



“PLAN DE NEGOCIOS PARA DEPAPP”

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

Presentado por

**Sr. Eduardo Castro Yáñez
Sr. Denhys Juniors Esquirva Rivas
Srta. María Luisa Sheen Ventocilla**

Asesor: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2018

La vida está llena de retos y uno de ellos son los estudios. La presente tesis está dedicada a Dios quien con días de vida y buena salud me ha permitido cumplir el objetivo, y a mi familia, pieza importante en cada una de mis decisiones.

Eduardo Castro Yáñez

Dedico esta tesis a mis padres, quienes siempre me han apoyado.

Denhys Juniors Esquirva Rivas

Dedico esta tesis a Dios Todopoderoso, y a mi familia, quienes me dieron de su apoyo y la fuerza necesaria en esta etapa importante en mi vida.

María Luisa Sheen Ventocilla

Expresamos nuestro agradecimiento a nuestra asesora, profesora Gina Pipoli de Azambuja, por su apoyo constante en la elaboración de la presente tesis.

Resumen ejecutivo

Las necesidades de las personas son muy dinámicas y cambiantes; cada vez requieren de productos y/o servicios más integrales, personalizados y que satisfagan los requerimientos del cliente. Además, las personas tienen una vida cada vez más activa: hoy en día, por lo general, ambos padres de familia trabajan y realizan múltiples actividades, por lo que el tiempo que disponen para realizar y controlar los quehaceres domésticos diarios es reducido.

Considerando los niveles de inseguridad y delincuencia que hay en Lima, donde hay robos en todas las zonas y en cualquier momento, la búsqueda de personal de limpieza seguro y confiable para hogares es una tarea bastante exigente; este personal extraño al hogar no solo debe realizar bien su trabajo, sino tener un buen comportamiento durante las horas que pasa en los distintos ambientes de la casa de su empleador.

El mercado ofrece distintas opciones como agencias de empleo, que muchas veces no son seguras ni adecuadas ya que no han hecho una evaluación previa de los trabajadores que promueven; además de las referencias o recomendaciones que las persona pueden recibir de su entorno social.

Como consecuencia de este análisis se ha identificado que existe la necesidad de un servicio de limpieza para hogares que sea más seguro, dinámico y que facilite a los potenciales clientes la seguridad de contar con personal de servicio seguro y eficiente para que realice estas labores domésticas en horarios flexibles, según las necesidades del cliente.

Debido a ello se propone el desarrollo de un negocio en línea, por medio de una plataforma digital (aplicativo móvil), en donde el cliente pueda hacer el pedido y pago de un servicio cómodo, de fácil uso y acceso inmediato en cualquier momento y lugar; lo que permitirá el ahorro de tiempo y tener mayor seguridad de las personas que ingresan al hogar del cliente.

El servicio de DepApp se dirige a clientes que viven en departamentos de los Niveles Socio Económicos (NSE) A y B de los distritos de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y la zona 7 (La Molina, Miraflores, San Isidro, Surco y San Borja).

Por otro lado, la simulación financiera realizada señala que el proyecto es viable, ya que se obtiene una positiva rentabilidad de 6,63% y 11,66% en el cuarto y quinto año, respectivamente.

El valor actual neto (VAN) del flujo de caja de libre disponibilidad (FCLD) se estimaría en un monto de S/ 348.805 y el VAN del flujo de caja neto del inversionista (FCNI) sería de S/ 396.087, cifras muy positivas asumiendo toda la inversión o parte de la misma con un apalancamiento financiero. También las tasas internas de retorno (TIR) de ambos flujos son significativas con 56,92% en el FCLD y 75,51% en el FCNI, ambas mayores al WACC y COK, respectivamente.

El periodo de recupero de la inversión en el flujo libre es de tres años y tres meses en promedio, mientras que en el flujo inversionista es de dos años y cinco meses, aproximadamente, lo que indica que la proyección es muy cercana a la realidad en cuanto al tiempo de recuperación de lo invertido.

Se proyectan ventas en el primer año de S/ 1.708.905, para llegar al quinto periodo con un monto de S/ 2.734.632 como consecuencia del crecimiento en clientes y pedidos del servicio. Se estima obtener una utilidad neta en el último periodo de un monto de S/ 240.984.

Se hará una inversión inicial de S/ 156.472, de la cual se destinará un monto de S/ 90.002 para capital de trabajo y S/ 66.470 para activos fijos.

En las siguientes páginas se desarrollará en detalle el alcance del plan de negocios.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno (Pesteg)	3
1.1 Entorno político y legal	3
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social	5
1.4 Entorno tecnológico	6
1.5 Entorno ecológico	7
1.6 Entorno global	7
1.7 Matriz EFE	8
2. Análisis del microentorno	9
2.1 Identificación del sector	9
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	10
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	11
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.3 Evaluación general del atractivo de la industria	12
2.4 Identificación de los Factores Claves del Éxito (FCE)	13
3. Análisis interno	13
3.1 Cadena de valor del servicio	13
3.2 Análisis VRIO	14
3.3 Ventaja competitiva	15
3.4 Matriz EFI	15

Capítulo III. Estudio de mercado	17
1. Objetivos	17
1.1 Objetivo general.....	17
1.2 Objetivos específicos	17
2. Metodología.....	17
2.1 Investigación exploratoria: entrevistas a profundidad.....	17
2.1.1 Hallazgos y conclusiones de investigación exploratoria	18
2.2 Investigación concluyente: encuestas.....	19
2.2.1 Hallazgos y conclusiones de investigación concluyente	19
3. Selección de mercados	21
4. Estimación de la demanda	21
4.1 Número de clientes	21
4.2 Tipos de servicios.....	22
4.3 Frecuencia de uso del servicio	22
Capítulo IV. Planeamiento estratégico	24
1. Visión	24
2. Misión	24
3. Objetivos estratégicos	24
4. Definición de las estrategias	25
4.1 Matriz FODA cruzado	25
4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)	25
4.3 Estrategia competitiva de diferenciación	26
4.4 Matriz Interna – Externa (IE)	26
4.5 Matriz de estrategia principal	27
4.6 Matriz de Ansoff	27
Capítulo V. Plan de marketing	28
1. Objetivos del plan de marketing	28
2. Estrategias de marketing	28
2.1 Segmentación	28
2.2 Posicionamiento	28
3. Estrategias de la mezcla de marketing	29
3.1 Servicio.....	29
3.2 Precios	31

3.3 Plaza	31
3.4 Estrategias de promoción y publicidad	31
3.5 Personas.....	32
3.6 Procesos.....	32
3.7 Productividad y calidad.....	32
3.8 Proactividad al cliente (evidencia física).....	32
3.8.1 Evidencia física periférica	32
3.8.2 Evidencia física esencial	33
4. Cronograma de actividades	33
5. Presupuesto de marketing	33
Capítulo VI. Plan de operaciones	34
1. Objetivos y estrategia de operaciones	34
2. Diseño del servicio	34
2.1 Actividades y etapas del servicio.....	34
2.2 Especificaciones de la app.....	34
3. Mapa de procesos	34
4. Diseño de las instalaciones y descripción de la oficina.....	35
5. Políticas y actividades específicas de las operaciones en el servicio	35
6. Actividades pre operativas	35
7. Presupuestos de inversión en actividades pre operativas, activos fijos y gastos operativos	36
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	38
1. Tipo y estructura organizacional	38
2. Objetivos de recursos humanos	38
3. Políticas de administración de recursos humanos	39
4. Proceso de contratación.....	39
4.1 Reclutamiento y selección.....	39
4.2 Contratación	39
4.3 Capacitación y desarrollo del personal.....	40
4.4 Motivación.....	40
4.5 Evaluación de desempeño	40
4.6 Presupuesto del plan de recursos humanos.....	40

Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social	43
1. Diagnóstico	43
2. Objetivos, grupos de interés y acciones	43
3. Indicadores de medición	43
4. Cronograma de actividades	44
5. Presupuesto de responsabilidad social	44
Capítulo IX. Plan financiero	45
1. Supuestos.....	45
2. Análisis del punto de equilibrio	46
3. Flujo de caja, balance general y estados financieros del primer año	46
4. Flujo de caja y estados financieros	46
5. Estructura del financiamiento	49
6. Tasa de descuento	49
7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	49
8. Conclusiones	50
Conclusiones y recomendaciones	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones	51
Bibliografía	52
Anexos	58
Nota biográfica	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político - legal	3
Tabla 2.	Variables del entorno económico.....	5
Tabla 3.	Variables del entorno social.....	6
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico.....	7
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico.....	7
Tabla 6.	Variables del entorno global	8
Tabla 7.	Matriz EFE	8
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	11
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores	11
Tabla 11.	Amenaza de productos o servicios	12
Tabla 12.	Rivalidad entre los competidores existentes	12
Tabla 13.	Evaluación general del atractivo de la industria	13
Tabla 14.	Matriz de los factores claves del éxito	13
Tabla 15.	Análisis VRIO Análisis VRIO de los recursos de DepApp	15
Tabla 16.	Matriz EFL.....	16
Tabla 17.	Selección de mercado.....	21
Tabla 18.	Proyección por número de clientes	21
Tabla 19.	Proyección por número de clientes por tipo de servicio.....	22
Tabla 20.	Proyección por número y tipo de clientes.....	22
Tabla 21.	Proyección de demanda por número de servicios al año por tipo de cliente. ..	22
Tabla 22.	Proyección de demanda por número de servicios anual por tipo de servicio. .	23
Tabla 23.	Objetivos estratégicos de DepApp	24
Tabla 24.	Estrategias de FODA cruzado.....	25
Tabla 25.	Estrategia de la matriz IE.....	26
Tabla 26.	Objetivos de marketing	28
Tabla 27.	Segmentación para clientes.....	28
Tabla 28.	Componentes del posicionamiento.....	29
Tabla 29.	Estructuras de costos por tipo de servicio.....	31
Tabla 30.	Presupuesto de marketing	33
Tabla 31.	Objetivos del plan de operaciones.....	34
Tabla 32.	Gastos pre operativos	36
Tabla 33.	Inversión en activos fijos	36

Tabla 34.	Gastos operativos	37
Tabla 35.	Objetivos de recursos humanos.....	38
Tabla 36.	Planilla de DepApp	42
Tabla 37.	Gastos de recursos humanos	42
Tabla 38.	Objetivos, grupos de interés y acciones.....	43
Tabla 39.	Indicadores de medición	44
Tabla 40.	Presupuesto de responsabilidad social.....	44
Tabla 41.	Flujo de caja proyectado.....	47
Tabla 42.	Estado de resultados	48
Tabla 43.	Balance general	48
Tabla 44.	Indicadores de rentabilidad.....	49
Tabla 45.	Estructura de financiamiento	49
Tabla 46.	Análisis de sensibilidad	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor.....	14
Gráfico 2.	Matriz IE.....	26
Gráfico 3.	Matriz de la estrategia principal.....	27
Gráfico 4.	Matriz de Ansoff.....	27
Gráfico 5.	Logotipo de DepApp	29
Gráfico 6.	Flor del servicio	30
Gráfico 7.	Mapa de procesos de DepApp	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevistas a profundidad y características del muestreo	59
Anexo 2.	Lista de los expertos	59
Anexo 3.	Preguntas para expertos	60
Anexo 4.	Tipos de encuesta y características del muestreo	61
Anexo 5.	Muestreo probabilístico estratificado para usuarios y mercado meta.....	61
Anexo 6.	Encuesta a usuarios	62
Anexo 7.	Encuesta a personal de limpieza	65
Anexo 8.	Componentes de la misión	66
Anexo 9.	Matriz FODA cruzado	67
Anexo 10.	Determinación de la matriz Peyea.....	67
Anexo 11.	Matriz Peyea resultante	68
Anexo 12.	Actividades del marketing	68
Anexo 13.	Decisiones estratégicas en la gestión operativa de la empresa	69
Anexo 14.	Actividades y etapas del servicio	70
Anexo 15.	Especificaciones de la app	71
Anexo 16.	Planos de oficina administrativa de DepApp.....	72
Anexo 17.	Políticas y actividades específicas del servicio.....	73
Anexo 18.	Cronograma de actividades pre operativa.....	74
Anexo 19.	Organigrama	74
Anexo 20.	Diseño de puesto de gerente general	75
Anexo 21.	Diseño de puesto de gerente de Administración, Finanzas y Recurso Humanos.....	75
Anexo 22.	Diseño de puesto de gerente comercial	76
Anexo 23.	Diseño de puesto de gerente de Operaciones.....	76
Anexo 24.	Diseño de puesto de asistente de Operaciones	76
Anexo 25.	Diseño de puesto de asistente comercial	77
Anexo 26.	Diseño de puesto para personal de limpieza	77
Anexo 27.	Cronograma de responsabilidad social	77
Anexo 28.	Flujo de caja primer año	78
Anexo 29.	Capital de trabajo	79

Capítulo I. Introducción

La idea del negocio se origina porque existe una gran cantidad de personas que, por diversos motivos, no tienen tiempo para realizar las labores de la limpieza de sus hogares, sean departamentos o casas.

Por otro lado, hay una gran cantidad de personas que utilizan celulares del tipo smartphone en Lima, que tienen acceso a Internet y diversos aplicativos móviles (app), para múltiples fines como solicitar un servicio de limpieza para hogares que ofrezca seguridad y alta calidad, entre otros.

Por lo indicado, se realiza el presente trabajo de investigación denominado “Plan de negocios para servicio DepApp”, el cual busca beneficiar a los que necesitan un servicio seguro, flexible con sus horarios ya que no disponen de mucho tiempo para hacer o gestionar las labores domésticas de la limpieza, exclusivamente para departamentos. Así como muchas personas de escasos recursos que necesitan trabajar, en este caso DepApp ofrece una gran oportunidad para la inserción laboral como proveedores del servicio.

El propósito de esta tesis fue determinar la viabilidad económica, financiera técnica, operativa y comercial del negocio del servicio de limpieza DepApp, para proporcionar información adecuada para la toma de decisiones a inversionistas que quisieran implementar este negocio.

La estructura de la presente investigación es la siguiente: en el capítulo II se realizará el análisis y diagnóstico situacional; el análisis del macroentorno (Pesteg), matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), análisis del microentorno (identificación, características y evolución del sector, análisis de las cinco fuerzas de Porter), análisis interno (cadena de valor del servicio, análisis VRIO [Valioso, Raro, Inimitable y Organizado], ventaja competitiva, matriz de Evaluación de Factores Internos [EFI]).

En el capítulo III se plantea el estudio o sondeo de mercado, que incluye objetivos, metodología (investigación exploratoria con la aplicación de entrevistas de profundidad e investigación concluyente con la aplicación de encuestas), selección de mercados, estimación de la demanda, y sus respectivas conclusiones.

En el capítulo IV se desarrollará el planeamiento estratégico que orientará las metas organizacionales, los objetivos estratégicos, el modelo integral para la formulación de estrategias;

matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea), estrategia competitiva de diferenciación, la matriz Interna-Externa (IE), la matriz de Estrategia Principal y matriz Ansoff.

En el capítulo V se presenta el plan de marketing que incluye la descripción del producto o servicio, objetivos del plan de marketing, estrategia de marketing, segmentación, posicionamiento, estrategias de la mezcla de marketing, estrategia de precios, estrategia de promoción y publicidad, estrategia de distribución, personas, procesos, y presupuesto de marketing.

En el capítulo VI se determinará el plan de operaciones donde se realizarán los objetivos y estrategia de operaciones, el diseño del servicio, las actividades del servicio, las especificaciones del servicio, las especificaciones de la app y el flujograma del servicio, así como presupuestos de inversión en activos fijos y gastos operativos.

En el capítulo VII se planteará la estructura organizacional y plan de recursos humanos; el tipo y estructura organizacional; objetivos y políticas de recursos humanos; estrategias; proceso de contratación, reclutamiento y selección; capacitación; desarrollo del personal; motivación; evaluación de desempeño, y presupuesto del plan de recursos humanos, mientras que en el capítulo VIII se desarrollará el plan de responsabilidad social.

