para cumplir su misión. Es un factor crítico o una actividad requerida para asegurar el éxito de una compañía u organización. Los factores críticos de éxito son los medios por los que la organización cumple sus estrategias.

Tabla N°17 – C5

Factores Críticos de Éxito – DREAM WAVES PERU

	COMPRAS	OPERACIONES	MARKETING Y VENTAS	FINANZAS	INNOVACION
FORTALEZAS	Planificación y optimización adecuada logrando ahorros.	Tecnología única en el País.	Campañas de posicionamiento, eventos, campeonatos, desfiles	Óptimo sistema de control	Servicio único e innovador.
DEBILIDADES	Quiebre de stock.	Dependencia de un solo proveedor	Falta de presupuesto para el desarrollo del plan de marketing	Falta de plan de contingencia ante variación de precios de suministros.	No actualizar los sistemas permanentemente
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Negociación de contratos a largo plazo	Check list de operatividad	Identificar adecuadamente necesidades y	Optimización de costos, política de ahorro	Constante actualización de la tecnología

			preferencias del público objetivo		
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Alianzas estratégicas con proveedores claves	Capacitación del personal operativo	Enfoque al segmento objetivo.	Tercerización de especialista en la materia	Capacitar al personal y actualizar la tecnología.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Actividades Claves y Estratégicas: “La cadena de Valor de PORTER”

La cadena de valor, viene a ser la serie de relaciones o eslabones, consecuencia de las actividades de una empresa, que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente.

Hoy en día, la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado.

Este concepto analiza las diferentes actividades o departamentos de la empresa (los recursos humanos, la tecnología, infraestructura, compras y abastecimiento, logística interna y de salida, operaciones y mantenimiento, marketing, ventas y post venta), dando así información valiosa sobre la posición que nuestro negocio ocupa en el mercado y la estrategia que debería seguir a nivel de procesos internos o externos.

- **Administración de Recursos Humanos**

Dentro de la administración de los recursos humanos;

La directiva se encargará de las tareas propias de administración del negocio: contabilidad, marketing, etc.

Se promoverá la motivación y desarrollo de nuestros colaboradores, a través de política salarial y de incentivos

Las actividades fundamentales de RRHH serán: reclutamiento, contratación y manejo de personal, capacitaciones en: servicio al cliente, seguridad y entrenamiento de surf. Personal capacitado para la gestión de sugerencias y reclamos.

- **Tecnología y CRM** (costumer relationship management)

Se implementara un CRM (costumer relationship management) software para gestión de clientes, (servicio y atención al cliente), así mismo un sistema de olas artificiales a través de la tecnología de WAVE GARDEN.

Un sistema empresarial que permita monitorear y sincronizar actividades de operaciones, marketing, contabilidad, planificación, y RR.HH.

Uso del internet para difusión del servicio y comunicación de promociones, eventos, campeonatos, conciertos, etc., en redes sociales.

- **Infraestructura**

La infraestructura del establecimiento constará de obras civiles, movimiento de tierras para la laguna estacionamientos, áreas verdes, pozo tubular y edificaciones para el restaurante, bar, tiendas, servicios higiénicos, vestuarios, tópico, y todos los ambientes que se requiera para las áreas de soporte del servicio.

Se contara con un área de terreno de 42 050 m2 aprox., con una distribución adecuada por la mejor prestación del servicio, con ubicación accesible y estratégica para los clientes, con un mantenimiento permanente de las instalaciones.

- **Compras y abastecimiento**

Para una adecuada gestión de compras, el departamento establecerá política de compras, para realizar una compra inteligente (cuando se logra un balance entre la calidad y el precio de un producto, cuando se adquiere el producto verdaderamente necesario, para el correcto funcionamiento del servicio), recepción y almacenaje de insumos previa inspección para garantizar su calidad y asegurar suministro constante.

Se procurará racional y técnicamente todos los recursos materiales que se requieren para la prestación del servicio, enmarcados dentro del costo lugar y tiempo, a través de la organización, selección y negociación con proveedores.

- **Logística interna**

Comprende todas las actividades y acciones que se realizan para ordenar y organizar los flujos de información y de materiales, compuesto por:

- Ingreso de insumos y todos los recursos necesarios que requerimos de los proveedores.
- Agua subterránea para la laguna y agua potable
- Energía eléctrica.
- Internet.
- Servicios telefónicos.
- Proveedor de seguros.
- Proveedores de repuestos Ingreso de insumos y todos los recursos necesarios que requerimos de los proveedores.

- **Operaciones y mantenimiento**

Teniendo la necesidad de contar con los equipos en total funcionamiento y con el objetivo de optimizar el rendimiento de las unidades y componentes industriales (mecánicos, eléctricos y electrónicos), para asegurar la prestación óptima del servicio de generación de olas artificiales, el mantenimiento debe procurar un desempeño continuo y operando bajo las mejores condiciones técnica, sin importar las condiciones externas (ruido, polvo, humedad, calor, etc.) del ambiente al cual este sometido el sistema. El mantenimiento además debe estar destinado a:

- Optimizar la producción del sistema
- Reducir los costos por averías
- Disminuir el gasto por nuevos equipos

- Maximizar la vida útil de los equipos

Para lo cual se implementarán planes de mantenimiento, programado.

- **Logística de salida**

Para el proyecto la logística de salida, vendría a ser todos los servicios que entregamos a los clientes:

- Laguna con olas artificiales, clases de surf, alquiler y venta de equipamiento.
- Estacionamientos.
- Restaurante, bar.
- Diversos eventos a realizar, como: conciertos, campeonatos, etc. Los mismos que serán brindados por personal altamente calificado, y capacitado con el giro del negocio.

- **Marketing y ventas**

Incluye todas las actividades y procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor, que se concretan en las ventas, mediante las cuales obtenemos los ingresos.

Para el proyecto se realizará la difusión de los servicios y programas, vía marketing digital: web, redes sociales, mail y face to face.

Publicidad y Promociones.

Compra de entrada por internet (teleticket, tu entrada, aplicación)

- **Post Venta**

El servicio post venta es la atención que se le ofrece al cliente después de la compra.

De realizar una correcta post venta nos permitirá fidelizar clientes y brindar la posibilidad de conseguir nuevos, para lo cual debemos evaluar el servicio, establecer los protocolos correspondientes para una atención post venta y elegir al personal idóneo para encargarse de la gestión.

Para el proyecto la gestión se dará a través de:

- Encuesta de satisfacción.
- Registro y gestión de sugerencias y reclamos.
- Uso software CRM para gestión de clientes.

4.5 Declaración de la Visión

“....a partir de los próximos 3 años, ser reconocidos, como el mejor lugar para practicar el surf de un modo diferente, divertido y seguro, ofreciendo emociones inolvidables ...”

4.6 Declaración de la Misión

“...Ofrecer momentos inolvidables en la práctica del surf de un modo diferente para todos nuestros visitantes, de forma divertida, novedosa, confortable y segura, contribuyendo al desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, generando valor para nuestro público objetivo, accionistas, inversionistas y comunidad....”

4.7 Declaración de los Valores Corporativos

- Seguridad
- Responsabilidad
- Orientación al cliente
- Honestidad
- Confianza
- Sencillez

4.8 Estrategia de la Empresa: “Estrategia Genérica Competitiva de PORTER”

4.8.1. Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva, es una superioridad que la empresa tiene respecto a otras alternativas de entretenimiento. Según Michael Porter puede decirse que una empresa tiene ventajas competitivas sobre sus competidores, si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.

En Lima-Perú no existe competencia para el proyecto, pero dentro de los sustitutos se cuenta con la Granja Villa y Olas movistar, frente a quienes se tiene grandes ventajas competitivas como son:

- Laguna con amplia área para surfear con tecnología innovadora que generan olas uniformes y constantes, con alturas variables de acuerdo al requerimiento del cliente cada 22 segundos.
- Ubicación y accesibilidad.
- Seguridad dentro y fuera del local.
- Instructores profesionales con alta experiencia en el surf.
- Auspicios de grandes marcas representantes del surf.

4.8.2. Estrategia de enfoque en el segmento o nicho

Se define como estrategia de enfoque en el segmento o nicho, cuando la empresa selecciona un grupo o segmento del mercado y se ajusta la estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.

- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a éste, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado.

De acuerdo al giro de negocio del proyecto, la estrategia está enfocada en los surfistas y simpatizantes del surf.

Para tener más probabilidades de éxito, debemos fijar objetivos del servicio e identificar claramente el segmento objetivo, para que posteriormente, éstos se midan contra las actividades de marketing en la fase de ejecución y control del programa.

4.9 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos, nos permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la institución.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y ejecución de su misión y visión.

- Mejorar la participación de mercado en 10% al final del periodo del proyecto, respecto al año 1.
- Usar tecnología de punta en la generación de olas, brindando seguridad y emociones.
- Tolerancia “Cero” en índices de accidentes durante la práctica del surf.
- Mejorar los indicadores de satisfacción al cliente.
- Contribuir con la comunidad, a través de la entrega de agua tratada para la mitigación de material particulado (polvo) en vías aledañas.
- Mejorar el clima laboral para los colaboradores.

4.10 Objetivos Estratégicos

Son aquellos que aseguran el cumplimiento de los objetivos corporativos.

- Publicidad, promoción.
- Actualización permanente de la tecnología.
- Elaborar mapas de riesgos en procesos de práctica de surf.
- Ofrecer servicios acordes con la necesidad del cliente.
- Organizar grupos de apoyo con la comunidad para el esparcimiento de agua tratada.
- Elaborar planes de capacitación y actividades de integración con nuestros colaboradores.

5. PLAN DE MARKETING

Un Plan de Marketing es un documento en el que se detalla la situación actual respecto los clientes, competidores, y el ambiente externo, que proporciona pautas para la asignación de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación para un servicio.

El Marketing Estratégico, consiste en que la organización asigne los recursos para llegar a sus mercados previstos con el uso de tres fases:

- Planeación
- Ejecución
- Control

El plan de marketing de la empresa se toma por un periodo futuro específico, entre uno a cinco años.

La estructura del marketing cuenta con los siguientes procesos:

Grafico N°8 – C6

Procesos Estructura de Marketing

Fuente: JJ. Procesos de Marketing

- Análisis del entorno: es el análisis detallado del mercado potencial, identificando las necesidades del consumidor, así como también de la empresa para saber si se cuenta con los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- Formulación de la estrategia: es el empleo de las estrategias planteadas a través de las cuatro “P” (producto, precio, promoción y plaza).

- Implementación de la estrategia: es el total de los programas establecidos en los dos procesos anteriores, ejecutándose de manera efectiva y obedeciendo el plan de trabajo planteado.
- Evaluación y control: se refiere a la evaluación y retroalimentación de los objetivos logrados, así como de los que no se llegaron a concretar, para minimizar los errores.

5.1 Objetivos del Plan de Marketing

- Incrementar nuestra facturación en al final del proyecto, cuyo horizonte es de 10 años, respecto del año 1.
- Considerar el 2% de las ventas totales para el plan de Marketing.

5.2 Objetivo de Ingresos

“Lograr los ingresos según la proyección de ventas definida”. El objetivo del plan de Marketing propuesto será medibles entre uno a seis años como se muestra en la Tabla N°18-C6.

Tabla N°18 – C6

Pronostico de Ventas – DREAM WAVES PERU

Objetivos	Indicador de medición	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Ingresos anuales	Ingresos del período actual /Ingresos del período anterior	100%	104%	108%	112%	114%	115%	117%	117%	117%	117%

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Formulación de Estrategia de Marketing

Para establecer las estrategias de Marketing se debe de tener en cuenta el mercado objetivo. Utilizamos las estrategias genéricas de Michael Porter, para establecer los objetivos estratégicos.

El uso de estas estrategias, por una empresa le permitirá hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a la competencia.

Grafico N°9 – C6

Estrategias Genéricas de Porter

Objetivo Estratégico	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida Por el consumidor	Posición de Bajos costo
	Toda la Industria	Solo un segmento
	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Enfoque (Segmentación o especialización)	

Fuente: Elaboración propia

Se empleara la estrategia “**Enfoque**”, dirigido específicamente al segmento objetivo, por lo que las iniciativas y actividades estarán dirigidas a él.

Su aplicación se basa también en la falta de competencia paralela que ofrezca el mismo servicio, y que las existentes, están en segmentos diferentes. Por tanto, no hay necesidad de desarrollar una “**Diferenciación**”.

Por ser segmento exclusivo, no se aplicara la estrategia “**Liderazgo en costos**”, pues esta es para mercados masivos, donde los bajos precios y márgenes se compensan con el mayor número de ventas.

En la Tabla N°19–C6 se señala la estrategia a utilizar de acuerdo a las Estrategias de M. Porter.

Tabla N°19 – C6

Estrategias Genéricas de Porter DREAM WAVES PERU

ESTRATEGIA	TODO EL MERCADO	SEGMENTO OBJETIVO
ENFOQUE	NO	SI +++

Fuente: Elaboración Propia

5.3.1. Estrategia de segmentación del mercado

Se deberá tener un plan de marketing enfocado en el segmento meta, para ello es necesario realizar la segmentación del mercado.

De acuerdo a Kotler “segmentar el mercado, es dividirlo en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamientos, quienes podrán requerir productos o mezclas de marketing distintos”. De esta manera, se podrá atender las necesidades de los clientes y llevar a cabo el plan de marketing dando a conocer de manera efectiva la propuesta de valor del negocio.

La segmentación del público objetivo, se encuentra definida por:

- **Demográficas:** edad entre 13 – 55 años, cuyo niveles socio económicos son A, B y C; que sean aficionados, practiquen o profesionales del surf.

5.3.2. Estrategia de posicionamiento

La Laguna de Olas Artificiales, busca posicionarse en el mercado como un establecimiento novedoso e innovador, en donde profesionales, aficionados y principiantes, puedan practicar deportes extremos como el Surf en cualquier época del año.

El posicionamiento en el mercado se logrará mediante la difusión del servicio del establecimiento, basado en la capacidad de generación de Olas artificiales con altura de hasta 1.50 m y con 22 segundos de duración, así como también con una oferta variada de servicios como el restaurante, bar, venta de equipamiento y accesorios para el surf, focalizados en el cliente.

5.4 Marketing Mix

Presentamos el detalle de las estrategias que aplicaremos para el servicio, es decir: producto (servicios), precio, promoción (publicidad) y plaza (puntos de venta), que brindara el proyecto, el cual tiene por objetivo:

- Llegar de una manera eficaz a nuestros clientes.

- Captación, retención y fidelización de los clientes.
- Crecimiento de la participación.
- Posicionar la marca de la empresa y el proyecto.
- Entregar un servicio que satisfaga la calidad esperada por el cliente.
- Adquirir diferenciación brindando un servicio personalizado a los clientes.

5.4.1. Producto (Servicio)

Son los servicios que brindara el proyecto, para satisfacer necesidades y deseos de los asistentes. Esta lista de servicios, fueron presentadas en la encuesta y aceptadas por el público.

- Uso de la laguna para la práctica del surf.
- Clases de surf con entrenadores profesionales (grupal o particular).
- Tienda: venta y/o alquiler de trajes, equipamiento para surfear y souvenirs.
- Competencias organizadas por entidades privadas o públicas.
- Eventos: conciertos, desfiles.
- Restaurante y Bar.
- Fotografía y filmación profesional.
- Estacionamiento con vigilancia.

El servicio ofrecido se describe en el capítulo 7.

5.4.2. Precio

El precio es un elemento que produce ingresos; el producto, plaza y promoción son elementos que representan costos.

Expresión monetaria del valor del producto. Determina la rentabilidad de la actividad. Influye en el nivel de la demanda. Contribuye al posicionamiento del producto.

“En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.”¹⁶

El precio es un indicador de aceptación o rechazo del mercado hacia el precio establecido al servicio. Esto permitirá tomar decisiones con respecto a mantener el precio cuando es aceptado o cambiarlo cuando sea rechazado.

El precio es una variable que produce ingresos, es importante conseguir la aceptación del mercado.

5.4.2.1. Determinación del Precio

Los precios se han fijados teniendo en cuenta los siguientes factores: las encuestas y los objetivos económicos que se desean realizar. Los precios podrán ser variables, dependerán si se tienen días festivos y estaciones del año, para conseguir una mayor concurrencia del mercado.