En el capítulo IX se desarrollará el plan financiero, el cual incluye los supuestos y políticas, presupuestos y análisis del punto de equilibrio, estados financieros y flujo de caja, estructura del financiamiento, análisis de sensibilidad y simulación financiera, así como planes de contingencia.

Finalmente, se determinaron las conclusiones y recomendaciones. Se adjuntan los anexos respectivos.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

1.1 Entorno político y legal

En el plano político, el presidente Pedro Pablo Kuczynski renunció a su cargo tras difundirse vídeos donde se apreciaría una supuesta compra de votos a favor de su no vacancia. Aunque se salvó de un primer pedido de vacancia y sobrellevó el constante enfrentamiento con el Poder Legislativo liderado por Fuerza Popular, este gobierno llegó a su fin (Redacción LR 2018).

En el plano legal, el Estado promulgó la Ley N°27309 sobre delitos informáticos, que sanciona delitos referidos al ingreso indebido a una base de datos para acceder, copiar, dañar o destruir la información (Congreso de la República 2000). También se ha determinado la ley de Protección de Datos Personales (Ley N°29733) para la seguridad de la información de las personas, la cual exige a las empresas proteger la información de sus clientes (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [Minjus] 2013). Del mismo modo, se ha promulgado la Ley N°28999, ley de Portabilidad Numérica en los Servicios Móviles, y el Decreto Supremo N°040-2007-MTC, Condiciones para la implementación de la portabilidad numérica de los servicios públicos móviles en el país (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] 2016), lo que permite a los clientes de telefonía móvil cambiar de prestador/compañía cuando deseen, conservando su número telefónico.

En conclusión, se puede afirmar que las tendencias de las variables del entorno político y legal se presentan como oportunidad para el desarrollo del plan de negocio, como se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1. Variables del entorno político-legal

Variables	Tendencias	Efectos en el negocio	O/A
Situación política	Inestable	Inestabilidad política debido a la oposición que controla el Congreso para la toma de medidas efectivas.	A
Ley sobre delitos informáticos	Estable	Se administra justicia e imponen castigos para delitos informáticos, lo que incentiva el uso de tecnologías de la información con seguridad.	O
Ley de Protección de datos personales	Estable	Asegura la protección de la información brindada por el cliente si se muestra reticente a usar la app.	O
Ley de Portabilidad Numérica	Estable	Elimina trámites burocráticos para cambio de operador de celular.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Entorno económico

El representante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) descartó el plan de reducir el Impuesto General a las Ventas (IGV) de 18% debido a la baja recaudación tributaria y a la desaceleración de la economía local (Agencia Reuters 2017), esto se debe a que el consumo, recaudación tributaria y déficit fiscal no están integrados.

El Congreso aprobó la Ley N°30478 que permitirá a los afiliados de las administradoras de fondos de pensiones (AFP) retirar hasta el 25% del total de su fondo para la cuota inicial de una hipoteca de una primera vivienda y también para amortizar un crédito hipotecario en la compra de un primer inmueble (Redacción LR 2016).

La Cámara de Comercio de Lima proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) para el 2017 crecerá en 4,2% y el PBI del sector servicios en 4,9% (Cámara de Comercio de Lima [CCL] 2016); así, se espera que la economía crezca y que ello repercuta en una mejor situación para el país.

Por tercer año consecutivo (2016) la inflación cerró por encima del rango meta fijado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), tanto en Lima Metropolitana (3,23%) como a nivel nacional (3,34%). El BCRP proyecta que la inflación para el 2017 estará entre 2% y 2,5% (Redacción Gestión 2017). Tener una inflación controlada incentiva el crecimiento sostenido y la inversión.

En el 2017, la tasa de encaje en moneda nacional bajó de 6,5% a 6% (Redacción Gestión 2016a), así los bancos proveerán mayor liquidez al sistema financiero y facilitarán los créditos en soles.

Con la salida de Estados Unidos del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP), se pierde la oportunidad de incrementar negocios entre dicho país y el Perú; sin embargo, se tiene una oportunidad para afianzar su comercio con acuerdos asiáticos como también con otros países (Saavedra 2017). Asimismo, en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) se acordó fortalecer a las pequeñas y microempresas (Pyme) y la iniciativa de su desarrollo sobre un compendio de metodologías para su internacionalización (Redacción Gestión 2016b).

En conclusión, se puede afirmar que las tendencias de las variables del entorno económico se presentan como oportunidad para el desarrollo del plan de negocio (ver tabla 2).

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variables	Tendencias	Efectos en el negocio	O/A
IGV	Estable	No habrá reducción de IGV en los próximos años por falta de integración entre el consumo, recaudación tributaria y déficit.	A
Uso del 25% de AFP	Aumenta	Dinamiza la compra y venta de viviendas.	O
PBI otros servicios	Aumenta	Mayor capacidad de consumo de potenciales clientes	O
Inflación	Dentro del promedio	Desde el 2014 está controlada.	O
Tasa de encaje	Disminución	Incentiva el crédito para emprendimientos e inversiones.	O
TPP	Baja	Disminuyen las oportunidades de negocio con Estados Unidos.	A
APEC-Pymes	Aumenta	Apoyo en la productividad e internacionalización de las Pyme.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Entorno social

En la actualidad, con una vida más activa y con la incorporación de la mujer al mundo laboral, las personas no disponen de tiempo para las actividades domésticas ni cuentan con la información idónea para contratar una persona que realice dicha labor (Fábregas 2016). Asimismo, el número de trabajadores del hogar a nivel nacional hasta el año 2008 fue de 453.272 personas (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2016a) y se estima un crecimiento, ya que para el 2013 había 200.200 trabajadores del hogar en Lima Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2014).

Por otro lado, los distritos con los mayores Niveles Socio Económicos (NSE) A y B son los que conforman la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) con un 71,6% y la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco y San Borja) con un 79,8 %, según lo señala la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM 2016). Estos mismos distritos son los que, en promedio, tienen los departamentos de mayor tamaño según lo señalado por el Instituto de la Construcción y el Desarrollo (ICD) de Capeco (Escalante 2015).

Según Semana Económica (Zubiate 2015), el sector inmobiliario en Lima y Callao desde el año 2013 tuvo una desaceleración; sin embargo, se estima una recuperación a partir del año 2015 (INEI 2014b). Asimismo, en el año 2013 se construyeron 410.000 departamentos en Lima Metropolitana (INEI 2014a) lo que indica un crecimiento del 61% en seis años según el censo del 2007 (INEI 2007).

Por otro lado, la inseguridad es preocupante, ya que la población urbana fue víctima de al menos algún hecho delictivo en el año 2016. La inseguridad aumentó de 32,8% a 34,8% en un año (Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [Conasec] 2016).

Se puede concluir que las tendencias de las variables del entorno social se presentan como oportunidad para el desarrollo del plan de negocio (tabla 3).

Tabla 3. Variables del entorno social

Variables	Tendencias	Efectos en el negocio	O/A
Estilos de vida cambiantes	Vida más activa	Mayor demanda de servicios domésticos más integrales y personalizados.	O
Mujeres trabajadoras	En aumento	Demanda de servicios domésticos.	O
Personas trabajadoras del hogar	En aumento	Disponibilidad de trabajadores del hogar para el negocio.	O
Nivel socio económico (NSE)	Zona 6 y 7	Clientes de alto valor económico (NSE A y B) se concentran en mayor cantidad en las zonas 6 y 7	O
Sector inmobiliario	En recuperación	Departamentos en aumento en las zonas 6 y 7 que necesitarán servicios de limpieza	O
Inseguridad ciudadana	Aumento	Temor para contratar gente por la inseguridad ciudadana. El negocio se aseguraría de atender esta necesidad.	A

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4 Entorno tecnológico

Un estudio de Ipsos Perú reveló que los compradores on line tienen en su celular un promedio de 20 aplicaciones digitales. También menciona que el mercado peruano tiene tres millones de personas que compran en línea, lo cual representa el 11% de las compras y ventas por Internet (Perú Retail 2017). Asimismo, el mercado de app en el Perú es atractivo en los juegos y en servicios utilitarios, y son apuesta segura de negocio (Redacción Gestión 2015).

El 94% de los hogares de Lima Metropolitana tiene al menos una persona con celular y el 18% de la población que usa Internet lo hace por teléfono móvil (INEI 2016a); por lo tanto, existe una gran oportunidad de usuarios en el uso del Internet en teléfonos móviles. Asimismo, Visual Networking Index de la empresa Cisco (Garcés 2016) indica que el tráfico de datos móviles en el país crecerá diez veces en cinco años por una mayor expansión de smartphones y tablets.

Se concluye que las tendencias de las variables del entorno tecnológico se presentan como oportunidad para el desarrollo del plan de negocio, como se puede ver en la tabla 4.

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variables	Tendencias	Efectos en el negocio	O/A
Uso de app de servicio utilitario y pago en línea	En aumento	Incremento en el uso de app para el pago en línea.	O
Uso de Internet en teléfono móvil	En aumento	Ventaja de implementar la app del negocio y aumentar la promoción para expandir la marca.	O
Tráfico de datos móviles	En aumento	Aumento de descargas y uso de app.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Entorno ecológico

En Lima, la Organización Mundial de la Salud (OMS) advirtió que, a largo plazo, la población podría padecer de diversas enfermedades debido que la contaminación atmosférica de la ciudad es seis veces superior al máximo establecido (Diario El Comercio 2017). Por otro lado, un fenómeno natural de gran magnitud puede causar daños en las empresas, como la interrupción total o parcial de las actividades del negocio, con la resultante pérdida de ingresos (Belaúnde 2013).

Se concluye que las tendencias de las variables del entorno ecológico se presentan como amenaza para el desarrollo del plan de negocio, como se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

Variables	Tendencias	Efectos en el negocio	O/A
Contaminación del medio ambiente	Inestable	Las personas tienen poco interés en temas de limpieza en su entorno.	A
Desastres naturales	Inestable	Afectaría las actividades del negocio.	A

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.6 Entorno global

Taiwán y Hong Kong destacan en la importación de dispositivos móviles hacia Perú (América Noticias 2015), debido a la política de aranceles más bajos en América Latina (1,9%), costos bajos de importación, mejor seguimiento de envío logístico, y mejores reglas de Inversión Extranjera Directa (IED) (Redacción Gestión 2013), siendo esta de US\$ 8.750 millones de capitales extranjeros, con un crecimiento en 11% en el 2015 (Diario El Peruano 2016).

En conclusión, las tendencias de las variables del entorno global se presentan como oportunidad para el desarrollo del plan de negocio (ver tabla 6).

Tabla 6. Variables del entorno global

Variables	Tendencias	Efectos en el negocio	O/A
Comercio global de teléfonos móviles	Mayor acceso	Bajos aranceles y costos de importación para el aumento de las importaciones de celulares	O
IED	En crecimiento	Activación económica del país.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.7 Matriz EFE

Los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos se muestran en la tabla 7:

Tabla 7. Matriz EFE

Factores claves externos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Establecimiento de la Ley sobre Delitos Informáticos	0,03	4	0,12
Establecimiento de la Ley de Protección de datos personales	0,05	4	0,2
Establecimiento de la Ley de Portabilidad Numérica	0,02	4	0,08
Establecimiento de la Ley para uso del 25% de AFP	0,06	3	0,18
Aumento del PBI del sector de otros servicios	0,03	4	0,12
Disminución de la inflación controlada	0,03	2	0,06
Disminución de la tasa de encaje	0,03	2	0,06
Acuerdos APEC para apoyo a las Pyme	0,03	3	0,09
Cambios en los estilos de vida (más activa)	0,07	4	0,28
Aumento de mujeres trabajadoras	0,06	4	0,24
Aumento de personas trabajadoras del hogar	0,07	4	0,28
Concentración de clientes NSE A y B en zonas 6 y 7 de Lima	0,07	4	0,28
Recuperación del sector inmobiliario	0,06	4	0,24
Uso de app para servicio y pago en línea	0,08	4	0,32
Incremento en el uso de Internet por teléfono móvil	0,06	4	0,24
Incremento del tráfico de datos móviles	0,05	3	0,15
Mejora en el comercio global de teléfonos móviles (bajos aranceles y costos de importación)	0,03	2	0,06
Crecimiento del IED	0,02	2	0,04
AMENAZAS			
Inestable situación política	0,02	3	0,06
No habrá reducción del IGV en los próximos años	0,02	2	0,04
Retiro de Estados Unidos de TPP	0,02	2	0,04
Aumento de inseguridad ciudadana	0,05	4	0,2
Inestable participación en temas del cuidado del medio ambiente	0,02	4	0,08
Presencia inesperada de desastres naturales	0,02	2	0,04
Total	1		3,50

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

El valor promedio ponderado de la matriz EFE es de 3,50, superior a la media de 2,5, por lo que la empresa puede responder adecuadamente a las amenazas y oportunidades del entorno externo de la industria.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación del sector

Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) (INEI 2016b), la empresa se ubica en las actividades de limpieza de edificios que corresponde a las clases 8121 y 8129, correspondiente a “Limpieza General de Edificios”.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter a partir del análisis estructural de las industrias (Hax y Majluf 2004).

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

- **Personal de limpieza.** Debido a la gran cantidad de personas dedicadas a la limpieza que están disponibles, el poder de negociación de la empresa es alto, lo que permitirá seleccionar al personal de acuerdo a las necesidades y exigencias de la empresa.
- **Empresa de reclutamiento de personal.** El reclutamiento del personal de limpieza se realizará mediante empresas como las agencias de empleos. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) tiene registradas más de 210 agencias de empleo vigentes en Lima Metropolitana (MTPE 2016b), por lo que el poder de negociación de la empresa es alto.
- **Empresas diseñadoras.** Las empresas diseñadoras (diseño, dominio, asesoría, implementación de programas de seguridad, etcétera) están en crecimiento y actualmente existen muchas de ellas, por ello se seleccionará a las 10 mejores agencias de diseño del país (Luciana F. 2016), por lo que el poder de negociación de la empresa es alto.
- **Tiendas on line de descarga de aplicaciones.** La app del negocio será descargada gratis de Google Play Store para el sistema operativo Android para smartphones (pago único de US\$ 25) y App Store de Apple para el sistema operativo OS para iPhone (pago anual de US\$ 99) (Hernández 2016). El poder de negociación de la empresa es bajo, quien determina el costo para subir las apps son las tiendas virtuales.
- **Empresas de medio de pago.** El pago será on line con tarjetas de crédito o débito mediante el soporte de Visa, MasterCard, American Express o Diners, así como con Safety Pay, Verified by Visa para proporcionar seguridad al cliente sobre su información bancaria. En este caso, el poder de negociación de la empresa es bajo.

- **Empresas de transferencia on line.** Las dos empresas que brindan este servicio de pago on line son PayU o PayPal, las que permiten realizar estos pagos desde una página web, móvil, redes sociales, entre otros; de igual manera el poder de negociación de la empresa es bajo.

El poder de negociación se detalla en la tabla 8.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Número de proveedores importantes	Escasos				4		Muchos	1,00
15%	Disponibilidad de sustitutos para los servicios de los proveedores	Baja			3			Alta	0,45
10%	Costo de diferenciación o cambio de los servicios de los proveedores	Alto				4		Bajo	0,40
15%	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Altas				4		Bajas	0,60
5%	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		2				Alta	0,10
20%	Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta	1					Baja	0,20
5%	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción		2				Pequeña fracción	0,10
5%	Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña				4		Grande	0,20
100%									3,05

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

El poder de negociación de los proveedores presenta un escenario medianamente atractivo (3,05) dado que existe una gran cantidad de empresas de este tipo.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El presente negocio tiene dos tipos de clientes: el primero es el personal de limpieza, que son las personas con experiencia en el rubro de limpieza de departamentos, quienes desean tener un ingreso económico adicional y con horarios flexibles. El segundo cliente son los usuarios que contratan el servicio de limpieza para su departamento. Este poder se detalla en la tabla 9.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Número de cliente importantes	Escasos					5	Muchos	1,25
10%	Disponibilidad de sustitutos para los servicios de la industria	Alta			3			Baja	0,30
5%	Costo de cambio de cliente	Bajo		2				Alto	0,10
5%	Amenaza de clientes de integración hacia atrás	Alta				4		Baja	0,20
5%	Amenaza de industria de integración hacia adelante	Baja				4		Alta	0,20
25%	Contribución a la calidad de servicio de los productos de los clientes	Pequeña				4		Grande	1,00
5%	Costo total de los clientes contribuido por la industria	Gran fracción			3			Pequeña fracción	0,15
20%	Poder adquisitivo de los clientes	Baja				4		Alta	0,80
100%									4,00

Fuente: Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2018.