Existen tres estrategias principales para fijar precios, como lo menciona P. Kotler en su libro Marketing, estas son:

- Precio según los costos del servicio ofrecido.
- Precio según el valor del cliente, es decir en base a lo que el cliente espera recibir. Aquí la encuesta nos brinda una señal de lo que el cliente pagaría a partir de los servicios que ofrecemos.
- Precio según la competencia

En base a las estrategia presentadas por P. Kotler, se puede establecer que se **fijara el precio en base al valor del cliente.**

A partir de la fijación del precio se determinaran los precios a los diversos servicios complementarios, así como las ofertas o paquetes.

¹⁶ Marketing. Philip Kotler/ Gary Armstrong

Los servicios que se ofrecerán son:

- Entrada a las instalaciones
- Entrada a la laguna para surfear
- Clases de surf
- Alquiler o venta de los equipos e implementos para surfear.
- Restaurante, Bar
- Fotografía y filmación profesional.
- Estacionamiento.

5.4.2.2. Precios de Servicios similares

En este sector no se tienen servicios similares al ofrecido por el establecimiento, por tanto no existe competencia, por ser único.

Sin embargo se tomarán los precios de las empresas que tienen similitud con alguno de los servicios que brindamos como son las clases de surf. En la Tabla N°20 – C6, se detallan los precios de la competencia en clases de Surf.

Tabla N°20 – C6

Detalle de precios Competencia en clases de Surf - DREAM WAVES PERU

Nombre empresa	Precio por clase	Cantidad de horas por clases
Corzo Surf	S/ 70.00	1.5 horas
Etnia Perú	S/ 72.50	1.5 horas
	S/100.00	1.5 horas particular
	S/ 90.00	1.5 horas grupal
Team Surf Perú	S/ 85.00	1.5 horas
Pukana-Surf	S/ 60.00	1.5 horas
Escuela de Tablas y Olas Perú	S/ 102.00	1.5 horas

Fuente: Elaboración propia

5.4.2.3. Precios DREAM WAVES PERU - Clases

Las clases de surf se realizarán por niveles. De acuerdo al nivel de conocimiento de Surf del cliente, se le ubicará en una determinada zona de la laguna.

PRECIO POR HORA CLASES BASICO, INTERMEDIO, AVANZADO = 25 SOLES

En la Figura HH, se detallan los precios por las clases de Surf, así como también las Ofertas y Promociones.

Grafico N°10 – C6

Ofertas / Promociones - DREAM WAVES PERU

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas de entradas para el establecimiento se realizan a partir del portal web o en el mismo local, s/40 por persona, los niños pagan a partir de los 13 años portando su DNI y acompañado de un mayor de edad, y el pago le da derecho a ingreso al local como espectador, mas no se puede ingresar a la laguna.

Las ventas de entradas para la laguna con olas artificiales se realizaran a partir del portal web con forma de pago safety pay, también se puede adquirir entradas en el mismo local, s/.35 por 01 hora de uso de la laguna, así mismo se cobrará s/.30 por estacionamiento de 8 horas.

La venta de membresía para asociarse al establecimiento, se realizara personalmente, previa demostración de las instalaciones y beneficios que el establecimiento ofrece a los interesados, con personal altamente calificado en servicio al cliente.

La venta de equipamiento para la práctica del surf (tablas, trajes de neopreno, camisetas, etc.) y souvenirs, se puede adquirir a partir del portal web, con entrega delivery (se paga un recargo por envío) o lo pueden recoger en el mismo establecimiento, también pueden realizar las compras en el local.

El ingreso principal del establecimiento está fijado por el pago del ingreso a la Laguna.

En la Tabla N°21 – C6, se detalle el resumen de los precios establecidos:

Tabla N°21 – C6

Detalle resumen de precios - DREAM WAVES PERU

PRECIOS ENTRADA AL RECINTO		S/. 40.00
PRECIOS ESTACIONAMIENTO		S/. 30.00
PRECIO INGRESO A LA LAGUNA		S/. 35.00
PRECIOS ALQUILER TRAJE		S/. 40.00
PRECIOS CLASES EN LAGUNA		
Clases Grupales	niños (4-13 años)	S/. 25.00
	jóvenes (14- 25 años)	
	adultos (26 - a mas)	
Clases Particulares	Niños	S/. 50.00
	Jóvenes	
	Adultos	
	Personas con discapacidad	S/. 50.00
Clases Corporativas	empresas con 12 personas a mas (20.00 soles cada una)	S/. 240.00
Otros eventos	Desfiles	Variable
	Conciertos	Variable

Fuente: Elaboración propia.

Calculo de ventas se estima un gasto medio, propuesto en la Tabla N°22 – C6.

Tabla N°22 – C6

Gasto medio estimado por persona - DREAM WAVES PERU

GASTO MEDIO ESTIMADO X Persona (S/.)	
Entrada al recinto	S/. 40.00
Estacionamiento	S/. 30.00
Ingreso Laguna	S/. 35.00
Alquiler Traje	S/. 40.00
Restaurante	S/. 15.00
TOTAL	S/.165.00

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Plaza (Puntos de venta)

Se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen.

Directamente en las instalaciones de DREAM WAVES PERU y web propia.

En el corto plazo y según la demanda, se evaluaría la opción de comprar entradas en puntos de venta como Teleticket o Tu entrada.

5.4.4. Promoción

Los servicios que ofrecerá “DREAM WAVES PERÚ”, será promocionado de la siguiente manera:

- Difusión “face to face”, empezando por el Federación Nacional de Tabla (FENTA), a través de convocatorias a sus asociados, también a través de folletería en la playas del norte y sur chico.
- Redes sociales, tales como página web propia, Facebook, Twitter e Instagram, donde se mostrara todos los servicios disponibles.
- Blogs y Foros.
- Publicidad en revistas y webs locales especializadas de Surf.
- Envío de publicidad masiva vía email.
- Paneles Publicitarios fijos en la Panamericana norte chico y sur chico cercanas a las principales playas.
- Avisos publicitarios en paneles electrónicos ubicados en las principales avenidas.

5.4.4.1. Publicidad

Consiste en dar a conocer, informar, persuadir o estimular su compra o consumo, y hacer recordar un producto o servicio a los consumidores, a través de medios de comunicación.

Ejemplos del uso de la publicidad son:

- publicar un anuncio en el diario o en alguna página de anuncios clasificados en Internet.
- enviar un mensaje publicitario vía correo electrónico.

- habilitar un letrero.
- repartir volantes.

- **Internet – Web Propia y Redes sociales**

Se deberá realizar una página web actualizada, moderna, informativa y didáctica, permitiendo al consumidor tener la mayor información de los servicios ofrecidos.

La página deberá tener un mapa del sitio, y se deberá guiar al usuario a través de un menú de información. A su vez se tendrá un sistema de reserva y pago. De esta manera, se llevará el control de la demanda.

También, se desarrollará un registro de datos de los usuarios en la página web, así como se podrá motivar al usuario a cargar fotos, comentarios, etc. para tener una mayor interacción. De esta manera se podrá recolectar información, conocer al cliente y poder diseñar estrategias y planes de acción encaminados a la mejora continua del servicio. (Ver desarrollo de otras empresas en el Anexo 09).

- **Facebook, Twitter, Instagram**

Son redes sociales por excelencia, las tendencias de búsqueda cambian constantemente y ahora estos medios son los más usados.

Ofrecen la posibilidad de cargar fotos, videos y comentarios de los clientes, con su consentimiento, publicando y promocionando los servicios en su entorno. (Ver desarrollo de otras empresas en el Anexo 09).

- **Blogs y Foros**

En los últimos tiempos el poder de los blogs en la vida diaria tiene una gran influencia, las experiencias reales y personales son contadas. Por lo cual, si se consigue ofrecer un buen servicio a los clientes, estos se contarán en los blogs. (Ver desarrollo de otras empresas en el Anexo 09).

- **Medios impresos**

La prensa escrita y la publicidad en posters siempre tendrán repercusión mediática. Es importante tener presencia en dichos medios impresos, para generar publicidad e impacto entre los clientes. (Ver desarrollo de otras empresas en el Anexo 09).

5.4.4.2. Actividades de Promoción

Para la inauguración se promocionara la participación de 1 surfistas internacionales y 2 nacionales, quienes realizaran acrobacias del deporte de tabla, generando gran expectativa entre los usuarios, en el mismo evento se realizara un desfile de traje de baño para la elección de «Miss Dream Waves» y «Mister Dream Waves», dicha inauguración se cerrará con un concierto de un artista de moda. Permanentemente se realizara competencias de tabla, con lo cual se promocionará el establecimiento y uso de la laguna con olas artificiales.

5.4.5. Alianzas estratégicas

Se ha considerado realizar alianzas estratégicas en el rubro de marketing con proveedores claves, específicamente con WAVE GARDEN para el servicio de mantenimiento de la tecnología generadora de olas, y la formación técnica de nuestro personal, para no depender únicamente de ellos.

También con los auspiciadores de marcas relacionadas al surf.

5.5 Proyección de Ventas

En el capítulo 4, el estudio de mercado señala que el rango de edad del público objetivo es desde los 13 hasta los 55 años.

Se estimada que el crecimiento de ventas de DREAM WAVES PERU, una vez se establezca la demanda en un periodo de 10 años, estará alrededor del 17%, respecto su primer año.

Este crecimiento estará respaldado por diversas razones: la situación del país, la buena gestión y la reinversión en la instalación y negocio.

Se desea desarrollar un perfil conservador y realista hacia la demanda. Teniendo en cuenta los datos poblacionales.

Las proyecciones de ventas anuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N°23 – C6

Proyecciones de Ventas Anuales DREAM WAVES PERU

TOTAL INGRESOS: S/. 9,863,524										
% DE VENTAS	100%	104%	108%	112%	114%	115%	117%	117%	117%	117%
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
VENTA ANUAL (soles)	9,863,524	10,258,065	10,652,606	11,047,147	11,195,100	11,343,053	11,491,006	11,491,006	11,491,006	11,491,006

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°11 – C6

Grafica Demanda - DREAM WAVES PERU

Fuente: Elaboración propia.

Al tratarse de un servicio innovador, se estima un crecimiento muy alto en el primer año. Este deporte se caracteriza por tener gran acogida en verano, bajando su demanda en invierno. Se tendrá que fidelizar a los clientes con cursos de aprendizaje, exhibiciones y campeonatos.

Nuestra principal fuente de ingreso será a partir del ticket de ingreso a la laguna con olas artificiales y los ingresos complementarios provendrán, del alquiler/venta de tablas de surf, trajes de neopreno, clases de surf, fotografía y filmación, estacionamiento, restaurante, bar, ticket de ingreso a las instalaciones, organización de eventos, conciertos, auspicios,

publicidad dentro del local, pagos de los socios por pertenecer al establecimiento incluido los beneficios que ello implica (Anexo 13 Beneficios Socios), venta de souvenirs.

En la Tabla N°24 – C6, se muestra el porcentaje de participación de los ingresos principales y complementarios de DREAM WAVES PERU.

Tabla N°24 – C6

Porcentaje de participación DREAM WAVES PERU

Ingresos	Participación
Entradas Recinto	30.42%
Entradas Laguna	22.62%
Alquiler trajes tablas	12.93%
Clases de surf	1.21%
Socios	19.56%
Concesiones	2.50%
Publicidad	0.63%
Estacionamiento	9.13%
Eventos	0.98%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, están los ingresos complementarios, que son aquellos que no tienen que ver con el perfil del negocio, estos son; ingresos del restaurante y bar, ingresos tienda de souvenirs, ingresos por competencias y por filmación.

Los ingresos del restaurante y bar provienen de las compras diarias y al detalle que hacen aquellas personas dentro del recinto, principalmente comidas, bebidas, galletas y snack.

Los ingresos de clases de surf son aquellos que provienen de las clases por hora que se dictaran a quienes estén interesados y dispuestos a pagar por aprender técnicas de surf.

Dentro de la estructura del negocio se planificó una tienda de artículos deportivos relacionados con el surf y souvenirs con las marcas más representativas de este deporte.

Por ingresos de campeonatos entendemos a todos aquellos ingresos que provienen del pago de una cuota que da derecho a participar en los campeonatos trimestrales que planificaremos.

Por último, para inmortalizar las horas que nuestros clientes pasen en la laguna tendremos un encargado de grabar y editar los movimientos que ocurran dentro de ella, estos ingresos es por cada USB entregado y enviado vía web.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 Objetivos del Plan de Operaciones

El plan de Operaciones tiene por finalidad encargarse del correcto mantenimiento y funcionamiento continuo de los equipos del establecimiento a fin de lograr una calidad eficiente de los servicios que reciben nuestros clientes.

Se encontrará alineado con el plan estratégico dado en nuestra propuesta de valor considerando como factores clave: la calidad requerida del servicio, equipos operativos y el equipo humano acorde con la cultura organizacional de la empresa con enfoque a la innovación y orientación al servicio del cliente.

Se establecerán objetivos a cumplir en el corto y mediano plazo los cuales se detallan en la Tabla N°25 – C7.

Tabla N°25 – C7

Objetivos Operaciones DREAM WAVES PERU

Objetivos	Indicador
Calidad de Servicio	Grado de satisfacción del cliente (Encuesta)
Equipos Operativos	Mantenimientos realizados / Total Programas Establecidos
Recurso Humano	Capacitaciones Realizadas / Total programas establecidos

Fuente: Elaboración propia

6.2 Estrategia de Operaciones

- Crear e implementar procedimientos, políticas y programas de mantenimiento para los equipos.
- Crear e implementar programas de capacitación para los colaboradores a fin de prestar correctamente los servicios.
- Crear e implementar procedimientos para una correcta selección de proveedores.
- Crear e implementar procedimientos para el almacenamiento y abastecimiento de los insumos necesarios.
- Crear y actualizar planes de contingencia

- Determinar un presupuesto anual acorde con las necesidades y contingencias del área.

6.2.1. Diseño del Proveedor

LA OLA

WAVE GARDEN es el proveedor de la tecnología de generación de olas perfectas. Ideal para la práctica de surf y otros deportes acuáticos como el bodyboard, kayak y SUP.

Consta de una amplia laguna integrada en un entorno natural y seguro, en el que se generan olas durante todo el año. El tamaño de las olas es entre 1.20 y 1.90 m de altura, de longitud y velocidad variable, con un consumo de energía menor que cualquier otro generador de olas existentes.

WAVE GARDEN ha desarrollado opciones del producto con el fin de cubrir las necesidades de la mayoría de los clientes, por lo cual se tienen tres alturas de ola estándar:

Tabla N°26 – C7

Especificaciones Técnicas Lagunas WAVE GARDEN

	WG Lagoon 1.3m	WG Lagoon 1.9m	WG Lagoon 2.2m
Altura de ola	1.3m	1.9m	2.2m
Duración de recorrido	22 segundos	35 segundos	25-27 segundos
Dimensiones de la Laguna	190 x 100 m	330 x 140 m	330 x 140 m

Fuente: WAVE GARDEN

Se deberá tomar en cuenta que el tamaño de las olas son proporcionales al consumo de energía eléctrica, y por lo tanto los costos operativos del proyecto.

Las olas mantienen su forma y fuerza a lo largo de la distancia elegida; el único límite es la longitud de la laguna.

LA TECNOLOGIA

La empresa WAVEGARDEN es líder en el desarrollo de instalaciones de surf y de generación de condiciones ideales para la práctica de surf.

Mediante la tecnología desarrollada y patentada con capaces de generar olas de gran calidad desde 0.5 hasta 2.4 metros de altura, en un entorno divertido, seguro y natural para cualquier surfista.

El desarrollo de sistemas eficientes de generación de olas se basa, en parte, en la capacidad de simulación del comportamiento de las olas y del diseño de los diferentes parámetros de la laguna con el objetivo de ofrecer la mejor solución para cada cliente. Se han desarrollado soluciones constructivas para diferentes tipos de terreno y niveles de la capa freática. Cada solución utiliza únicamente los materiales y las técnicas de construcción más avanzadas. Además, cada una de estas soluciones es probada primero en situaciones reales para verificar su eficacia y robustez.