El poder de negociación de los clientes presenta un escenario altamente atractivo (4,0), ya que la empresa tiene mayor poder de negociación debido a la alta demanda de los dos tipos de clientes.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Para el presente negocio se tendrá como nuevos competidores a las distintas empresas formales que ofrecen servicios de limpieza para departamentos. Se detalla su análisis en la tabla 10.

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Requerimiento de capital	Bajo			3			Alto	0.75
20%	Acceso a tecnología de punta	Amplio		2				Restringido	0.40
15%	Regulaciones para ingresar a la industria	Bajo				4		Alto	0.60
5%	Efecto de la experiencia	Sin importancia			3			Muy importante	0.15
30%	Diferenciación del servicio	Escasa					5	Importante	1.50
5%	Costo de cambio para el consumidor	Bajo		2				Alto	0.10
100%									3.50

Fuente: Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2018.

El poder de negociación de nuevos competidores presenta un escenario medianamente atractivo (3,5) ya que no existen muchas barreras para ingresar a la industria.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se tendrá como servicios sustitutos a personas que ofrecen servicio de limpieza para hogares de manera informal como también el mismo habitante del hogar. Se detalla el análisis en la tabla 11.

Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
35%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	1					Escasa	0,35
25%	Costo de cambio para el cliente	Bajos				4		Altos	1,00
25%	Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto	Altas		2				Bajas	0,50
15%	Precio/valor del sustituto	Alto		2				Bajo	0,30
100%									2,15

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

El poder de negociación de productos o servicios sustitutos presenta un escenario poco atractivo (2,15), debido a que no existen muchas barreras para los servicios sustitutos.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Como competidores existentes tenemos a las distintas empresas que ofrecen servicios de limpieza para hogares de manera formal. Se detalla en análisis en la tabla 12.

Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Número de competidores igualmente equilibrados	Importante				4		Bajo	0,6
15%	Crecimiento relativo de la industria	Lento		2				Rápido	0,3
5%	Costos fijos de almacenamiento	Alto				4		Bajo	0,2
25%	Características del servicio	Producto genérico		2				Producto especial	0,5
10%	Aumento de capacidad	Grandes incrementos				4		Pequeños incrementos	0,4
10%	Diversidad de competidores	Alta				4		Baja	0,4
20%	Intereses estratégicos	Altos		2				Bajos	0,4
100%									2,8

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

El poder de negociación entre los competidores existentes presenta un escenario medianamente atractivo (2,8) debido a la gran cantidad de agencias que ofrecen servicio de limpieza.

2.3 Evaluación general del atractivo de la industria

La evaluación general del atractivo de la industria, en base al análisis de cada fuerza de Porter, la industria es medianamente atractiva (3,27) como se detalla en la siguiente tabla 13:

Tabla 13. Evaluación general del atractivo de la industria

Fuerzas de Porter	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Poder de negociación de los proveedores	Alto			3,05			Bajo
Poder de negociación de los clientes	Alto				4,00		Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Alta			3,50			Baja
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alto		2,15				Bajo
Rivalidad entre los competidores existentes	Alto		2,80				Bajo
Promedio: 3,27							

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

2.4 Identificación de los Factores Claves del Éxito (FCE)

Los FCE están basados en ofrecer a los clientes lo que desean adquirir y cómo sobrevivir a la competencia. A continuación, se presentan los factores claves de éxito en la tabla 14.

Tabla 14. Matriz de los Factores Claves del Éxito (FCE)

Industria	¿Qué desean los clientes? (análisis de la demanda)	Análisis de la competencia	Factores claves del éxito (FCE)
Servicio de limpieza para departamentos	Servicios adecuados a sus horarios por el estilo de vida	Se dispone de horarios rígidos y para domingos y feriados se cobra un costo adicional	El cliente podrá usar la plataforma digital las 24 horas del día para solicitar el servicio en horarios de 7 am a 8 pm, incluyendo domingos y feriados sujeto a disponibilidad, sin costo adicional.
	Un adecuado nivel de servicio: buen trato, eficiencia y calidad.	Se ofrece calidad y eficiencia en el servicio	El pilar del negocio es la eficiencia y calidad del servicio del personal el cual es sostenido en las actividades de entrenamiento y capacitación.
	Seguridad	Se ofrece la seguridad del personal de limpieza.	Se realizará una selección profunda del personal, con empresa reclutadora especializada y además se contará con seguridad tecnológica
	Recomendación e información del servicio	Visualización de páginas web ofreciendo la información del servicio y algunas redes sociales.	El cliente podrá contar con la calificación del personal de limpieza como también acceder a los comentarios de las redes sociales, web y atención al cliente para informarse acerca del servicio.

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia, 2018.

3. Análisis interno

3.1 Cadena de valor del servicio

Se detalla la cadena de valor de la empresa en base a la cadena desarrollada por Porter (1987), en donde se señalan las actividades primarias y de apoyo del negocio. Cabe mencionar que la infraestructura y ambiente organizacional para el presente negocio no tiene como función atender

al cliente en dichas instalaciones ya que la interacción con el cliente se realizará por correo, teléfono, app y de manera presencial en su vivienda (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Porter, 1987.
Elaboración: Propia, 2018.

3.2 Análisis VRIO

En base al modelo VRIO, se puede determinar si la empresa tiene ventajas competitivas (temporales y sostenibles) sobre la base de contar con determinados recursos como se detalla en la tabla 15.

Tabla 15. Análisis VRIO de los recursos de DepApp

Recursos requeridos	P	Características				Condición competitiva
		V	R	I	O	
Recursos financieros						
Capital de trabajo	Sí	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Inversión inicial para activos fijos	Sí	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Récord crediticio	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Recursos físicos						
Soporte tecnológico (app, web, correo, llamadas)	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Herramientas de inteligencia de negocios	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Información del mercado y el sector	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Recursos individuales						
Metodología y análisis de datos	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Capacidad de gestión y administración del negocio	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Gestión de la innovación (medio ambiente)	Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Experiencia en el negocio	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Red de proveedores	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Base de datos de clientes potenciales	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Experiencia comercial	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Gestión con el cliente (fidelización de marca, servicio y atención al cliente)	Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Recursos organizacionales						
Alianzas estratégicas	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Servicio diferenciado (características del servicio en seguridad y flexibilidad)	Si	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Reconocimiento y reputación de marca	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva

Fuente: Barney y Hesterly, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

3.3 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas de servicio son la diferenciación, que se fundamenta en la seguridad y flexibilidad, siendo estas lo que el mercado necesita, así como la gestión con el cliente, buscando fijar la marca en su mente junto con la fidelización mediante el servicio y la atención al cliente.

Otra ventaja competitiva es la gestión de la innovación al ser una empresa responsable en el cuidado del medio ambiente, sensibilizando a los clientes en temas de reciclaje de residuos de sus viviendas.