WAVE GARDEN es una empresa responsable tanto del diseño, fabricación y controles de calidad.

6.2.2. Requerimientos Técnicos

Requerimientos Generales

- **Requerimientos dimensiones Laguna**

El diseño y la forma de la laguna son totalmente personalizables para adecuarse a las dimensiones y elementos naturales de los terrenos. No hay dimensiones máximas, ya que las olas creadas por la tecnología WAVEGARDEN mantienen su forma a lo largo de cualquier distancia.

- **Nivel de agua**

WAVEGARDEN requiere una profundidad constante del agua, que pueda monitorearse y controlarse – el nivel de profundidad no debe variar ± 10 centímetros.

- **Profundidad**

WAVEGARDEN dispone de fondos que imitan los arrecifes y los bancos de arena del océano. Los ingenieros personalizan el diseño del fondo de la instalación para optimizar el espacio asignado y las diferentes zonas de olas.

La profundidad media es de, aproximadamente, 1 metro y puede llegar hasta los 2 metros en zonas protegidas.

- **Seguridad**

WAVEGARDEN ofrece un entorno controlado en tamaño, longitud y frecuencia de olas. El surfista está siempre visible y cercano a la orilla. Además, el fondo de la laguna se encuentra recubierto con una superficie amortiguadora para mayor seguridad y confort. La zona de surf se encuentra alejada del generador de olas, que a su vez está aislado físicamente del resto de la laguna, y no hay ninguna zona profunda. Las distintas zonas operativas (avanzados, intermedios y principiantes) pueden quedar perfectamente definidas, con lo que se evita cualquier riesgo de colisión entre usuarios.

Por todo ello, se tiene un disfrute seguro para todo tipo de público. No es necesario tener experiencia en el surf, sólo requiere saber nadar y sentirse cómodo en el agua.

Diseñado con los estándares europeos de seguridad, ofreciendo certificación auditada por certificadores internacionales externos. Cada sistema WAVE GARDEN ha sido diseñado, construido y ensamblado de acuerdo con las siguientes Directivas Europeas de Seguridad: la 06/42/CE de Maquinaria, la 06/95/CE de Bajo Voltaje y la 04/108/CE de Compatibilidad Electromagnética.

- **Mantenimiento**

Se ofrece una gama completa de servicios de asistencia y soporte con el fin de mantener óptimas condiciones de funcionamiento. WAVE GARDEN puede garantizar los servicios de soporte técnico y mantenimiento especializado necesarios para asegurar el éxito de una operación a largo plazo y a gran escala. Estas revisiones se realizarán con la instalación vacía, y el objeto de las mismas es certificar el correcto estado de los elementos importantes de la instalación. Las labores de mantenimiento preventivo más frecuentes son sencillas, y pueden ser realizadas por el personal de explotación de la instalación. El costo de mantenimiento no supone un importe relevante dentro del periodo de inversión.

- **Requerimientos Específicos DREAM WAVES PERU**

Los requerimientos de WAVE GARDEN para la instalación en una laguna nueva son:

- El nivel de agua debe permanecer casi constante, con una variación máxima de ± 10 centímetros.
- Hay que vaciar la laguna todos los años para llevar a cabo labores de mantenimiento.
- Es posible que haya que modificar ligeramente el perímetro de la laguna en las proximidades de la ola con el fin de garantizar la disipación y la seguridad general.
- La fuente de agua (dulce o salada) puede estar tratada o no.

6.3 Diseño de Instalaciones

El establecimiento contara con las siguientes instalaciones:

- Control de ingreso de clientes. Área 10.50 m².
- Control de ingreso de los colaboradores. Área 5.60 m².
- Administración: área de oficinas, recepción (lugar donde se recibe e informa a los clientes). Área 127.30 m².
- Almacén. Área 58.70 m².
- Servicios higiénicos de mujeres y hombres, y vestuarios con duchas (varones, mujeres y socorristas) y lockers. Área 85.00 m².
- Laguna de Olas artificiales.
- Área de mantenimiento, zona limitada donde se sitúa la maquinaria necesaria para el funcionamiento de la instalación. Área 39.00 m².
- Áreas verdes. Área 10 669 m². Destinadas a la realización de campeonatos, desfiles y conciertos con la finalidad de promover la difusión del deporte de tabla, y mostrar a nuestro público objetivo que las olas artificiales permiten realizar acrobacias profesionales, para el realce del evento se realizaran desfiles en traje de baño tanto de damas y caballero, y como cierre se programara un concierto con bandas de moda.
- Zona de estacionamientos. Área 2 000 m².

6.3.3. Instalaciones para concesionarios

Se pondrá a disposición de los inversionistas concesiones de restaurante, bar y espacios para auspicios que nos permitirán contar con ingresos adicionales.

- Restaurante compuesto por área de cocina, mesas y sillas, wifi libre, ambientado con la temática « Surf ». Área 350.00 m2.
- Bar compuesto por una barra, área de cocina, mesas y sillas. Área 30.00 m2.
- Tienda de equipamiento para venta y alquiler de accesorios e implementos de surf y souvenirs. Área 156.00 m2.

Debido a que mucha gente no posee una tabla de surf, se contará con una tienda donde se venderá y alquilará material de stock. Para el alquiler se contará con 35-45 tablas de surf de nivel principiante, que serán necesarias para las clases de surf, y 15-25 tablas de nivel medio. Se contará con neoprenos de diferentes tallas para el alquiler y venta.

Se venderá accesorios, ropa, llaveros, gorros, etc., alusivos al surf, y de las marcas más representativas, con quienes se llegara a acuerdos económicos para establecer precios a mediano plazo, de tal forma que permitan ser un ingreso adicional para nuestro plan financiero.

Grafico N°12 – C7

Plano de Distribución DREAM WAVES PERU

Fuente: Elaboración propia

6.4 Diseño del Servicio

El servicio principal del proyecto se realiza en la Laguna con Olas artificiales de hasta 1.50 m de altura, uniformes y constantes que permiten a los surfistas practicar el deporte extremo. El fondo de la laguna cuenta con lonas que absorben los impactos, dándoles la seguridad y bienestar a los usuarios.

Por otro lado contaremos con los siguientes servicios complementarios:

- Clases de surf con entrenadores profesionales (grupo o particular).
- Torneos o campeonatos organizados por entidades privadas o públicas.
- Organización de eventos (conciertos desfiles).
- Fotografía y filmación profesional.
- Estacionamiento
- Restaurante. (Concesionario)
- Bar. (Concesionario)
- Tienda de souvenirs, venta o alquiler de traje y equipamiento para surfear. (Concesionario)

De acuerdo a la destreza de los usuarios, se ubicara sus posiciones dentro de la laguna para que experimenten las olas artificiales con total seguridad y confort, se subdividirán en 3 grupos: Profesionales, intermedio y principiantes.

Los surfistas profesionales se situarán cerca de la plataforma que se encuentra en el medio, donde la ola es de mayor tamaño (1.5 metros). Los surfistas con nivel intermedio se situarán donde la ola mide 0.95 metros hacia los lados de la laguna mientras que los “principiantes” se situarán a lo largo de la piscina y cerca de las cuatro esquinas. En el caso de que algún cliente no esté seguro de su nivel, deberá hablar con uno de los profesores o socorristas para poder decidir en qué zona ubicarse.

- Clases de surf con entrenadores profesionales (grupo o particular)

Se publicaran las clases de Surf para los diferentes grupos ordenados por niveles y horarios, cada cliente podrá registrarse directamente y reservar el turno de su preferencia.

También podrá solicitar clases particulares en el horario de su elección.

El objetivo es brindar soporte a la mayor cantidad de personas, para que su experiencia en las instalaciones sea única. Se contará con expertos en la enseñanza de un amplio espectro de capacidades. El equipo ayudará a cada cliente a progresar al siguiente nivel.

Todas las clases tienen dos horas de duración, que incluye una reunión teórica, así como tiempo en la Laguna.

Las lecciones se dividen según niveles: principiante, intermedio y avanzado. Horarios: las clases se brindan de martes a domingo, y se inician cada dos horas en los horarios 10:00, 12:00, 14:00, 16:00, 18:00 y 20:00.

Clases

- Clases Grupales: se darán clases en sesiones grupales, evaluando el nivel en el que se encuentra cada participante. Los grupos se formaran con un máximo de 25 personas. Las clases grupales o privadas tendrán una duración de 2 horas. Dentro de los primeros 60 minutos en tierra se hará calentamiento, estiramiento y simulación. Los siguientes 60 minutos en el agua se ayuda y corrige al alumno para que logre pararse y agarre más olas.
- Clases Particulares: Sin límites de edad, ponemos a disposición a un instructor para que se adapte a sus objetivos.
- Clases Corporativas: Estas clases están diseñadas para empresas que desean lograr la integración y motivación total de sus trabajadores. Los participantes adquieren habilidad para concretar objetivos comunes en equipo al mismo tiempo que se integran mutuamente de forma entretenida y saludable.

Niveles

Se ofrecerán tres niveles de clases de surf en grupos. Los alumnos serán seleccionados según su nivel de surf.

Principiante: Estas clases se inician aprendiendo las lecciones básicas del Surf siempre bajo la guía de alguno de nuestros instructores. En este nivel, el precalentamiento es esencial antes de ingresar a la Laguna.

Los principiantes permanecerán en la orilla de la Laguna, en una de las cuatro esquinas. Las olas rotas de 55 cm de agua blanca son perfectas para el aprendizaje de los conceptos básicos de surf. Esta ola está diseñada para aquéllos que son nuevos en el surf. Se puede esperar levantarse en la tabla unas 20 olas en una sesión de una hora. Habrá un máximo de 6 surfistas en cada bahía. Es decir, un máximo de 24 a la vez.

Principales características de este nivel son:

- Clases en las que se comienza a adquirir las habilidades surferas básicas de forma tranquila y entretenida, sin entrar a mayor profundidad.
- Se aprenderá a seleccionar y coger olas sin ayuda; la forma de detener y acelerar la tabla de Surf; la diferencia entre los distintos tipos de giro.

Intermedio: las clases estarán centradas en el aspecto de remar y comenzar a coger las olas antes de que rompan. Para poder pasar al nivel Aficionados primero se deben adquirir las habilidades y conocimientos que le ayudarán al cliente a progresar con seguridad. Se debe recordar que se cuenta con experimentados instructores de surf para llevar su nivel al siguiente paso.

Los surfistas intermedios podrán navegar sobre las olas de 0.95 metros hacia los bordes de la laguna. Durante la sesión habrá un máximo de 8 personas que practiquen surf en cada lado de la laguna. Dos personas podrán deslizarse por ola a la vez. Durante una hora es posible contar con 20 olas. Las mejores tablas para esta bahía son tablas largas.

El alumno aprenderá las siguientes habilidades:

- Remar de formas diversas empezando a entender la transición de las olas de manera eficiente y segura.

- A seleccionar y coger olas continuas que lleguen en serie.
- A entender prioridades en las olas.
- Posicionarse de forma apropiada en el pico para alcanzar la ola seleccionada.

Avanzado: se mejoraran técnicas de Surf que son utilizadas por reconocidos campeones del mundo para mejorar la maniobrabilidad, posicionamiento y dominio absoluto sobre la tabla y las olas.

Los surfistas profesionales, que obviamente cuentan con mayor experiencia se situarán en la zona más cercana al centro, donde las olas son de 1.5 metros y forman tubo. Durante la sesión de surf habrá un máximo de 6 surfistas en cada lado de la laguna y la ola se cogerá por turnos y de uno en uno. Se espera que un surfista pueda surfear unas 20 olas por hora.

Se tiene por sobre entendido que estos surfistas cumplen con requisitos como estar en adecuada forma física y tienen experiencia con olas grandes, con pendiente pronunciada y rápida.

- Entender las fases de movimiento dentro de los giros a través de la ola para encontrar la línea más rápida.
- Comenzar a sacar partido de maniobras.
- Adquirir un propio estilo.

El generador bidireccional viaja a lo largo del eje central de la Laguna cada 1.5 – 2 minutos, produciendo buenas olas de derecha a izquierda. Todas las olas se reproducen de manera idéntica siendo generadas con el objetivo de mantener el mismo nivel de energía y tamaño a lo largo de todo su recorrido. Las condiciones creadas por la tecnología WAVE GARDEN son ideales tanto para aprender como para entrenamientos y surf de alto rendimiento.

- **Torneos o campeonatos organizados por entidades privadas o públicas**

Con el objetivo de fomentar el deporte del Surf, se organizaran campeonatos. Estos contarán con auspiciadores nacionales e internacionales. Los interesados podrán inscribirse pagando una cuota de inscripción. Se premiara con accesos gratuitos a la instalación.

- **Organización de eventos (conciertos desfiles)**

Se organizaran eventos diversos, tales como:

- Conciertos
- Desfiles
- Fiestas de fin de año

Los colaboradores de DREAM WAVES PERU se contactarán directamente con el solicitante y se proporcionará una explicación más detallada del servicio.

- **Estacionamiento**

Se brindara control y seguridad a los vehículos de las personas que ingresen al centro. Se contarán con estacionamientos para personas con discapacidad, de acuerdo a lo exigido por el Reglamento Nacional de Edificaciones.

- **Tienda de souvenirs, venta o alquiler de traje y equipamiento para surfear**

Este servicio será tercerizado. Se realizara la venta de accesorios para el surf, un lugar en el que se encontrará el mejor equipamiento para Surf y de Boyboard al precio del mercado. Se realizarán las compras mediante cualquier medio de pago.

Los productos a ofrecer son:

- Tabla surf
- Wetsuit Surf
- Pitas surf

- Cera Surf
- Quillas Surf
- Fundas Surf
- Accesorios Surf
- Alquiler tabla
- Alquiler wetsuit o botitas
- Venta de productos relacionados

Para el alquiler de traje y equipamiento para surfear, este será solicitado por internet o en persona en el establecimiento. Un almacén contará con el stock suficiente de material. Se fijarán los precios por hora y tipo de producto.

- **Restaurante**

Este servicio será tercerizado. Esta zona estará compuesta por un área de cocina y mesas. Todo bajo una temática de Surfeo.

Se ofrecerá:

- Bebidas en general
- Piqueos variados, platos de fondo
- Snacks
- Wifi gratis
- Música

- **Bar**

Este servicio será tercerizado. El Bar se encuentra próximo a la Laguna artificial, con temática de acuerdo al lugar.

Se ofrecerá:

- Bebidas en general alcohólicas y no alcohólicas
- Snacks
- Wifi gratis
- Música

*Se prohibirá el ingreso a la Laguna a personas que ingieran bebidas alcohólicas.

- **Fotografía y filmación profesional**

Se ofrecerán servicios de fotografía y filmación de acuerdo a paquetes promocionales.

6.5 Diseño de los Procesos

Conjunto central de actividades dirigidas al diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción, que crean los bienes y/o servicios primarios de la compañía, con la finalidad de lograr el objetivo de la organización de una manera eficaz y eficiente.

El diseño de los procesos consiste en seleccionar los recursos, las operaciones, los flujos de trabajo y las metodologías para producir bienes y servicios. Dando la orientación al negocio.

- Procesos estratégicos: los cuales están destinados a definir y controlar las metas del negocio, sus políticas y estrategias. Están en relación directa con la misión y visión de la empresa. Involucrando al personal de primer nivel de la organización. Para ello el negocio desarrollara los procesos de calidad, procesos de planificación, formulación de estrategias, seguimiento de resultados, reconocimientos y recompensas en el caso de los asesores.

- Procesos Operativos: permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente Aportan valor al cliente. DREAM WAVES PERU desarrollara procesos de fidelización de los clientes, atención al cliente, gestión de reclamos, entre otros.
- Procesos de Soporte (apoyo): abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Se contara con procesos de control de calidad, selección de personal, capacitaciones al personal, sistemas de mantenimiento, entre otros.

A continuación se muestra en un esquema descriptivo de los procesos que seguirá el cliente en la instalación:

Grafico N°13 – C7

Flujo de Proceso DREAM WAVES PERU

Fuente: Elaboración propia.

Como se indica en el Grafico N°13 – C7 el proceso de ingreso a DREAM WAVES PERU, inicia cuando el cliente paga su entrada por ingreso al establecimiento, en ese instante también puede pagar su ingreso a la Laguna con efectivo o con una tarjeta de débito o crédito, y recibirá su comprobante de pago. Si el cliente no desea ingresar a la Laguna no pagara el

monto por el ingreso a esta y podrá utilizar los servicios complementarios del establecimiento, como son el restaurante, bar, tiendas y áreas libres. Una vez el cliente pague por el uso de la laguna si tiene conocimientos de surf y cuenta con equipamiento necesario para surfear podrá realizarlo, caso contrario deberá pagar por las clases y alquilar o comprar del equipo necesario.

El personal de atención al cliente necesita estar formado sobre las estrategias y tendencias del mercado.

Una vez que el cliente ingresa al establecimiento, es necesario mostrar una actitud de bienvenida y dirigirse a él de forma amable y amigable, ofrecer información objetiva y detallada y responder a todas las preguntas que plantee.

Cuando el cliente ha definido qué actividad realizar (entrar a la Laguna, clases de surf, disfrutar una celebración o ver una competición), se procederá al cobro del importe por la actividad a realizar.

Actividades a realizar:

- El cliente puede disfrutar de la laguna como si fuese una piscina.
- El cliente puede surfear, para ello se tienen dos opciones. Primero, que el cliente quiera recibir clases. Segundo el cliente no requiera clases, por lo que solo pagará la entrada según el nivel elegido. En ambos casos se puede alquilar material o no, dependiendo si poseen todo el equipo o solo parte. (Ejemplo: Tener neopreno pero no tabla).
- El cliente viene a disfrutar de una celebración o competición.

Los clientes deben actuar de una manera respetuosa con los demás, con la instalación y con el medio ambiente.

Además los clientes tienen la opción de relajarse en el Bar, donde pueden tomar un snack o un refresco. Este servicio se paga en el momento, según se elijan los elementos que quieren consumir.

Por último, una vez acabado el servicio, el cliente dejará la instalación. Antes hará uso de los vestuarios, duchas y taquillas para poder cambiarse. Todo el camino estará diseñado para guiar a los clientes.

6.5.1. Plan de Gestión de Calidad

Es un conjunto de mecanismos que tiene como principal objetivo lograr el cumplimiento de los estándares de calidad.

Tomando como referencia “la norma ISO 9001: 2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios”.

En el marco de la calidad, para mejorar la satisfacción de los clientes y la gestión de los procesos, DREAM WAVES PERU desarrolla los siguientes procesos:

- Proceso de atención al cliente: será uno de los principales servicios desarrollados por el establecimiento. Se detalla en cada proceso interno como los ejes a seguir.
 - Relación colaborador – usuario: el colaborador será amable y cercano al cliente. En este sentido es necesario crear un ambiente calmado y alegre. El personal ingresante recibirá una breve formación en atención al cliente, técnicas comerciales y estándares de calidad con el objetivo de que el colaborador brinde una atención correcta.
 - Bases de datos: la gestión de los datos se realizara a través de un servidor web y los datos serán almacenados y registrados. Esta información deberá ser privada y manejada con seguridad.
 - Captación y fidelización de clientes: es importante brindar un gran servicio y actuación del área de marketing. A través de publicidad, promociones y relaciones públicas, ser capaces de captar clientes.
- Proceso de Administración y gestión económica: disponer de procesos de documentación. Se debe hacer un registro diario de los procesos administrativos

realizados. Es necesario cumplir con las normas de seguridad y privacidad por lo que solo tendrán acceso a dichos datos la dirección y el personal de recepción.

Se realizarán procesos de seguridad de la información de forma periódica.

- Proceso de selección de personal y recursos humanos: para el establecimiento no es necesario llevar grandes procesos de selección de personal. Se seguirá las siguientes fases:
 - Definición de los puestos vacantes, requerimientos y condiciones.
 - Buscadores de empleo.
 - Recepción de CV y carta de presentación.
 - Entrevista telefónica y presencial.
 - Decisión entre todos los candidatos.
- Procesos Financieros y contables: se cumplirán de acuerdo a las disposiciones legales exigidas por las entidades financieras o tributarias.
- Procesos Técnicos – Deportivos: las clases de surf se impartirán por profesionales calificados, que cuenten con amplia experiencia en el mundo del surf. La organización de las clases se realizará por niveles, edad y estado físico.
- Procesos de Mantenimiento: se establecerán revisiones periódicas de mantenimiento a las instalaciones, estas serán: inspeccionar el establecimiento dos veces por día, antes de la apertura y al cierre. Se documentará por medio de un check list. En el caso de detección de avería o deficiencia se pondrá en contacto con los proveedores si la reparación fuera obligación suya. En caso negativo, se encargará de poner en marcha las acciones necesarias para solventar el problema. Se fomentará el uso adecuado de las instalaciones, por medio de normas de limpieza, higiene y respeto, entre los clientes. Para evitar problemas y fallos de maquinaria se debe realizar el vaciado y llenado completo de la laguna una vez al año.

6.5.2. Plan Medioambiental

El proyecto contempla la promoción al ambiente natural y limpio. Por lo cual, es importante el cuidado del medio ambiente. En este sentido se debe concientizar sobre las normativas y los objetivos propios.

El plan se basa en tres aspectos importantes:

- Consumo de agua: es el principal gasto con el que se cuenta en esta instalación ya que es un deporte acuático. Para poder minimizar este punto se tomaran las siguientes medidas: rociadores en boca de grifo que reduce un 50% el caudal, cisternas con interrupción de carga, evitar el vaciado de la laguna por filtraciones o evaporización.
- Consumo de energía: esta es necesaria en el proyecto para su funcionamiento continuo. La energía necesaria no se considera desproporcionada para una instalación de estas características pero para fomentar el ahorro se usarán: luces LED, sensores de movimiento, encender las luminarias en las horas clave o necesarias.
- Generación de residuos: en las áreas de restaurante y bar se tienen lugares de almacenamiento de residuos, los cuales se desecharan en los horarios establecidos de recojo de basura municipales. En las instalaciones se promoverá el reciclaje. Se usaran tachos con colores para identificación del tipo de desecho, Se fomentará que los clientes depositen los residuos en papeleras, la cera procedente de las tablas de surf será reciclada.

El principal objetivo es promover la mejora continua de las actividades en relación con el medio ambiente, algunas recomendaciones prácticas cuya aplicación mejorará la eficiencia ambiental son:

- Reducir el consumo de los recursos energéticos
- Reducir el consumo de agua
- Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización
- Mejorar la competitividad del establecimiento, a través del control de procesos y aumento de la eficiencia. Racionalizando el consumo de materias primas y ahorro de recursos naturales (agua y energía). Mejorar la imagen ante usuarios y trabajadores.

Algunas acciones que favorecerán el ahorro son:

- Utilización de dispositivos de regulación de caudal de agua en grifos.

- Instalación de dispositivos limitadores de presión y difusores.
- Reducción de volumen de las cisternas WC.
- Usar los productos de limpieza de menor agresividad medioambiental

6.6 Programación de las Operaciones

La ejecución de la obra del establecimiento empezará desde abril 2020 y finalizara en diciembre del mismo año, en paralelo se desarrollarán las actividades pre operativas y servicios complementarios.

La apertura del local estaría programada para finales el mes de diciembre 2020.

Ver cronograma de actividades Pre Operativas en ítem 7.8.

6.7 Actividades Pre-operativas

Ejecución de las obras civiles, infraestructura de la laguna, pozo tubular para la extracción de agua subterránea, edificaciones conformantes del establecimiento y vías de acceso, el plazo de ejecución de las obras es de 8 meses,

Requisitos legales, y plan de implementación, para la realización de este plan de negocio, se describen en las siguientes fases, el cumplimiento de los mismos nos permitirá tener un mejor control de la empresa:

- Estudio previo y viabilidad, se basa en el estudio previo de éxito que el negocio tiene, teniendo en cuenta la estimación de recursos y limitaciones, ambos de forma interna y externa. Se estima una duración de 2 meses.
- Consulta previa al inicio de la actividad económica, documento requerido por la municipalidad distrital de Santa Rosa, para informar sobre la actividad económica, debe cumplir con la reglamentación de Evaluación de impacto ambiental, sistema integrado de medio ambiente, y un plan de manejo ambiental del establecimiento. Se debe proporcionar información referente al contenido, superficie del terreno y las diferentes actividades a desarrollar en cada una de las instalaciones. Se estima 1mes.

- Para la obtención de la licencia de construcción se debe tener el proyecto básico aprobado, incluyen: memoria descriptiva, planos, presupuesto, cronograma, plan de seguridad y medio ambiente, se estima 1 mes.
- Obtención de la licencia de funcionamiento en la municipalidad distrital de Santa Rosa, se estima 2 meses, ya que de existir alguna observación se debe subsanar lo más pronto posible.
- Obtención de financiamiento, este proceso será permanente desde el inicio del proyecto, ya que es uno de los grandes retos del proyecto. Se estima 6 meses.
- Construcción de la infraestructura y todas las edificaciones conformantes del establecimiento, instalación de la tecnología para generación de olas artificiales por parte de WAVE GARDEN.
- Registro de la marca en INDECOPI, y de la licencia de funcionamiento en SUNARP, se estima 2 semanas.

6.8 Cronograma de Actividades

Tabla N°27 – C7

Cronograma de Actividades DREAM WAVES PERU

[illegible]

Fuente: Elaboración propia.

6.9 Presupuesto de Inversión y Gastos pre - operativos

En la Tabla N°28 – C7 se presenta los costos las actividades pre operativas.

Tabla N°28 – C7

Cuadro de costos por Actividades – DREAM WAVES PERU

CONCEPTO	COSTO S/.	TIEMPO (Días)
Realizar el plan de negocio	500	60
Consulta previa al inicio de la actividad en la Municipalidad de Santa Rosa	40	30
Solicitar denominación en SUNARP	50	3
Redacción de la escritura y pactos sociales de los Socios	600	2
Abrir una cta. Bancaria y depositar el capital	0	1
Firmar escritura de constitución de la empresa en Notario público	2000	1
Registrar en SUNARP	120	15
Tramitar el Registro Único de Contribuyente RUC.	0	1
Inscribir a los trabajadores en Essalud	0	3
Solicitar permiso para extracción de agua subterránea a ALA.	1000	60
Licencia de construcción para todas las obras civiles	500	30
Obtener la autorización del libro de planilla ante el ministerio de trabajo y promoción del empleo.	15	7
Legalizar los libros contables	100	2
Licencia de funcionamiento municipalidad de Santa Rosa,	50	15
Registro de la marca en INDECOPI.	533.30	45
	5508.30	

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, se contaría con un costo mínimo de S/. 5 508.30, en el caso de que los pasos fueran realizados sin ayuda profesional, a la vez que llevaría unos 95 días de gestión, ya que varias etapas se pueden realizar en paralelo.

6.10 Plan de contingencias operacional

Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo que presenta una estructura estratégica y operativa para ayudar a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas en el establecimiento.

En él se propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de la organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Se contemplan posibles riesgos que pueden impedir el desarrollo normal de la actividad:

- Falla de la instalación (generador de olas): se considera un riesgo alto, ya que el negocio depende de esta maquinaria, pero en caso de surgir, se deberá contactar con el personal Técnico y WAVE GARDEN, a su vez se tendrá que activar los generadores alternos así como otros sistemas provisionales. Por otro lado, en la adquisición de los equipos se contemplará un sistema de respaldo para el mantenimiento del mismo.
- Falla eléctrica: se debe contar con un protocolo. Si el fallo fuera causa propia o de los proveedores del servicio, el plan contempla la activación inmediata del grupo electrógeno.
- Falla del sistema de succión: se activara la bomba alterna, para el suministro de agua subterránea.
- Eliminación de aguas usadas: se realizara convenios con diversas municipalidades para la entrega de agua mediante camiones cisternas, para mitigación de polvos en vías.
- Falta de personal: socorrista, se deberá capacitar a todo el personal en general en primeros auxilios y natación para su acción inmediata.
- Falta Personal Operativo: como parte de la inducción para el ingreso a trabajar se le capacitara para la operación de los equipos especializados. En caso de vacaciones, descansos médicos o ausencias imprevistas, se ejecutara el plan de reemplazo interno para mantener el nivel de atención de clientes.
- Falta de Financiamiento: ante la falta de una institución financiera, se recurrirá a capitales externos o inversiones extranjeras, tales como los Angels Capital (empresas que buscan proveer capital a Start ups o empresa emergente, usualmente a cambio de una participación accionaria).

(Ver estructura Plan de Contingencia Anexo 12).

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RRHH

7.1 Estructura Organizacional

Se define como la herramienta que divide el trabajo dentro de una organización para posteriormente alcanzar la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos¹⁷.

La estructura organizativa de la empresa será concebida como un conjunto de unidades o elementos relacionados entre sí.

Se deberán tener en cuenta los siguientes puntos:

- Para lograr los objetivos de la empresa, se deberá tener una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas.
- La designación jerárquica, por la que cada miembro, según su función y autoridad, puede tomar las decisiones más adecuadas. Además ordena un conjunto de niveles y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
- Diseño de procesos para asegurar la coordinación e integración de los esfuerzos en todos los departamentos. Con lo que los administradores analizarán y planearán la división de trabajo.

La estructura de la organización debe ser adecuada y flexible de manera que extraerá lo mejor de cada personal, obteniendo sinergias en su conjunto y superando las debilidades de la empresa frente a sus competidores.

En la primera etapa del plan propuesto se considera una estructura jerárquica, sin embargo de acuerdo al crecimiento del negocio en los próximos años se evaluará la adecuación de la estructura.

¹⁷ Mintzberg (1984)

En la Grafico N°14 – C8 se presenta el organigrama para la empresa DREAM WAVES PERU.

Grafico N°14 – C8

Organigrama DREAM WAVES PERÚ

Fuente: Elaboración propia

7.2 Objetivos de personal, perfiles y requerimientos

Para iniciar las operaciones del negocio propuesto se requerirá personal con experiencia en este tipo de servicio. Con el fin de facilitar la curva de aprendizaje sobre el negocio, y reducir posibles errores o faltas en las operaciones, y atención al público se realizará capacitaciones, entrenamiento y adoctrinamiento de la cultura y filosofía de la empresa.

Entre los principales objetivos del plan de recursos humanos tenemos:

- Capacitación y entrenamiento de colaboradores
- Satisfacción de colaboradores. Clima laboral.
- Retención del talento. (Rotación del personal)

Perfil del Colaborador

Los perfiles profesionales que se buscan en cada uno de los puestos y cada una de las operaciones descritas anteriormente, buscan una buena planificación estratégica de los recursos humanos de la empresa.

Cada uno de los puestos requerirá diferentes perfiles, características y competencias necesarias para desempeñar dicho trabajo.

Con cada perfil se garantiza que las personas que se seleccionen puedan resolver los problemas a los que se tengan que enfrentar de una manera autónoma y correcta.

Definiendo las competencias se distinguen dos tipos de ellas:

- Las competencias técnicas muestran las habilidades y las destrezas de un trabajador. Estas pueden ser la capacidad de Análisis, el pensamiento estratégico, la capacidad de gestión, la capacidad de interactuar con otros sistemas, la capacidad de trabajo en equipo, evaluación de riesgos.
- Las competencias genéricas son las habilidades y rasgos de la personalidad que influyen en la gestión o en las relaciones humanas y son comunes a todos los puestos de trabajo. Algunas de ellas pueden ser la asertividad, capacidad de trabajar bajo presión, inspirar y motivar, responsabilidad y madurez, colaboración y cooperación.

Se detalla el perfil de los puestos, funciones principales, y el salario.