3.4 Matriz EFI

Para evaluar los factores del microentorno se utiliza la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (David 2013) como se detalla en la siguiente tabla 16:

Tabla 16. Matriz EFI

Factores claves internos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
Capital de trabajo	0,05	3	0,15
Inversión inicial para activos fijos	0,05	3	0,15
Soporte tecnológico (app, web, correo, etcétera)	0,07	4	0,28
Herramientas de inteligencia de negocios	0,05	4	0,2
Información del mercado y el sector	0,05	4	0,2
Metodología y análisis de datos	0,05	3	0,15
Capacidad de gestión y administración del negocio	0,05	3	0,15
Gestión de la innovación (empresa responsable con el medio ambiente)	0,08	4	0,32
Red de proveedores	0,07	4	0,28
Base de datos de clientes potenciales	0,06	3	0,18
Experiencia comercial	0,05	3	0,15
Gestión con el cliente (conocimiento de marca, servicio y atención con el cliente)	0,08	4	0,32
Servicio diferenciado (características del servicio en seguridad y flexibilidad)	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
Récord crediticio	0,05	1	0,05
Experiencia en el negocio	0,05	1	0,05
Alianzas estratégicas	0,05	1	0,05
Reconocimiento y reputación de marca	0,06	2	0,12
Total	1		3,12

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

El resultado de la matriz EFI es 3,12, también superior a la media de 2,5, por lo que la empresa puede responder de manera positiva a las debilidades y fortalezas internas que posee.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Estimar el mercado meta de potenciales clientes que viven en los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, quienes tienen la intención de solicitar y pagar por un servicio de limpieza para departamentos contratado por medio de una app.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar los tipos de servicio de acuerdo al tamaño de departamentos, horas de limpieza y precio promedio.
- Determinar el número de servicios part-time y las frecuencias del servicio.
- Identificar los hábitos de búsqueda y medios que usarían para contratar personal de limpieza.
- Identificar las características más valoradas al contratar un servicio de limpieza.
- Determinar el medio de preferencia para contratar un servicio de limpieza.
- Determinar las preferencias de género de las personas para el servicio de limpieza.
- Encontrar el aspecto más valorado en una app y buscar el nombre más atractivo.
- Conocer la publicidad y promoción para el servicio de limpieza.
- Conocer las actividades de cuidado del medio ambiente más atractivas para los usuarios.

2. Metodología

Se hizo una investigación exploratoria (entrevista a expertos) y una investigación concluyente (encuestas para el usuario y personal de limpieza).

2.1 Investigación exploratoria: entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas a diversos expertos, teniendo en cuenta las características del muestreo presentadas en el anexo 1. Los nombres de los expertos se muestran en el anexo 2 y sus preguntas en el anexo 3.

2.1.1 Hallazgos y conclusiones de investigación exploratoria

- En el aspecto social, la inseguridad ciudadana motiva a las personas a contratar servicios de limpieza formales; además, estas optan por más servicios de limpieza para su hogar por el poco tiempo que disponen. En el aspecto tecnológico, las herramientas tecnológicas ayudan a los clientes a estar en interacción constante con las empresas. Y en el aspecto ecológico, la participación y conciencia del ciudadano con el cuidado del medio ambiente no es muy activa.
- Hay un incremento del uso de app para diferentes necesidades y edades, lo cual crece debido a la amplia capacidad de almacenamiento de las memorias internas y externas. Las características de las apps más valoradas son la rapidez, sencillez, comodidad, operatividad, seguridad y atractivo en su diseño. El experto desarrollador menciona que el costo de crear una app oscila entre US\$ 8.000 hasta US\$ 12.000, y puede tomar de tres a seis meses desde su concepción, desarrollo hasta su publicación en la tienda virtual.
- Existe una gran cantidad de usuarios, en crecimiento, que adquieren servicios y/o productos por una app y que pagan en línea por adelantado, debido a su estilo de vida más activo ya que buscan el ahorro de tiempo. Según la experiencia del gerente general de la empresa Zoyla, que brinda servicios de limpieza para hogares, para algunos clientes ya es conocido este modo de pago y para los que no, lo terminan adoptando previas gestiones de apoyo al cliente.
- El cliente espera recibir una atención personalizada para comunicar sus dudas y necesidades (gestión de atención al cliente) y conocer ofertas y promociones.
- Las actividades que deberían realizar los habitantes del distrito, y que no hacen, es sacar la basura en los horarios publicados. Además, las bolsas deberían estar aseguradas tanto para los residuos generales como los de reciclaje e incentivar a los integrantes del hogar al reciclaje.
- La tendencia de los negocios de servicios de limpieza es positiva y bajo ello se espera un crecimiento para los próximos cinco años del 10% a 15%. En promedio, se estima que desde que se inicia el negocio de limpieza deben pasar cinco meses para lograr las ventas estimadas, tiempo en donde la empresa puede desarrollarse en el mercado establecido. El número de servicios que atienden diariamente es de 75 y cuentan con 47 personas a disposición.
- Bajo la experiencia de los expertos es mejor tener un mercado más concentrado como zonas con mayor participación y para un solo tipo de establecimiento para personas que necesitan servicio de limpieza
- Como principales servicios sustitutos se encuentran las personas que realizan limpieza de manera informal y los mismos habitantes de la vivienda. Como principales competidores directos se encuentran toda empresa formal que ofrece servicios de limpieza.
- Las personas de limpieza son contratadas bajo recibos por honorarios o por planilla, según conveniencia de la empresa. Su forma de pago es en efectivo o por depósito el cual se realiza

cada quincena. La remuneración del personal de limpieza se realiza por recibo por honorarios, donde ganan (en promedio) el 60% del valor de venta estipulado por cada servicio realizado; para el personal en planilla su remuneración será el sueldo mínimo. En el caso de una empresa nueva se recomienda elegir el pago por recibo por honorarios, en donde el servicio adquirido es en forma independiente sin ningún vínculo entre ambas partes; asimismo, ante un accidente en el servicio, se podría ofrecer una ayuda económica, no siendo esto algo obligatorio.

- Las variables de segmentación están relacionadas al sector geográfico y a las necesidades de cada cliente por el estilo de vida o movimiento empresarial. Así mismo, se menciona que la edad no es una variable de segmentación ya que sus clientes aplican amplios rangos de edades.
- La inversión total para poner un negocio de servicio de limpieza es de S/ 115.000, aproximadamente.
- Teniendo en cuenta el aumento de uso de tecnología (como en el caso de las apps), se daría la adaptación a las necesidades del cliente pues no dudarían en innovar su plataforma digital.

2.2 Investigación concluyente: encuestas

Se determinó dos tipos de encuesta (ver anexo 4): la encuesta para clientes tuvo una muestra de 384 personas que viven en los distritos de las zonas 6 y 7 elegidas bajo un muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado (ver anexo 5). La encuesta para personal de limpieza tuvo una muestra de 383 personas de servicio de limpieza de ambos sexos, que trabajan en Lima metropolitana. Los cuestionarios para los usuarios y personal de limpieza se encuentran en los anexos 6 y 7, respectivamente.

2.2.1 Hallazgos y conclusiones de investigación concluyente

- **Hallazgos y conclusiones de usuarios**
 - El mayor porcentaje (40%) vive en departamentos de menos de 100 m² y en menor proporción (15%) vive en espacios de más de 140 m². Asimismo, el rango de precios para un servicio de limpieza en un departamento menor de 100 m² es de S/ 55 a S/ 65; entre 101 m² a 120 m² es de S/ 75 a S/ 85; entre 121 m² a 140 m² es de S/ 88 a S/ 115; y para más de 140 m² es superior a S/ 125.
 - Un 34% utiliza personal de limpieza part-time y un 45% tiene empleada permanente. De los que utilizan personal doméstico fijo o part-time, la manera de conseguir el personal de limpieza lo hacen por recomendaciones en un 43%, 25% utiliza Internet y redes sociales, y 23% por oficina de agencia de empleos.