Tabla N°29 – C8

Perfil de Puestos - DREAM WAVES PERÚ

Puesto	Funciones	Sueldo
Gerente General	Cumplir el plan estratégico de la empresa y demás planes funcionales, así como la gestión y supervisión del adecuado funcionamiento del negocio.	S/.6,000 soles

	Dirigir y controlar los procesos administrativos y financieros. Elaboración y seguimiento del plan anual de marketing y ventas.	
Jefe Administrativo Financiero	Responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad. Supervisa la contabilidad, presupuesto, tesorería, análisis financiero, auditorías y los sistemas de proceso de datos, verificando la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados Elabora los estados financieros de la empresa, contrataciones de personal, reportes diarios del personal, tardanzas	S/.5,000 soles
Jefe de Mantenimiento de Equipos y Operaciones	Encargado de tener en óptimas condiciones los equipos para asegurar la operación correcta de estos y con ello asegurar el nivel óptimo de satisfacción de los clientes. Control de inventarios en el local, estructuración de pedidos. Verificar el buen funcionamiento del material de trabajo y equipos.	S/.5000 soles
Jefe de Marketing, Ventas y Post-Venta	Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución. Diseñar planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa. Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución. Supervisar al equipo de colaboradores de venta. Responsable de garantizar que se cumplan los objetivos de ventas de la empresa. Gestionar los reclamos y sugerencias de los clientes.	S/.4000 soles
Personal de operaciones	Elaboración de plan de mantenimiento. Control y monitoreo de equipamiento. Coordinación constante con Gerencia y Jefatura de Operaciones	S/.1000 soles

Fuente: Elaboración propia

Jornada laboral

Debido a que esta empresa tendrá que prestar servicio en unos horarios muy amplios, la jornada laboral de los trabajadores de la empresa sería de 8 horas al día, comenzando a las 8.00 de la mañana. Recordar que las jornadas deberán ser realizadas teniendo en cuenta el convenio estipulado con los trabajadores:

- La jornada laboral ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.
- Entre el final de una jornada de trabajo y el inicio de la siguiente deberá haber un intervalo de al menos 12 horas.
- El número de horas diarias de los trabajadores a jornada completa no podrá ser superior a 9 horas ni menor que 6.
- El número de horas semanales de tiempo efectivo para los trabajadores a jornada completa no podrá ser superior a las 48 horas. Para los trabajadores a tiempo parcial, no podrá ser superior a la proporción establecida para los trabajadores de jornada completa.

- Los trabajadores tendrán derecho a un descanso semanal.
- Los trabajadores tendrá derecho a treinta días naturales de vacaciones al año.

Distribución de turnos de trabajo

Como consecuencia de un horario de apertura amplio es necesario determinar el horario de trabajo del conjunto de los colaboradores. Se dividirá en dos turnos: “turno de mañana y turno de tarde”. Cada uno de ellos será de 8 horas y podrá ser rotativo, según la necesidad de la empresa y los intereses de los trabajadores. Existirán dos grupos de trabajadores que rotarán los turnos.

El Personal Operativo se desempeña en dos turnos. Estos turnos se conforman por el siguiente personal:

Tabla N°30 – C8

Turnos de trabajo por día – DREAM WAVES PERÚ

Turnos de Trabajo por día			
Personal Administrativo	Turno 8 horas mañana	2	Asistentes/Secret
		1	Contador
		1	Gerente General
		1	Jefe Administrativo Financ
		1	Jefe de Manten y Operac
		1	Jefe Mkt, Vtas y Post-Vta
		6	Personal Operaciones
		1	Comprador
		1	Almacenero
Personal Operativo	Turno 5 horas mañana	2	Promotores
		2	Vendedores
		5	Personal apoyo
		5	Entrenadores
	Turno 5 horas tarde	3	Seguridad
		5	Entrenadores

Fuente: Elaboración propia

Durante la semana los equipos o las personas irán cambiando de tarde y mañana.

El perfil del personal que se busca es el de una persona dinámica. Se requieren personas que posean habilidades y competencias cognitivas y comunicativas.

Los profesores de surf requieren conocer por completo este deporte y muestran un perfil profesional, con certificación en el FENTA.

Requerimiento del personal

Debido a que la estrategia se basa en ofrecer un producto nuevo, se ofrecen precios acordes al mercado, se necesita seleccionar y determinar el capital humano como una parte fundamental. Se debe encontrar el compromiso entre precios competitivos y calidad en el servicio.

El desarrollo del servicio inicio con la información desde la recepción y una vez dentro, los clientes no requieren atención alguna, excepto casos especiales o clases de surf.

La estructura básica estará formada por un socio como Administrador de finanzas, otro socio se encargará de las Operaciones y el socio restante de Marketing y ventas. Los tres serán los encargados de RRHH y procesos de selección.

Por otro lado, dos empleados se dedicarán a la recepción y al bar. El encargado de recepción deberá aportar información a los clientes, recopilar datos de los mismos y llevar el control de caja y stocks de material. Por otro lado, el camarero deberá servir en el bar y llevar el control de las materias primas y bebidas. Al final de la jornada ambos limpiarán la instalación y recogerán los residuos.

Por seguridad se necesitan salvavidas. Se va a contratar siempre a tres y en temporadas de gran demanda de clientes, se contratará temporalmente a un cuarto, cumpliendo siempre con las normativas legales.

En principio se buscará que los salvavidas actúen como profesores de surf.

En el momento que el negocio despegue y empiece a poder actuar con más margen, se contratara más personal.

7.3 Estrategias de administración de recursos humanos

El convenio colectivo es un acuerdo entre los representantes de los trabajadores y empresarios para fijar las condiciones de trabajo y productividad.

Características del convenio colectivo:

- Regula aspectos económicos como laborales.
- Debe especificar la forma y el plazo en los que se puede denunciar el convenio.
- Laboral - jornada diaria, semanal y anual de trabajo y descanso; categorías profesionales; duración de contratos; rendimiento exigible, etc.
- Sindical - comités de empresa, delegados de personal, canon de negociación, etc.
- Condiciones de empleo.
- La constitución de servicios de prevención mancomunados.
- El establecimiento de criterios para la determinación de medios.
- Relaciones de los trabajadores y sus organizaciones representativas con el empresario y las asociaciones empresariales.
- Asistencial: mejoras voluntarias de Seguridad Social.
- Medidas de promoción profesional.
- Condiciones de trabajo y de productividad.

El Convenio establece un sistema de retribución en el que el salario total estaría desglosado en:

Salario Base: que estará establecido según el puesto en el que se encuentre el trabajador.

Complementos salariales: son cantidades que se proporcionarán al trabajador independientemente del tiempo que utilice en realizar su trabajo. Estos complementos vienen relacionados con el puesto o la calidad de su trabajo.

Suplementos y complementos salariales comunes a todas las categorías y niveles:

- Los trabajadores que necesitaran realizar viajes o desplazamientos a petición de la empresa en su vehículo particular, se les cubriría el gasto por movilidad.
- Horas extraordinarias: el Convenio establece que las horas extras puedan ser compensadas al trabajador en horas de descanso o le sean retribuidas:
 - Compensación en descanso: En el caso de que las horas extras fueran realizadas fuera del horario oficial –como puedan ser domingos o festivos- se compensarían a razón de una hora trabajada por una hora de descanso.
 - Compensación mediante retribución: se retribuirían en función de cuando se hayan realizado esas horas extra –si fuesen en jornadas ordinarias o domingo o en festivo-. Estas retribuciones dependerán también del puesto del trabajador en cuestión.
- Viáticos: Esta retribución sería abonada al trabajador en el caso de que éste por trabajo deba desplazarse a un lugar distinto a donde normalmente presta sus servicios.
- Complemento de traslado: En el caso de que sea necesario que el trabajador se desplace por un traslado relacionado con el centro de trabajo en el que normalmente preste sus servicios.

7.4 Presupuesto del plan de recursos Humanos

El equipo completo estará formado por un mínimo de 29 personas que rotarán con otros trabajadores.

El salario está compuesto por los siguientes conceptos:

- Salario base

- Pagas extras
- Complementos
- Horas extras
- Jubilaciones

El salario base en el 2017 es de 850.00 soles¹⁸. Lo cual se considera demasiado bajo para cualquier tipo de tarea.

Las horas extraordinarias será recompensada con un 5% de aumento por cada hora extra con referencia al coste base por hora. Equivale a 29.75 soles por hora.

En el caso de necesitar alguna persona extra durante un día completo o una temporada, se realizará un contrato temporal, en el que se describa las condiciones de pago y el periodo de trabajo. En este caso, equivaldrá a un día de trabajo del resto de compañeros. Esto será especialmente necesario en épocas de verano.

Como ya se ha explicado, cada equipo estará conformado por:

- Gerente de Marketing
- Gerente de Operaciones
- Administrador
- Asistente
- Promotores / vendedores
- 6 salvavidas

Existen dos vertientes en la estructura salarial: por un lado los jefes y por otro lado los operativos.

No se debe olvidar el costo de seguridad social que supone un 8% del salario.

¹⁸ Mediante Decreto Supremo N° 005-2016-TR, publicado en el Diario Oficial el Peruano el 31 de marzo del 2016

Tabla N°31 – C8

Gasto Fijo Administrativo – DREAM WAVES PERÚ

Gasto Fijo 1 (Administrativos)			
Cantidad	Cargo Colaborador	Sueldo Bruto	Mes
2	Asistentes/Secretarias	1,500	3,000
2	Promotores	1,000	2,000
2	Vendedores	1,000	2,000
1	Gerente General	6,000	6,000
1	Jefe Administrativo-Financ	5,000	5,000
1	Jefe de Manten y Operac	5,000	5,000
1	Jefe Mkt, Vtas y Post-Vta	4,000	4,000
6	Personal Operaciones	1,000	6,000
3	Seguridad	1,200	3,600
5	Entrenadores	1,500	7,500
5	Personal Apoyo	1,000	5,000
1	Comprador	2,500	2,500
1	Almacenero	1,800	1,800
1	Contador	3,500	3,500
Total Mes			56,900
Total AÑO (15 sueldos)		15	853,500

Fuente: Elaboracion propia.

Se basa en 15 pagos anuales. Existirán dos equipos de empleados con el objetivo de cubrir los dos turnos. Destacar que en el mes de Enero se podrá evaluar la contratación de un salvavidas adicional, por ser temporada alta, lo que incrementará los costos salariales.

La evolución de incorporación de personal a los equipos sería:

- Aumentar el número de socorristas (dependerá de la demanda por temporada)
- Apoyos en las áreas directivas

Gastos aplicados a RRHH.

Para el cálculo de los gastos asociados a los RRHH se tendrá que tener en cuenta algunos aspectos:

- El personal de administración será variable en función de los tres escenarios de demanda previstos.
- Los gastos de beneficios Social de Ley de los trabajadores corren a cargo de la empresa. Este es un porcentaje que puede variar en función de algunos factores, pero para simplificar los cálculos se supondrá un 25% del salario de los trabajadores.

8. PROYECCIONES FINANCIERAS: P&L, FLUJO DE CAJA

8.1 Objetivos Financieros

- Determinar la viabilidad del proyecto, a partir del VAN.
- Determinar la rentabilidad del proyecto a partir del TIR.
- Determinar el periodo de recuperación de la inversión (PayBack).
- A partir del P&L, conocer de manera detallada los ingresos, gastos y el beneficio que generaría el proyecto en cada año durante el periodo de operación.
- A partir del Flujo de Caja (FCL), conocer la liquidez del proyecto, los flujos de ingresos y egresos de dinero en cada año durante los 10 años de proyecto.

8.2 Estructura del Financiamiento

La estructura de financiamiento es la manera de como una entidad puede reunir fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.

Las entidades financieras al ofrecer un porcentaje de la inversión requerida, determinará la estructura de financiamiento para la empresa, y la diferencia corresponderá asumir al inversionista.

Para ello se requerirá conocer, adicionalmente, cuanto es el aporte propio del promotor, a cuánto ascienden la preventas (monto disponible por ingresos de ventas anticipadas por los servicios que prestará).

La activación de la línea de financiamiento y/o desembolso de los créditos estará en función del cumplimiento del capital y las preventas requeridas por la entidad financiera.

Los desembolsos se realizan, junto con el cronograma de pagos.

Los plazos estarán en función de las necesidades del proyecto sustentadas a través del flujo de caja del proyecto.

TCEA

La Tasa Costo Efectiva Anual o Tasa de Interés Aplicables van a estar en función de la calificación crediticia por parte de la entidad. Las tasas varían dependiendo de la entidad que financiará, del riesgo del proyecto, esto incluye, los antecedentes del promotor; es decir, mientras más proyectos rentables hayan tenido, mejores serán las tasas obtenidas, ya que menor será el riesgo.

Actualmente, el rango TEA en las entidades financieras oscila entre 5% y 18%¹⁹.

8.3 Supuestos

Se considerarán los siguientes supuestos:

- Precios unitarios que generan ingresos, (tickets de entradas, alquiler y venta de implementos, etc.) es constante e igual en cada año de los 10 años del proyecto.
- Gastos fijos (sueldos, agua de la laguna), constante e igual en cada año.
- Gastos variables (electricidad, agua potable, insumos, etc.), igual al 2% de la venta.
- Capital de Trabajo, igual al 0.7% de la venta de cada año.
 - Principalmente corresponde a repuestos; según cálculos este monto no supera los S/. 70,000 al año, es decir casi 0.7% del año 1.
- Gastos de publicidad, proporcional a la venta e igual al 2% de la venta.
 - El gasto estimado para año 1, bordea los de S/. 200,000, igual al 2% de los ingresos del año 1.
- Inflación constante e igual en cada año.
- Financiamiento externo igual al 60%.
- Tipo de cambio soles / U\$, constante e igual en cada año.
- Modelo de crecimiento de las ventas del proyecto, similar al ciclo de vida de un negocio: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.
- Crecimiento de anual de las venta, equivalente al 4% (de acuerdo al rubro de entretenimiento el crecimiento promedio anual es de 10% según estadísticas mundiales²⁰, sin embargo se ha considerado un porcentaje conservador para el presente proyecto) del año anterior hasta el año en el año 2,3 y 4; 2% en el año 5 y

¹⁹ <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/estadisticasSAEEPportal/>

²⁰ PWC Revista Global

6; y 0% a partir del año 7 hasta el 10. Ello basado en un crecimiento moderado del ingreso de personas del segmento objetivo limitado por aforo, tal como se muestra en el Grafico N°15-C9.

- El negocio en el sexto año alcanza su madurez, por lo que las ventas en los últimos 4 años, no se incrementan, prácticamente es igual.

Grafico N°15 – C9

Porcentaje de Crecimiento de Ingresos – DREAM WAVES PERÚ

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Estado de Resultados (P&L)

El estado de resultado o estado de Ganancias y Pérdidas, es un documento contable que muestra de manera detallada y ordenada, la utilidad o pérdida del ejercicio.

En base a los supuestos mencionados en el punto 9.3, y la encuesta elaborada que recoge los necesidades y deseos del público objetivo, elaboramos el Estado de Ganancias y Pérdidas (P&L).

Los datos y análisis obtenidos de la encuesta, son utilizados como el escenario probable para el año 1.

Tabla N°32 – C9

Estado de Resultados – DREAM WAVES PERÚ

ESTADO DE RESULTADOS			AÑO											
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
(+)			INGRESO		9,863,524	10,258,065	10,652,606	11,047,147	11,195,100	11,343,053	11,491,006	11,491,006	11,491,006	11,491,006
(-)			Gasto Fijo 1 (Administrativos)		-853,500	-853,500	-853,500	-853,500	-853,500	-853,500	-853,500	-853,500	-853,500	-853,500
-853,500	-853,500	Sueldo Bruto	Mes											
2	Asistentes/Secret	1,500	3,000											
2	Promotores	1,000	2,000											
2	Vendedores	1,000	2,000											
1	Gerente General	6,000	6,000											
1	Jefe Administrativo-Financ	5,000	5,000											
1	Jefe de Manten y Operac	5,000	5,000											
1	Jefe Mkt, Vtas y Post-Vta	4,000	4,000											
6	Personal Operaciones	1,000	6,000											
3	Seguridad	1,200	3,600											
5	Entrenadores	1,500	7,500											
5	Personal Apoyo	1,000	5,000											
1	Comprador	2,500	2,500											
1	Almacenero	1,800	1,800											
1	Contador	3,500	3,500											
	Total Mes		-56,900											
	Total AÑO (15 sueldos)	15	-853,500											
(-) Gasto Fijo 2 (Agua Laguna)						-550,000	-550,000	-550,000	-550,000	-550,000	-550,000	-550,000	-550,000	-550,000
(-) Gastos Variable (%Venta)				2%	-197,270	-205,161	-213,052	-220,943	-223,902	-226,861	-229,820	-229,820	-229,820	-229,820
	Energía Eléctrica													
	Agua potable													
	Comis. de Vta													
	Abogados													
	Notarias													
	Materiales													
	Implementos													
	Otros													
					-197,270	-205,161	-213,052	-220,943	-223,902	-226,861	-229,820	-229,820	-229,820	-229,820
(-) Gasto Publicidad " % de la Venta " 2%														
EBITDA = I - (G.Fijo 1 + G.Fijo 2 + G.Var + G.Pub)					8,065,483	8,444,243	8,823,002	9,201,761	9,343,796	9,485,831	9,627,865	9,627,865	9,627,865	9,627,865
(-) Depreciación de Tangibles (es -, porque pierde valor)					-2,401,000	-2,401,000	-2,401,000	-2,401,000	-2,401,000	-2,401,000	-2,401,000	-2,401,000	-2,401,000	-2,401,000
(-) Amortización de Intangibles (es -, porque pierde valor)					0	0	0	0	0	0	1	2	3	4
EBIT = EBITDA - DEPREC. - AMORT.					5,664,483	6,043,243	6,422,002	6,800,761	6,942,796	7,084,831	7,226,866	7,226,867	7,226,868	7,226,869
Tax (29.50% x EBIT)					-1,671,023	-1,782,757	-1,894,491	-2,006,225	-2,048,125	-2,090,025	-2,131,926	-2,131,926	-2,131,926	-2,131,926
NOPAT = EBIT - Tax					3,993,461	4,260,486	4,527,511	4,794,537	4,894,671	4,994,806	5,094,941	5,094,942	5,094,942	5,094,943

Fuente: Elaboración propia.

8.5 COK (costo de oportunidad del capital)

El Costo de Oportunidad del Capital o tasa (porcentaje) de descuento es el rendimiento esperado de la mejor alternativa de inversión con igual riesgo. No es un indicador de rentabilidad y sirve para evaluar el aporte propio. El COK nos ayuda a saber si existe alguna mejor alternativa, con igual riesgo, en la que podríamos invertir. Nos indica, entonces, cuál es la alternativa equivalente.²¹

Tabla N°33 – C9

Calculo del cok – DREAM WAVES PERÚ

Calculo del Cok	
$Cok = Rf + Beta\ Apalancado \times (Rm - Rf) + Riesgo\ País$	
Fuente para Rf, Rm : -----> http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html Rf = 5.15% (Retorno LR, ult. 10 años), Rm = 11.28% (Retorno del Mercado últimos 88 años, Fuente S&P, 1928 - 2016)	
Fuente para Beta Desapalancado :--> http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Beta Desapalancado (Entertainment) = 0.92 Beta Apalancado = Beta Desapalancado*(1+ (D/P)*(1-t)) = 1.41	
Fuente Riesgo País : -----> www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls Riesgo País = 1.74%	
$Cok = Rf + Beta\ Apalancado \times (Rm - Rf) + Riesgo\ País$	
$Cok = 5.18\% + 1.41 * (11.28\% - 5.15\%) + 1.74\% = 15.52\%$	
Calculo del WACC	
$WACC = (D/(D+E)) \times Kd \times (1-Tax) + (E/(D+E)) \times Cok$	
D/(D+E) = 60% E/(D+E) = 40% Kd = -1.9% Cok = 15.52% Tax = 29.5%	
$WACC = 5.41\%$	

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Flujo de Caja

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar: Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto (VAN) y de la rentabilidad del negocio mediante la Tasa interna

²¹ <http://ideasdenegocioinnovadoras.com/el-coste-de-oportunidad-del-capital-cok.html>

de retorno (TIR), y con ello se logrará medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio proyectado a futuro, ya que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

En base a los supuestos mencionados en el punto 9.3, y la encuesta elaborada que recoge los gustos y deseos del público objetivo, elaboramos el Flujo de Caja Libre y el Flujo de Caja para el Inversionista considerando un financiamiento bancario del 60% a una tasa TCEA de 9% y un COK del 15.52%. (Rentabilidad mínima exigida por el inversionista, basado en negocios con riesgo similar).

Tabla N°34 – C9

Capital de Trabajo y Flujo de Caja Libre – DREAM WAVES PERÚ

CAPITAL DE TRABAJO											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CAPITAL TRABAJO: s/. 10,000 mes (Básicamente es Stock)	69,045	71,806	74,568	77,330	78,366	79,401	80,437	80,437	80,437	80,437	0
CT = Caja + Ctas. Cobrar + Stock - Ctas Pagar = Stock en el año 0 (Cta Cobrar y Pagar =0, en el año 0)											
Capital Trabajo (%Vta) = 0.7%	0	69,045	71,806	74,568	77,330	78,366	79,401	80,437	80,437	80,437	80,437
Inversión en CT	69,045	2,762	2,762	2,762	1,036	1,036	1,036	0	0	0	-80,437
Flujo Inversión en CT	-69,045	-2,762	-2,762	-2,762	-1,036	-1,036	-1,036	0	0	0	80,437
FLUJO CAJA LIBRE											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- CAPEX	-37,649,850		0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Depreciación (es +, porque este monto NO sale, se queda)		2,401,000	2,401,000	2,401,000	2,401,000	2,401,000	2,401,000	2,401,000	2,401,000	2,401,000	2,401,000
+ Valor de Rescate											12,488,850
- Inversión en CT	-69,045	-2,762	-2,762	-2,762	-1,036	-1,036	-1,036	0	0	0	80,437
FLUJO CAJA LIBRE (NOPAT + CAPEX + VR + CT)	-37,718,895	6,391,700	6,658,726	6,925,753	7,194,505	7,294,640	7,394,776	7,495,948	7,495,950	7,495,951	20,065,240

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°35 – C9

Flujo de Caja del Inversionista con Financiamiento del 60% – DREAM WAVES PERÚ

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Periodos 10											
FLUJO DE CAJA LIBRE	-37,718,895	6,391,700	6,658,726	6,925,753	7,194,505	7,294,640	7,394,776	7,495,948	7,495,950	7,495,951	20,065,240
+ PRESTAMO BANCARIO 60%	22,631,337										
- Principal/Amortización		-1,489,597	-	-	-1,929,071	-2,102,687	-2,291,929	-2,498,203	-2,723,041	-2,968,115	-3,235,245
			1,623,660	1,769,790							
- Interés TCEA 9%		-2,036,820	-	-	-1,597,346	-1,423,730	-1,234,488	-1,028,214	-803,376	-558,302	-291,172
			1,902,757	1,756,627							
- Comisiones y gastos I+G		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Escudo Fiscal (aplica a los I+G) 29.5%		600,862	561,313	518,205	471,217	420,000	364,174	303,323	236,996	164,699	85,896
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-15,087,558	3,466,145	3,693,622	3,917,541	4,139,305	4,188,224	4,232,533	4,272,854	4,206,529	4,134,233	16,624,719
COK=15.52%											
FLUJO CAJA LIBRE descontado al COK	-15,087,558	3,000,446	2,767,774	2,541,152	2,324,255	2,035,753	1,780,880	1,556,293	1,326,283	1,128,357	3,927,760
SALDO	15,087,558	12,087,112	9,319,338	6,778,186	4,453,931	2,418,178	637,298	-918,996	-2,245,279	-3,373,636	-7,301,396
PAYBACK		1	1	1	1	1	1	0.41			
FLUJO DEL PRESTAMO	22,631,337	-3,526,417	-	-	-3,526,417	-3,526,417	-3,526,417	-3,526,417	-3,526,417	-3,526,417	-3,526,417
			3,526,417	3,526,417							

VAN al Cok	TIR	PAYBACK
7,301,396	25.32%	6.41

Fuente: Elaboración propia.

8.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de un Proyecto de Inversión, es diferente al punto de equilibrio empresarial o contable.

El punto de equilibrio empresarial o contable, viene a ser el número de Unidades que tenemos que vender para no ganar ni perder, es decir, para obtener una utilidad igual a cero.

Desde la perspectiva de la evaluación de proyectos, el punto de equilibrio se define como el valor de cualquiera de las variables críticas, tales como precio unitario de las entradas, número de público asistente, costo del financiamiento, CAPEX, COK, etc. , generen un VAN igual a cero.

En la siguiente Tabla N°36 – C9, se muestran los valores de las variables críticas para los cuales el VAN es igual a cero, es decir no se tienen perdidas ni ganancias, solo se recupera la inversión.

Tabla N°36 – C9

Punto de Equilibrio – DREAM WAVES PERÚ

PUNTO DE EQUILIBRIO (VAN = 0)		
# de Asistentes "no socios" AÑO 1	58,417	Un valor igual o menor, daría un Van igual o menor que cero.
Facturación de los Asistentes "NO Socios", AÑO 1	S/ 4,910,731	Una facturación igual o menor, daría un Van igual o menor que cero.
Facturación Total (Socios + no socios + otros ingr), AÑO 1	S/ 7,772,765	Una facturación total, igual o menor, daría un Van igual o menor que cero.
# de Socios	0	No es una variable critica, pues la ausencia de "socios", lo cubre asistentes y otros ingresos
Facturación de otros Ingresos (alquileres, etc.)	S/ 0	No es una variable critica, pues la falta de "otros ingresos", lo cubre asistentes y socios
Costo del Capex	S/ 47,346,270	Tendría que ser 1.3 veces el valor inicial, para que el van sea cero
Gastos de Publicidad =	22%	Tendría que ser 11 veces el valor asignado, es decir pasar de \$ 16K a \$ 181K mes
Tasa de Financiamiento Bancaria TCEA =	22.6%	No es crítico. TCEA van de 5% a 18%, según la facturación de la empresa (ver nota)
Cok (costo de Oportunidad del Inversionista)	25.96%	Los Inversionistas piden un cok 15% aprox. (negocios de igual riesgo así lo dicen)

Fuente: Elaboración propia.

El punto de equilibrio (VAN=0), muestra que el proyecto en el año 1 (calculado a partir de las encuestas), se logra con una asistencia de no socio, una facturación de estos y una facturación total incluyendo otros ingresos de 75% ,70% y 78% respectivamente, respecto del escenario probable.

8.8 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en las empresas para tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja, el valor del VAN (en un proyecto, en un negocio en curso, etc.), TIR (rentabilidad del proyecto), payback, a partir de cambios en algunas variables críticas, tales como el monto de la inversión inicial, el monto del financiamiento, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos por facturación, gastos de publicidad, etc. De este modo obtenemos los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular y mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores de apreciación por nuestra parte en los datos iniciales.

Para hacer el análisis de sensibilidad tenemos que comparar el VAN antiguo con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien nos da el porcentaje de cambio.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\frac{VAN_n - VAN_e}{VAN_e}$$

Donde VAN_n es el nuevo VAN obtenido y VAN_e es el VAN que teníamos antes de realizar el cambio en la variable.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

Probable:

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible. Este escenario toma como base la encuesta de necesidades y deseos del público objetivo y los supuestos asumidos.

Optimista:

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Pesimista:

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Así podremos darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representa.

Tabla N°37 – C9

Análisis Sensibilidad – DREAM WAVES PERÚ

Resumen del Escenario AÑO 1	PROBABLE (según Encuesta)		OPTIMISTA (Ligeramente)		PESIMISTA AL LIMITE (Altamente)
# ASISTENTES "no socios" AÑO 1	79,253	5%	83,215	-10%	71,328
# Socios AÑO 1	700	0%	700	-10%	630
FACT. OTROS INGRESOS AÑO 1	S/. 1,392,034	0%	S/. 1,392,034	-10%	S/. 1,252,830
COSTO FINANCIAMIENTO " TCEA "	9.0%	0%	9%	10%	9.9%
COK	15.52%	Igual	15.52%	Igual	15.52%
RESULTADOS					
FACT. ASISTENTES "no socios" AÑO 1	S/. 7,001,490	Sube	S/. 10,817,692	Baja	S/. 6,301,341
FACT. TOTAL AÑO 1	S/. 9,863,524	Sube	S/. 15,847,121	Baja	S/. 8,877,172
VAN	S/. 7,301,396	Sube	S/. 8,981,362	Baja	S/. 3,653,105
TIR	25.32%	Sube	27.51%	Baja	20.47%
PAYBACK	6.41	Baja	5.69	Sube	9.02

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

En el escenario OPTIMISTA, los cambios en una sola variable crítica, se tienen resultados financieros significativos. Por ejemplo, notamos un ligero aumento de 5% en la variable "número de asistentes No socios", el VAN aumenta a 23%, la TIR sube 9% y el payback baja 11%., con relación al escenario PROBABLE.

En el escenario PESIMISTA, se tienen cambios simultáneos de varias variables críticas, lográndose también resultados positivos. Por ejemplo, se tiene una variación de 10% en 4 variables críticas, genera una TIR mayor al COK (favorable ya que el inversionista busca

una rentabilidad mayor al COK), asimismo un VAN positivo y un payback dentro del periodo del proyecto.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se ha definido un proyecto, con rentabilidad razonable, no solo económica, sino también social, que supone una alternativa de ocio y deporte en la ciudad de Lima-Perú. Para una inversión de S/.37, 718,895 en un periodo de 10 años de duración, con un financiamiento del 60%, el proyecto reporta un VAN de S/.7, 301,396 a una tasa de descuento COK del 15.52% y un TIR de 25.32%. Finalmente, el payback será de 6.41 años, lo cual lo hace atractivo para los inversionistas.
- El plan de negocio es viable financieramente, siendo rentable en todos los escenarios.
- El ingreso principal del negocio será a partir de la venta de entradas para el uso de la laguna, a su vez se contará con ingresos relacionados como: alquiler y venta de traje, clases de surf, restaurant, bar, foto filmación, venta de souvenirs, estacionamiento, etc.
- El desarrollo de todos los puntos del plan de negocio ha sido cubierto de forma global, a modo de conclusión se incluye un resumen de los principales aspectos que sigue la metodología del proyecto, con el objetivo de comprobar que se han analizado adecuadamente todos los aspectos necesarios.
 - **Segmento objetivo:** Surfistas y simpatizantes del surf que practican constantemente o como pasatiempo.
 - **Lo que el segmento objetivo necesita y desea:** Practicar surf, desean hacerlo, con olas adecuadas en altura, velocidad y continuidad, en cualquier época del año, en un lugar de fácil acceso, con estacionamiento, seguro, agradable, confortable y divertido, interactuando con otras personas de similares gustos, donde puedan mejorar sus técnicas de surf para el caso de quienes tengan experiencia, o aprender para quienes no lo tienen.
 - **Propuesta de valor (oferta):** la propuesta se basa en lo que realmente desea el segmento:

- Brindamos Olas adecuadas en altura, velocidad y frecuencia, muy seguras.
- Brindamos un ambiente con un diseño temático novedoso, seguro, divertido y de fácil acceso, con estacionamiento para quienes vengan con movilidad propia.
- Brindamos clases para el aprendizaje o para mejorar las técnicas del surf.
- Brindamos integración con personas que gustan del surf a través de: talleres de capacitación, conciertos, competencias, eventos, etc.
- Brindamos todos los implementos necesarios evitando que tengan que traerlos.
- Brindamos una experiencia emocionante, divertida, única/diferente.
- **Diferencia con la competencia:** En Lima no existe competidor que brinde una propuesta similar acorde con la necesidad y deseo del segmento objetivo.
- **Ventaja competitiva sostenible:** Olas requeridas, pero con adecuada: altura, velocidad, continuidad y frecuencia en cualquier época del año.
 - De acuerdo al análisis anterior, la propuesta está basada en:
 - Demanda Insatisfecha, público objetivo insatisfecho: requiere olas adecuadas.
 - Imitación, el modelo existe en otro lugar de manera exitosa.
 - Innovación, completamente nuevo o mejorado.
- La estrategia de enfoque en un segmento específico se deberá explotar al máximo, asociando el negocio a las marcas más representativas del surf.
- Para asegurar la continuidad del proyecto se debe lograr una adecuada gestión de las operaciones, enfocándose en las actividades que generen mayor valor.
- El capital humano es un recurso clave para alcanzar los objetivos de la propuesta de negocio. Por lo cual es importante generar un buen ambiente laboral, desarrollar la confianza y el compromiso, y mantener motivado al equipo de colaboradores dentro de una cultura de innovación y enfoque al cliente.