- Hay un 45% que utiliza servicios de limpieza por lo menos dos veces por semana; un 35%, una vez a la semana, y un 20% lo hace quincenalmente, siendo los meses que usualmente contratan más servicio de limpieza es en un 33% entre julio, agosto y setiembre y en un 28% octubre, noviembre y diciembre.
- Lo que más valoran los usuarios al contratar un servicio de limpieza es la honradez del personal (33%) y flexibilidad de horarios (22%).
- Al usuario le gustaría contratar un servicio de limpieza por medio de una app en un 37%, el medio de pago que le gustaría sería pago en línea (web o app) en un 13%, y que el modo de pago sea por adelantado en un 10,4%.
- El aspecto que más valora en una app al solicitar un servicio de limpieza es en un 32% la atractividad; en un 26% es la seguridad y 23%, sencillez.
- A los usuarios les gustó el nombre DepApp para una empresa que ofrece servicios de limpieza vía app.
- De adquirir un servicio de limpieza, el cliente solicita que el género del personal de limpieza sea 81% mujer y 14% hombre.
- El medio publicitario que al usuario le gustaría que se comunique los servicios de limpieza de una empresa es en 37% por redes sociales y en 33% por página web. Asimismo, las promociones que los usuarios desean adquirir al usar el servicio de limpieza es un 47% por descuento en servicio y 43% preferiría artículos de merchandising.
- El cliente preferiría en un 65% que la empresa participe en el reciclaje de residuos.
- **Hallazgos y conclusiones de personal de limpieza**
 - Los trabajadores del hogar, debido a la rentabilidad obtenida, prefieren limpiar departamentos en un 75%, que limpiar casas en un 18%.
 - El tiempo promedio en horas que se demora en realizar la limpieza en departamentos de menos de 100 m² es cuatro horas; entre 101 m² y 120 m² es cinco horas; entre 121 m² y 140 m² es de seis horas; y más de 140 m² es siete horas.
 - El precio promedio que se cobraría por los servicios de limpieza de departamentos de menos de 100 m² es S/ 30; entre 101 m² y 120 m² es S/ 45; entre 121 m² y 140 m² es de S/ 55; y más de 140 m² es S/ 65.
 - El personal de limpieza no considera tener una falta a un servicio programado en un 78%.
 - Las personas que trabajan en servicios de limpieza manifiestan haber trabajado domingos y feriados (87%).
 - Hay un 70% de interés de las personas que realizan servicio de limpieza por formar parte de una empresa que le programe servicios de limpieza con pagos de acuerdo al mercado.

- Las personas que realizan servicio de limpieza prefieren que se les pague quincenalmente en 46%.
- Las personas que realizan servicio de limpieza en un 89% ha tenido un incidente (tópico y superficial), 3% accidente grave y 1% muy grave.
- En un 87% las personas estarían dispuestas a otorgar un servicio gratuito como evaluación de su experiencia para ser seleccionadas.

3. Selección de mercados

La selección de mercado se detalla en la tabla 17.

Tabla 17. Selección de mercado

Tipo de mercado	Características	Total
Mercado total	Cantidad de departamentos con mayor NSE A y B, los cuales se encuentran en las Zona 6 y 7 de Lima Metropolitana (INEI 2013), que por naturaleza necesitan limpiar su departamento.	192.182
Mercado potencial	34% de usuarios contratan personal temporal (part-time) para labores domésticos (pregunta 3 de encuesta para usuarios).	65.342
Mercado objetivo	37 % de usuarios estarían dispuestos en solicitar el servicio de limpieza por una app (pregunta 8 de encuesta para usuarios).	24.176
Mercado meta	13% de usuarios están interesados en pagar servicios de limpieza en línea (pregunta 10 de encuesta para usuarios) y el 10% estarían interesados en hacerlo por adelantado (pregunta 11 de encuesta para usuarios).	313

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Estimación de la demanda

4.1 Número de clientes

Se estima que el primer año el número de clientes que se atenderán será 313 departamentos. Para la estimación de la demanda en los próximos años, se tuvo en cuenta la información recopilada con los expertos en donde se determinó que para el segundo y tercer año se obtendrá un crecimiento del 10% y para el cuarto y quinto año se proyecta un incremento de cliente del 15%, como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. Proyección por número de clientes

CLIENTES	Proyección de crecimiento por número de departamentos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	313	344	378	435	500

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2 Tipos de servicios

Tomando en cuenta la información de la encuesta para usuarios en base al tamaño de departamento, se presentan el número de clientes por tipo de servicio en la tabla 19:

Tabla 19. Proyección por número de clientes por tipo de servicio

Tipo de departamento según tamaño	Proyección por número de clientes y tipo de servicio					
	% demanda proyectada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menos de 100 m ²	40%	125	138	151	174	200
Entre 101 m ² y 120 m ²	25%	78	86	95	109	125
Entre 121 m ² y 140 m ²	20%	63	69	76	87	100
Más de 140 m ²	15%	47	52	57	65	75
Total	100%	313	344	378	435	500

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3 Frecuencia de uso del servicio

Las frecuencias del uso del servicio de limpieza se muestran en la tabla 20.

Tabla 20. Proyección por número y tipo de clientes

Tipo cliente	% de frecuencia de uso	SERVICIOS		PROYECCIÓN DE DEMANDA POR FRECUENCIA DE USO				
		Mensual	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cliente estrella (diario)	5%	24	288	16	17	19	22	25
Cliente muy frecuente (dos a tres veces por semana)	40%	8	96	125	138	151	174	200
Cliente frecuente (una vez por semana)	35%	4	48	109	120	132	152	175
Cliente menos frecuente (quincenal)	20%	2	24	63	69	76	87	100
	100%			313	344	378	435	500

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En base a esta estimación, se detalla en la siguiente tabla 21 la proyección de número de servicios a comercializar por cada año por tipo de cliente.

Tabla 21. Proyección de demanda por número de servicios al año por tipo de cliente

Tipo de cliente	% de frecuencia de uso	SERVICIOS		PROYECCION DE DEMANDA POR NUMERO DE SERVICIOS ANUALES				
		Mensual	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cliente estrella	5%	24	288	4.500	4.950	5.445	6.262	7.201
Cliente muy frecuente	40%	8	96	12.000	13.200	14.520	16.698	19.203
Cliente frecuente	35%	4	48	5.250	5.775	6.353	7.306	8.401
Cliente menos frecuente	20%	2	24	1.500	1.650	1.815	2.087	2.400
	100%			23.250	25.575	28.133	32.353	37.206

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En base a la proyección de la tabla 21 se estima la demanda por cada tipo de servicio detallado en la siguiente tabla 22:

Tabla 22. Proyección de demanda por número de servicios anual por tipo de servicio

Tipo de departamento según tamaño	% demanda proyectada	DEMANDA ANUAL PROYECTADA POR TIPO DE SERVICIO					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
DepApp Small	40%	9.300	10.230	11.253	12.941	14.882	58.607
DepApp Classic	25%	5.813	6.394	7.033	8.088	9.301	36.629
DepApp Full	20%	4.650	5.115	5.627	6.471	7.441	29.304
DepApp Premium	15%	3.488	3.836	4.220	4.853	5.581	21.978
Total	100%	23.250	25.575	28.133	32.353	37.206	146.518
	Promedio mensual	1.938	2.131	2.344	2.696	3.100	
	Promedio diario	65	71	78	90	103	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión

“Ser reconocidos como una empresa líder en servicios de limpieza para departamentos, construyendo una sólida integración entre innovación, profesionalismo y responsabilidad con el medio ambiente”¹.

2. Misión

“Somos una empresa de servicios de limpieza para departamentos que provee servicios seguros y flexibles a través de un medio digital; contamos con personal calificado junto con el apoyo de todos nuestros proveedores con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la zona 6 y 7 de Lima, y promover el conocimiento y fidelización de nuestra marca como la responsabilidad en el cuidado del medio ambiente en temas de reciclaje doméstico”².

Los componentes de la misión se pueden apreciar en el anexo 8, según David (2013).

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se muestran en la tabla 23.

Tabla 23. Objetivos estratégicos de DepApp

Tipo de objetivos	Objetivos estratégicos
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">Lograr una rentabilidad mayor al 4% a partir del tercer año.Obtener un ROI anual mayor al 30% a partir del tercer año.Alcanzar un retorno de la inversión (<i>payback</i>) en menos de tres años y medio en el flujo libre y de menos de 3 años en el flujo inversionista.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">Consolidar a la empresa mediante una estrategia de penetración en el segmento meta que permita captar un promedio de 313 clientes en el primer año e incrementar la base de cliente fidelizados hasta lograr 500 clientes al quinto año.
Supervivencia	<ul style="list-style-type: none">Lograr una cobertura geográfica significativa ofreciendo el servicio en los distritos que conforman la Zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.Posicionar a la empresa como la mejor alternativa para la limpieza en el sector residencial, logrando un promedio de 65 servicios diarios en el primer año de operaciones, 71 servicios por día en el segundo año para así lograr al quinto año un promedio de 103 servicios diarios.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹ Propuesta elaborada por los autores de la presente investigación.