- La actual competencia del proyecto viene a ser las playas naturales, a donde recurren gran cantidad de surfistas y aficionados, en busca de satisfacer sus necesidades (olas adecuadas para el surf).
- De presentarse fallas en la instalación (generador de olas): se deberá contactar con el personal Técnico y WAVE GARDEN, a su vez se tendrá que activar los generadores alternos así como otros sistemas provisionales. Por otro lado, en la adquisición de los equipos se contemplara un sistema de respaldo para el mantenimiento del mismo.
- De presentarse falta de suministro eléctrico, se realizará la activación inmediata del grupo electrógeno.
- De presentarse falla del sistema de succión: se activara la bomba alterna, para el suministro de agua subterránea.
- Para la eliminación de aguas usadas: se realizara convenios con diversas municipalidades para la entrega de agua mediante camiones cisternas, para mitigación de polvos en vías.
- Ante la falta de personal: socorrista, se capacitará a todo el personal en general en primeros auxilios y natación para su acción inmediata.
- Ante la falta de Financiamiento. Como el de una institución financiera, se recurrirá a capitales externos o inversiones extranjeras, tales como los Angels Capital (empresas que buscan proveer capital a Start ups /empresa emergente, usualmente a cambio de una participación accionaria).
- Ante todo lo antes mencionado como autores de este proyecto, realizado con la metodología aprendida en las diferentes asignaturas cursadas en el MBA Ejecutivo XVIII, entendemos que el proyecto es viable y su desarrollo con los parámetros aquí mostrados, permitirá su puesta en marcha con unos niveles de riesgo contralados.
- El análisis de sensibilidad nos permite conocer algunos escenarios limites, como es el caso “pesimista”, donde cambios inesperados del escenario probable, de algunas variables criticas como número de asistentes, número de socios, ingresos extras (como alquiler de stands, estacionamientos) y el costo financiero TCEA, afectan fuertemente al VAN y la TIR, pudiendo hacer inviable el proyecto.
- Un escenario altamente pesimista (existen otros), con cambios de varias variables críticas, muestra que el proyecto puede aceptar cambios simultáneos máximos de

-15%, -30%, -30% y + 15%, en el número de asistentes, número de socios, otros ingresos y costo financiero respectivamente. Pese a estos cambios significativos, el proyecto logra: VAN positivo, una TIR ligeramente mayor al COK y un PAYBAK que se logra en el último año del proyecto.

- Si logramos mantener tanto los ingresos esperados según la encuesta año 1 como los ingresos proyectados para los siguientes años, según el crecimiento planteado, la facturación por otros ingresos y el número de socios, resulta irrelevante para dar un $VAN=0$, es decir las variaciones erráticas de ambas variables resulta irrelevante.
- Respecto de la inversión, un valor igual al 125% del monto inicial requerido, generara una $VAN=0$.
- Los gastos de publicidad, permiten un incremento de hasta 22% para lograr un VAN igual a cero.
- El punto de equilibrio ($VAN=0$), muestra que el proyecto en el año 1 (calculado a partir de las encuestas), se logra con una asistencia de no socio, una facturación de estos y una facturación total incluyendo otros ingresos de 75% ,70% y 78% respectivamente, respecto del escenario probable.
- Un $VAN=0$, puede significar para el inversionista, invertir en el proyecto evaluado, pues su rentabilidad futura TIR del proyecto es igual al COK siendo este el que espera ganar en negocios de similar riesgo. El proyecto será rentable si $TIR > 0$ y NO rentable si $TIR < 0$. También el Inversionista puede NO invertir en el proyecto e invertir en otro de similar riesgo, de ser así, ganará la misma rentabilidad que genera el proyecto. Un $VAN=0$, significa que el proyecto recupera la inversión con una rentabilidad $TIR=COK$.
- Un $VAN=0$, significará para el dueño del proyecto que recuperará la inversión (no gana ni pierde). Así mismo el costo del inversionista COK es igual a la rentabilidad futura TIR. De esto dependerá si el proyecto es rentable, es decir si se tiene una $TIR > 0$, y no le conviene si la $TIR < 0$, ya que el proyecto no sería rentable.

Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar el presente plan de negocio, pues se evidencia que es una actividad rentable y generadora de valor para los clientes y colaboradores.
- Se recomienda explotar al máximo el área de marketing para la captación de nuevos clientes, y lograr un buen posicionamiento del negocio.
- Se recomienda, resaltar la tecnología innovadora para la satisfacción de la necesidad del cliente, mostrando todas sus bondades en los 3 niveles de práctica: profesional, aficionado y principiante.
- Se recomienda respaldarse con las marcas asociadas al surf, de tal forma que se genere trendy en el público objetivo.
- Se recomienda desarrollar eventos competitivos de surf permanentemente, buscando generar competitividad en los asistentes, y mayor practica para mejorar sus técnicas.
- Para asegurar la continuidad del proyecto se debe lograr una adecuada gestión de las operaciones, enfocándose en las actividades que generen mayor valor.
- El capital humano es un recurso clave para alcanzar los objetivos de la propuesta de negocio. Por lo cual es importante generar un buen ambiente laboral, desarrollar la confianza y el compromiso, y mantener motivado al equipo de colaboradores dentro de una cultura de innovación y enfoque al cliente.
- Se recomienda ejecutar el presente plan de negocio, pues se evidencia que es una actividad rentable para el inversionista, para el proyecto y genera valor para los clientes y colaboradores.

9. BIBLIOGRAFIA

Kotler, Philip. Fundamentos de Marketing (6ª edición).

Pearson Educación de México, S.A.

México (2003)

Business model you. Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control, McGraw-Hill.

Pearson Educación de México, S.A.

México (1992)

Pérez López, C. Muestreo estadístico: conceptos y problemas resueltos.

Madrid: Pearson Prentice Hall, 2005.

Ministerio de Transporte y Comunicaciones

Autoridad de Transporte Urbano para Lima y el Callao Autoridad

Perú, Agosto 2016

NASSIR SAPAG CHAIN

Proyectos de inversión, formulación y Evaluación

Chile 2011

APEIM. Niveles socioeconómicos En Lima Metropolitana y Callao

Perú 2005

TESIS

Patio gastronómico la colonial

Mauricio caballero farro

Enero 2017

Proyecto de investigación: dónde y cómo invertir en servicios turísticos sostenibles aprovechando las ventajas y beneficios del surf para el turismo nacional e internacional en el Perú.

Florez Gonzalez, Rodrigo

Perú 2014

Estudio de Pre-Factibilidad de artículos para la práctica de deportes acuáticos hechos en base FOAM y Fibra de vidrio.

Mauricio Stucchi Morales

Setiembre 2010

Desarrollo de plan estratégico para La Fageda

Filomena Ortencia Parra Saldaña

2014

Planeamiento Estratégico del Distrito de Pueblo Libre

Jemmy Cubas Castro

Cristiam Miranda Barrios

Miguel Porras Tineo

José Rojas Córdova

Noviembre de 2012

Plan de negocios para implementar un fast food de comida saludable en Miraflores

Carlos J. Neyra Cruz

Sr. César Y. Palomino Hernández

Sr. Franklin A. Díaz Uceda

2016

Bibliografía internet

<https://elcomercio.pe/noticias/surf>

<https://gestion.pe/noticias/surf>

<https://www.promperu.gob.pe/>

<https://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/aventura/aventura-nautica/surf.aspx>

<http://www.marketingdirecto.com/actulidad/checklist/7-pasos-para-ofrecer-una-solida-estretesia-de-marketing-segun-forrester/>

[https:// www.wavegarden.com](https://www.wavegarden.com)

<https://fenta.pe/>

<http://pukana-surf.com/>

<https://www.inei.gob.pe/w.cp>

<http://puntoedu.pucp.edu.pe/opinion/el-futuro-de-la-poblacion-peruana/>

<https://es.slideshare.net/nestorarq/centro-deportivo-y-recreativo>

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>

<http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/tematica-de-indicadores-de-empleo/#demanda>

<http://www.corzosurfschool.com/>

ANEXOS

Anexo 01:

Establecimientos con Tecnología WAVE GARDEN en otras partes del mundo.

Plataforma central instalación Wave Garden. Laguna dedicada al Surf en Madrid

Ola artificial Wave Garden en Madrid

NLAND Laguna de Olas Artificiales Wave Garden en Austin, Texas²²

Hasta 140 surfistas por hora en NLAND, Austin, Texas.

²² <http://www.3sesenta.com/primer-wave-garden-usa-ya-esta-funcionamiento/>

Hasta 140 surfistas por hora en NLAND, Austin, Texas.

Primera Instalación Wave Garden en Snowdonia, funcionando en el mundo.

Anexo 02:

Cálculo de aforo del establecimiento.

AMBIENTE	NUMERO	ÁREA	ÍNDICE RNE	NUMERO PERSONAS
Restaurante	1	350.00 m2	1.5 m2	Área mesas: 100 comensales
			9.3 m2	Área cocina: 15 cocineros
Bar	1	30.00 m2	1 m2	30 personas
Administración	1	127.30 m2	9.5 m2	13 personas
Tópico	1	39.00 m2	8.0 m2	4 personas
Mantenimiento	1	39.00 m2	10 m2	3 personas
Vestuarios y sshh (1)	1	28.34 m2	3.0 m2	9 personas
Vestuarios y sshh(2)	1	28.33 m2	3.0 m2	9 personas
Vestuarios y sshh (3)	1	28.33 m2	3.0 m2	9 personas
Control 1	1	10.50 m2	10.0 m2	1 persona
Control 2	1	5.60 m2	10.0 m2	1 persona
Tienda souvenir	1	156.0 m2	2.8 m2	2 personas
Almacén	1	58.70 m2	40.0 m2	1 persona
Cuarto maquina	1	25.00 m2	-	-
Grupo electrógeno	1	18.90 m2	-	-
Cisterna	1	16.30 m2	-	-

Total Área Construida	961.30 m2		197 personas
Estacionamiento (sin techar)	2 000.00 m2		104 autos
Área de la Laguna	18 400.00 m2	WAVE GARDEN	68 personas
Área de la playa (zona de arena)	10 000.00 m2		1 666 personas
Área libre (veredas, jardines)	10 688.70 m2		1 778 personas
ÁREA TOTAL DEL ESTABLECIMIENTO	42 050 m2		3 709 personas

Anexo 03:

MODELO CANVAS

8 Socios Claves <i>Que productos y proveedores son indispensables...?</i> WaveGarden (Tecnología). Proveedores de sistemas soporte informáticos. Proveedores de implementos. Proveedores de Publicidad. Seguridad Limpieza Municipios y entes reguladores Comisarias del sector PNP. Organizadores de eventos públicos. Marcas auspiciadoras. Bancos.	7 Actividades Claves <i>Que actividades debe hacer la empresa para que el negocio funcione...?</i> Mantenimiento. Publicidad Mantener un buen clima laboral.	2 Propuesta de Valor <i>Qué resuelve y cuanto valor brinda, diferente a la competencia...?</i> Brindar: Olas adecuadas en altura, velocidad y frecuencia, muy seguras, todo el año. Ambiente con un diseño temático novedoso, cómodo, seguro, divertido. Acceso simple, con estacionamiento. Clases para aprendizaje o para mejorar las técnicas del surf. Integración con personas que gustan del surf a través de: talleres, conciertos, competencias, etc. Implementos necesarios evitando traerlos.	4 Relación con el Cliente <i>Tácticas para conservar a los clientes?</i> Servicio personalizado. Libre el primer ingreso Personal capacitado. Comunicación efectiva Gestión de Reclamos	1 Segmento Objetivo Surfistas y simpatizantes del surf que lo practican como deporte o pasatiempo.
	6 Recursos Clave <i>Que recursos claves necesitamos para que el negocio funcione...?</i> Recursos Financiero Aporte de socios Recursos Humanos Personal Técnico Recurso Tecnológico Wavegarden y soporte local. Mantenimiento y limpieza Infraestructura Seguridad		3 Canales <i>Como le haremos llegar al público objetivo la propuesta de valor..?</i> Vía: Fuerza de Ventas Web, Teléfono, Email, Publicidad. Redes sociales. Boca a boca.	
9 Estructura de Costes <i>Cuáles son los costos más importante y elevados...?</i> Tecnología WaveGarden. Personal de Servicio y Personal técnico Mantenimiento Seguridad Comunicaciones Diseñadores y programadores			5 Estructura de Ingresos <i>Cuál es la fuente de ingreso, qué precio ofreceremos y cómo será la forma de pago...?</i> Ingreso por la venta del servicio prestado Publicidad de terceros en espacios Pago en Efectivo Pago con Tarjeta de Crédito Pago vía Transferencia bancaria Pago por Internet safety pay	

Anexo 04:

Ley de Protección de Rompientes 27280.

DEFENSA

Aprueban Reglamento de la Ley N° 27280, Ley de Preservación de las Rompientes apropiadas para la Práctica Deportiva

DECRETO SUPREMO
N° 016-2013-DE

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 1° de la Ley N° 27280, Ley de Preservación de las Rompientes apropiadas para la Práctica Deportiva, señala como objeto preservar las rompientes aptas para la práctica del deporte de surfar olas;

Que, asimismo, el artículo 3° y 4° del citado dispositivo legal atribuye a la Dirección General de Capitanías y Guardacostas, dependiente del Ministerio de Defensa, la protección de las rompientes; así como establece la participación del Instituto Peruano del Deporte, en coordinación con la Federación Peruana de Tabla en la evaluación y elaboración de la relación de las rompientes aptas para el deporte de surfar olas a nivel nacional;

Que, de acuerdo con el numeral 1) del artículo 5° del Decreto Legislativo N° 1147, que regula el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas en las competencias de la Autoridad Marítima Nacional de Capitanías y Guardacostas, la Autoridad Marítima Nacional tiene como una de sus funciones velar por la seguridad y protección de la vida humana en el medio acuático, de acuerdo con la normatividad nacional aplicable y los instrumentos internacionales de los que el Perú es parte;

Que, el artículo 79° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado;

Que, conforme al numeral 1.1 del artículo 1° del Decreto Supremo N° 082-2005-PCM, del 26 de octubre de 2005, el Instituto Peruano del Deporte – IPD, quedó adscrito al Ministerio de Educación;

Que, la Primera y Segunda Disposición Final de la Ley N° 27280, señalan que el Poder Ejecutivo dictará las normas reglamentarias que se requieran para su cumplimiento; y que el Reglamento precisará la forma y plazos para la implementación del Registro, así como para la inscripción de las rompientes aptas para la práctica del deporte de tabla;

Que, de acuerdo con el numeral 1) del artículo 13° de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, el proyecto de norma reglamentaria es elaborado por la entidad competente, y conforme al numeral 3) de su artículo 11°, los decretos supremos son referendados por uno o más Ministros a cuyo ámbito de competencia correspondan;

De conformidad con lo dispuesto en el numeral 8) del artículo 118° de la Constitución Política del Perú, el numeral 3) del artículo 11° de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, y la Ley N° 27280, Ley de Preservación de las Rompientes apropiadas para la Práctica Deportiva;

DECRETA:

Artículo 1.- Aprobación del Reglamento

Apruébese el Reglamento de la Ley N° 27280, Ley de Preservación de las Rompientes apropiadas para la Práctica Deportiva, que consta de cinco (05) Títulos, cuatro (04) Capítulos, diecisiete (17) Artículos, tres (03) Disposiciones Complementarias Transitorias y tres (03) Disposiciones Complementarias Finales, el mismo que forma parte integrante del presente Decreto Supremo.

Artículo 2.- Vigencia

El presente Decreto Supremo entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Artículo 3.- Retiro

El presente Decreto Supremo será referendado por el Ministro de Educación y el Ministro de Defensa.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los siete días del mes de diciembre del año dos mil trece.

OLLANTA HUMALTA TASSO
Presidente Constitucional de la República

PEDRO CATERIANO BELLIDO
Ministro de Defensa

JAIME SAAVEDRA CHANDUVI
Ministro de Educación

REGlamento de la Ley N° 27280, LEY DE PRESERVACIÓN DE LAS ROMPIENTES APROPIADAS PARA LA PRÁCTICA DEPORTIVA

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°.- Objeto

La presente norma tiene por objeto regular los procedimientos, condiciones, requisitos, obligaciones, sanciones y demás requerimientos para la inscripción y protección de las rompientes del litoral peruano que son aptas para la práctica del deporte de surfar olas, de conformidad con la Ley N° 27280, Ley de Preservación de las Rompientes apropiadas para la Práctica Deportiva, en adelante la Ley.

Artículo 2°.- Definiciones

Para efectos del presente Reglamento deberá entenderse por:

COORDENADAS GEOGRÁFICAS.- Sistema que determina las posiciones de la superficie terrestre, a través de medidas angulares desde el centro de la tierra por medio de las magnitudes conocidas como Latitud y Longitud expresadas en grados, minutos y segundos.

COORDENADAS UNIVERSAL TRANSVERSAL DE MERCATOR (UTM).- Es un sistema de coordenadas basado en la proyección cartográfica transversal de Mercator, que se construye como la proyección de Mercator normal, pero en vez de hacerla tangente al Ecuador, se la hace tangente a un meridiano.

A diferencia del sistema de coordenadas geográficas, expresadas en longitud y latitud, las magnitudes en el sistema UTM, se expresan en coordenadas norte y este, y las mediciones como resultante se dan en metros y las alturas se encuentran referidas al nivel del mar que es la base de la proyección del elipsoide de referencia.

DICAPL.- Dirección General de Capitanías y Guardacostas.

DIHIDRONAV.- Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina de Guerra del Perú.

ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.- Es el documento técnico efectuado por el proponente del proyecto de inversión pública o privada y que se encuentra sujeto a las disposiciones de lo dispuesto en la Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 019-2009-MINAM, así como por sus normas complementarias.

FENTA.- Federación Deportiva Nacional de Tabla.

IPD.- Instituto Peruano del Deporte.

LEY.- Ley N° 27280, Ley de Preservación de las Rompientes apropiadas para la Práctica Deportiva.

OLA.- Onda de energía que se desplaza sobre la superficie acuática, generada principalmente por vientos y que al incidir sobre el fondo marino rompe y se desplaza a lo largo de la rompiente.

PLANO DE UBICACIÓN Y DETALLES.- Documento cartográfico que señala la ubicación, área y detalles cartográficos de una rompiente.

MEDIDAS PREVENTIVAS Y MITIGACIÓN.- Las actividades, obras y/o proyectos a desarrollarse en zonas de rompientes o en sus zonas adyacentes, deberán contener medidas concretas de prevención y mitigación de los daños basados en un análisis previo de las implicancias de carácter negativo que generarán sobre las rompientes o sus zonas adyacentes, analizándose la alteración de corrientes, alteración de proceso de arenamiento, cambio de fondo marino, alteración de la orilla, vertimiento de material sólido natural o desechos al mar en la rompiente, instalación de dispositivos o elementos que atenten contra

Anexo 06:

Comparativo trimestral del número de participantes en actividades físicas, deportivas y recreativas, según región, 2014 – 2016.

Región	Número de participantes		
	4T-2014	4T-2015	4T-2016
Total	359 548	468 604	665 279
Amazonas	4 009	4 948	2 573
Áncash	2 052	3 631	30 002
Apurímac	1 738	8 816	5 751
Arequipa	48 538	12 418	15 150
Ayacucho	2 831	8 973	8 745
Cajamarca	8 251	2 628	4 738
Callao	2 095	13 013	219
Cusco	15 396	24 931	44 843
Huancavelica	1 454	24 272	14 617
Huánuco	2 675	2 122	30 608
Ica	684	4 327	10 664
Junín	9 915	10 280	30 046
La Libertad	55 820	5 120	1 282
Lambayeque	1 011	1 600	11 907
Lima Metropolitana	52 737	205 808	268 099
Lima Provincias	1 975	9 488	20 669
Loreto	1 849	46 208	34 734
Madre de Dios	16 126	10 874	6 026
Moquegua	1 219	1 921	3 651
Pasco	15 723	5 930	32 601
Piura	7 999	21 410	17 401
Puno	10 846	10 362	3 019
San Martín	4 685	2 194	5 295
Tacna	61 147	5 081	21 680
Tumbes	172	3 088	15 463
Ucayali	28 601	19 062	25 499

Comparativo trimestral del número de participantes en actividades físicas, deportivas y recreativas 2014 - 2016

Fuente: IPD - Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte

Encuestas

1. Sabemos que te encanta el surf, ¿Cómo te consideras?

- a) Surfista profesional
- b) Aficionado
- c) Principiante

2. ¿Con que frecuencia practicas el surf, al mes cuantas veces?

Especificar _____

3. ¿Te gustaría correr olas de 1.5m de altura uniforme en una laguna artificial haciendo uso de una tecnología de vanguardia similar a la existente en otros países como Brasil, Australia, EEUU, etc., en cualquier época del año?

SI NO Por qué? _____

4. ¿Te gustaría ser socio o asistente eventual?

SI NO Por qué? _____

5. Actualmente Lima Norte tiene mucho potencial, atractivo y no está saturado. ¿Te gustaría que el establecimiento de olas artificiales este ubicado en el Norte?

SI NO Por qué? _____

6. ¿Te gustaría que se incluya clases de surf, venta y alquiler de implementos para surfer?

SI NO Por qué? _____

7. De ingresar al recinto tomarías clases de Surf?

SI NO Por qué? _____

8. ¿Te gustaría participar y/o asistir a campeonatos de surf con deportistas destacados?

SI NO Por qué? _____

9. ¿Te gustaría que se realicen actividades complementarias como conciertos, desfiles en bikini, etc.?

SI NO Por qué? _____

10. En principio estaría ubicado en Santa Rosa muy cerca de la panamericana Norte km 40 a 300 mt de la playa, con una laguna de 315m2, siendo la zona muy tranquila, con poco congestionamiento vehicular ¿Te parece atractiva la ubicación?

SI NO Por qué? _____

11. ¿Si surfearas en las olas artificiales, en que estación del año prefieres asistir a surfear?, y cuantas veces asistirías al mes?

En que estación del año prefieres asistir?

SI NO Por qué? _____

12. Teniendo en cuenta los beneficios de seguridad al surfear, ola de tamaño constante, grupos en simultaneo de hasta 12 personas ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar, por 1 hora en la laguna?

Acceso a la laguna para surfear:

a) s/25 b) s/30 c) s/35

13. Teniendo en cuenta los beneficios de seguridad al surfear, dentro y fuera del local, restaurante y bar, zona para eventos y conciertos, tienda con las mejores marcas del surf, etc. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar como entrada de ingreso al local?

Entrada al recinto:

a) s/35 b) s/40 c) s/45

14. De ir al recinto, ingresarías a la Laguna a surfear?

SI NO Por qué? _____

Resultados de Encuestas

La realización de la encuesta consistió en entrevistar personas que simpaticen con el surf en cualquiera de los niveles: profesionales, aficionados y principiantes, de donde se pudo obtener los siguientes resultados del total de números de encuestados, a partir de las siguientes preguntas:

De acuerdo a las encuestas se obtuvo los siguientes resultados:

1. Sabemos que te encanta el surf, ¿Cómo te consideras?

2. ¿Con que frecuencia practicas el surf, al mes cuantas veces?

3. ¿Te gustaría correr olas de 1.5m de altura uniforme en una laguna artificial haciendo uso de una tecnología de vanguardia similar a la existente en otros países como Brasil, Australia, EEUU, etc., en cualquier época del año?

4. ¿Te gustaría ser socio o asistente eventual?

5. Actualmente Lima Norte tiene mucho potencial, atractivo y no está saturado. ¿Te gustaría que el establecimiento de olas artificiales este ubicado en el Norte?

6. ¿Te gustaría que se incluya venta y alquiler de implementos para surfear?

7. De ingresar al recinto tomarías clases de Surf?

8. ¿Te gustaría participar y/o asistir a campeonatos de surf con deportistas destacados?

9. ¿Te gustaría que se realicen actividades complementarias como conciertos, desfiles en bikini, etc.?

10. En principio estaría ubicado en Santa Rosa muy cerca de la panamericana Norte km 40 a 300 mt. de la playa, con una laguna de 315m2, siendo la zona muy tranquila, con poco congestionamiento vehicular ¿Te parece atractiva la ubicación?

11. ¿Si surfearas en las olas artificiales, en que estación del año prefieres asistir a surfear?, y cuantas veces asistirías al mes?

En que estación del año prefieres asistir?

Estos se aplican a nuestro segmento objetivo (69500) y a partir de este obtenemos el número de personas en cada estación del año.

Para un aforo de 816 personas al día y tomando en cuenta que el 25% asistiría en primavera según data anterior, tendríamos 276 personas, este número será referencia para la distribución de ingresantes de martes a domingo. Teniendo en cuenta que el ingreso es bajo entre martes y miércoles (lunes no hay atención), y fines de semana sube la demanda.

Cuántas veces asistirías al mes?

12. Teniendo en cuenta los beneficios de seguridad al surfear, ola de tamaño constante, grupos en simultaneo de hasta 12 personas ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar, por 1 hora en la laguna?

13. Teniendo en cuenta los beneficios de seguridad al surfear, dentro y fuera del local, restaurante y bar, zona para eventos y conciertos, tienda con las mejores marcas del surf, etc. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar como entrada de ingreso al local?

Al recinto

14. De ir al recinto, ingresarías a la Laguna a surfear?

Anexo 08:

5 Fuerzas Competitivas de PORTER.

Anexo 09:

Marketing Mix – ejemplos similares de Promoción del Surf.

Paginas Internet - WEB

Las Imágenes 1 y 2, son ejemplos de páginas de internet de negocios similares.

Imagen 1. Quicksilver

Imagen 2. Adventure Out

Redes Sociales

Las Imágenes 3, 4 y 5, son ejemplos de redes sociales de Surf.

Imagen 3. Facebook Peru Surf

Imagen 4. Instagram Surfer

Imagen 5. Twitter NAZARÉ

Blog

Se tienen webs y foros a nivel mundial en el ámbito del surf como es la página de internet surfermag.com.

Imagen 6. Surfermag.com

Medios Impresos

En las Imagen 7 se muestran las portadas de revistas dedicadas al Surf.

Imagen 7. Revistas Surfing, Surfer y 3Sesenta

Imagen 8. Afiche Promocional DREAM WAVES PERU

Anexo 10:

Plan Operaciones – ejemplos similares de Tipos de clases.

Principiante

Zona surfistas nivel Principiante. *Nland Surf Park*

Intermedio - Aficionado

Zona surfistas nivel Aficionado. *Nland Surf Park*

Avanzado

Zona surfistas nivel Profesionales. *Nland Surf Park*

Anexo 11:

Actividades Claves y Estratégicas: “La cadena de Valor de PORTER”

ACTIVIDADES APOYO				
ADMINISTRACION DE RRHH				
Directiva: Se encargara de las tareas propias de administración del negocio: contabilidad, marketing. Motivación y desarrollo de nuestros colaboradores, política salarial y de incentivos Actividades fundamentales de RRHH: reclutamiento, contratación y manejo de personal, capacitaciones en: servicio al cliente, seguridad y entrenamiento de surf. Personal capacitado para la gestión de sugerencias y reclamos.				
TECNOLOGIA Y CRM (CUSTOMER RELASHIONSHIP MANAGEMENT)				
Para monitorear operaciones, marketing, contabilidad, planificación y RR.HH. Software de gestión de clientes (CRM) y sistema de olas (tecnología WAVE GARDEN). Uso del internet para difusión del servicio y promociones en redes sociales.				
INFRAESTRUCTURA				
Ubicación estratégica, obras civiles y áreas de soporte para el desarrollo del servicio. Área de terreno con espacio para laguna artificial, confortable espacio laboral, Mantenimiento y limpieza permanente de las instalaciones.				
COMPRAS-ABASTECIMIENTO				
Política de compras, recepción y almacenaje de insumos previa inspección para garantizar su calidad y asegurar suministro constante. Organización, selección y negociación con proveedores.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	LOGISTICA DE SALIDA	MKT y VENTAS	POST-VENTA
Ingreso de insumos y todos los recursos necesarios que requerimos de los proveedores. Agua subterránea para la laguna y agua potable. Energía eléctrica Internet Servicios telefónicos Proveedor de seguros Proveedores de repuestos	Sistema moderno de recirculación de agua subterránea a Laguna artificial. Almacenaje de repuestos. Aseguramiento del correcto funcionamiento de los equipos, a fin de que los clientes tengan el mejor servicio. Planes de mantenimiento controlado.	Servicios (laguna con olas artificiales, clases de surf, alquiler y venta de equipamiento) que brinda la empresa a clientes y empleados. Estacionamiento Seguridad al cliente. Actividades complementarias: eventos, campeonatos. Personal capacitado. Instalaciones en perfectas condiciones.	Difusión de los servicios y programas, vía Mkt digital: web, redes sociales, mail y boca a boca. Publicidad y Promociones. Compra de entrada por internet (teleticket, tu entrada, aplicación)	Encuesta de satisfacción. Registro y gestión de sugerencias y reclamos. Uso software CRM para gestión de clientes.

Anexo 12:

Plan de Contingencia

El Plan de Contingencia a implementar en el proyecto DREAM WAVES PERU, tiene como objetivo general establecer estrategias y procedimientos operativos que permitan prevenir o atender rápida y eficientemente las emergencias que se presenten en cualquier horario del establecimiento. Garantizando la aplicación de técnicas de seguridad adecuadas y oportunas, así como el correcto uso de los recursos materiales internos durante la ocurrencia de emergencias o desastres que pudieran afectar las instalaciones del local, sean estas a consecuencia de eventos adversos ocasionados por fenómenos naturales y/o antrópicos, como incendios, etc.

Objetivos

El objetivo principal del Plan de Contingencia es de prevenir daños para las personas, patrimonio y medio ambiente. Asimismo:

- Lograr el control de cualquier eventualidad que se presente en situaciones de emergencia y se pueda controlar en el menor tiempo posible, con la mayor coordinación, sincronización y minimizando los riesgos del personal involucrado.
- Dictar los procedimientos de seguridad a seguir durante el desarrollo de las operaciones de respuesta.
- Establecer una organización adecuada, asignando tareas y responsabilidades al personal, a fin de alcanzar el nivel de eficacia deseado frente a una emergencia.
- Optimizar el uso de recursos humanos y materiales comprometidos con el control de emergencia.
- Disminuir los efectos negativos que las emergencias puedan ocasionar al entorno.
- Disminuir las pérdidas económicas que por efectos de la emergencia, pueda sufrir el proyecto y su entorno.

Alcances

El presente Plan de Contingencia se aplicará en:

- Desastres naturales: Sismos y/o terremotos.
- Accidentes (primeros auxilios).

- Incendios

Parámetros de un Plan de Contingencia

El plan de contingencia se realiza a partir del análisis de riesgo. Deberá ser revisado periódicamente.

- Plan de respaldo (antes): contempla las medidas para evitar que se presente una amenaza.
 - Se llevara un control periódico en la revisión de los extintores y luces de emergencia del total del establecimiento.
 - Realización de copias de seguridad de la información en la red mediante memorias externas o nube.
 - Custodia de los ingresos por medio de cajas fuertes y coordinación con recojo de dinero por medio de empresas especializadas.
- Plan de emergencia (durante): contempla las medidas durante una amenaza, o inmediatamente después, para contrarrestar los efectos de las mismas.
 - Restauración de copias de respaldo.
 - Reanudación de la actividad.
 - Soporte técnico.
- Plan de recuperación (después): contempla las medidas después de presentada y controlada la amenaza. Su finalidad es restaurar el estado de las cosas tal y como se encontraban antes de la amenaza.
 - Evaluación de los daños.
 - Reclamaciones a las compañías de seguro.
 - Control de equipos.
 - Reanudación de la actividad.

Anexo 13:

Beneficios Socios

Los beneficios que se tendrán por ser socios son los siguientes:

- Ingreso libre al establecimiento
- 20% de descuento en pago de ticket por hora de uso de Laguna
- Cuponera de descuentos para servicios complementarios (Bar y restaurante) y compras en surf shop
- Descuentos en entradas a eventos organizados por el establecimiento. No incluye eventos de terceros.
- 25% en pago por hora de estacionamiento.