² Propuesta elaborada por los autores de la presente investigación.

4. Definición de las estrategias

Se desarrollará el planeamiento estratégico mediante las matrices FODA cruzado, Peyea, diferenciación, IE, estrategia principal y Ansoff.

4.1 Matriz FODA cruzado

De acuerdo con el análisis de la matriz FODA cruzado (ver el anexo 9) se han desarrollado cuatro tipos de estrategias, que se presentan en la siguiente tabla 24.

Tabla 24. Estrategias de FODA cruzado

Estrategia y acciones FO <ul style="list-style-type: none">• Tener una retroalimentación de las necesidades del cliente para la toma de decisiones en el negocio (atención al cliente).• Usar plataformas digitales para el giro del negocio.• Desarrollar servicios de limpieza valorados en la gestión por la flexibilidad de horarios en las zonas 6 y 7.• Implementar estrategias de conocimiento y fidelización de la marca en los clientes.
Estrategia y acciones DO <ul style="list-style-type: none">• Realizar marcha blanca (periodo piloto de seis meses).• Desarrollar un plan económico financiero que ofrezca resultados sustentables, el cual permitirá ser sujeto a crédito y/o futuras alianzas estratégicas.
Estrategia y acciones FA <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar servicios de limpieza valorados en la gestión por la seguridad hacia los clientes de las zonas 6 y 7.• Crear un plan innovador de concientización sobre el cuidado del medio ambiente.• Por la naturaleza del negocio se realizarán estrategias de bajos costos.• Tener personal de limpieza calificado.
Estrategia y acciones DA <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un plan de capacitaciones al personal (staff) para aumentar su desarrollo y competencias en temas de administración del negocio para la toma de decisiones ante escenarios que pudieran afectar al negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

El perfil estratégico de DepApp se establece analizando diversos factores internos y externos (ver anexo 10), las cuales determinaron que el perfil estratégico de la empresa responde a una estrategia agresiva (ver anexo 11), que irá relacionado con la penetración de mercado de servicio de limpieza para departamentos en las zonas 6 y 7 de Lima, con un desarrollo de servicios, ofreciendo seguridad y flexibilidad en ellos. Asimismo, se tendrán en cuenta aquellos aspectos sostenibles ante los competidores.

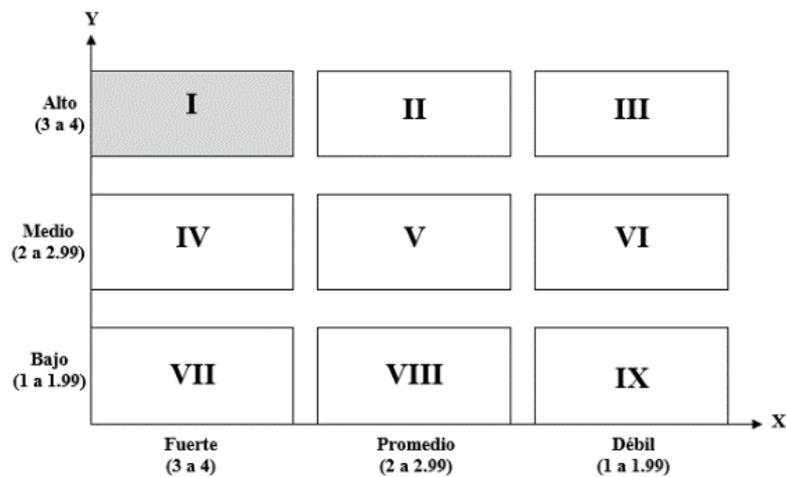
4.3 Estrategia competitiva de diferenciación

Considerando las tres estrategias competitivas diseñadas por Porter (1987), la propuesta de DepApp es utilizar una estrategia enfocada en diferenciación de servicio para ingresar al mercado, el cual dará énfasis al servicio valorado por la seguridad y flexibilidad dirigido al sector para la limpieza de departamentos.

4.4 Matriz Interna – Externa (IE)

En base al análisis de la Matriz IE, con los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI de 3,50 y de 3,12, respectivamente, la empresa se ubica en el cuadrante I, el cual establece una estrategia de crecer y construir. Las estrategias que recomiendan dicho cuadrante son: penetración en el mercado, desarrollo de producto, integración directa hacia atrás y horizontal, que se muestran en el gráfico 2 y tabla 25.

Gráfico 2. Matriz IE



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 25. Estrategia de la matriz IE

Estrategia	Creer y construir	Retener y mantener	Cosechar y desinvertir
Cuadrante	I, II, IV	III, V, VII	VI, VII, IX

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

4.5 Matriz de estrategia principal

DepApp se posiciona en el cuadrante I, que establece la penetración del mercado y el desarrollo del servicio, como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Matriz de la estrategia principal

		Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte	
	Desarrollo de mercado Penetración en el mercado Desarrollo de producto Integración horizontal Desinversión Liquidación	Desarrollo de mercado Penetración en el mercado Desarrollo de servicio Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal		
	Cuadrante III	Cuadrante IV		
	Recorte de gastos Diversificación relacionada Diversificación no relacionada Desinversión Liquidación	Diversificación relacionada Diversificación no relacionada Alianzas estratégicas		
		Crecimiento lento del mercado		

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

4.6 Matriz de Ansoff

Mediante el análisis de la matriz de Ansoff (matriz servicios nuevos y actuales contra mercados nuevos y actuales) se puede confirmar que la estratégica de crecimiento de la empresa se basa en la estrategia de penetración en el mercado con diferenciación de servicio, con dos beneficios inmediatos claves que son seguridad y flexibilidad. También se tendrán en cuenta las estrategias sostenibles respecto a la fidelización de la marca y el compromiso del cuidado de medio ambiente, matriz que se detalla en el gráfico 4.

Gráfico 4. Matriz de Ansoff

		SERVICIOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevo servicio
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Dvoskin, 2004.
Elaboración: Propia, 2018.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

En la tabla 26 se presentan los objetivos de marketing:

Tabla 26. Objetivos de marketing

Objetivos	Medición	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Fuente
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	
Incrementar la satisfacción del servicio	Número de servicios con calificación 4 y 5, sobre total de servicios	85%	88%	91%	94%	98%	Reporte mensual
Incrementar la satisfacción respecto al personal de limpieza	Número de servicios con calificación 4 y 5 del personal de limpieza, sobre total de servicios	85%	88%	91%	94%	98%	Reporte mensual
Incrementar las frecuencias de uso en los servicios	Número de clientes “muy frecuentes” y “estrella”, sobre clientes totales.	80%	85%	87%	91%	95%	Reporte mensual
Fidelización de clientes	% clientes permanentes de un año a otro	60%	70%	78%	83%	89%	Reporte anual

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estrategias de marketing

2.1 Segmentación

Según Kotler (2012), el segmento de mercado tiene las siguientes variables (ver tabla 27):

Tabla 27. Segmentación para clientes

Variables	Descripción
Variable demográfica	NSE A y B
Variable geográfica	Departamentos ubicados en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana
Variable psicográfica	Estilo de vida más activo tanto en lo laboral, social, familiar y de ocio.
Variable conductual	Roles de compra: influenciadores y decisores. Beneficio esperado: servicios con seguridad y flexible a sus horarios. Poseen interés en la limpieza de su departamento. Poseen un vínculo directo o indirecto con redes sociales, web, app, etcétera.

Fuente: Kotler, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

2.2 Posicionamiento

Kotler (2012) plantea los elementos del posicionamiento de la marca que se muestran en la tabla 28:

Tabla 28. Componentes de posicionamiento

Componentes	Descripción
Mantra de la marca	Seguridad y flexibilidad
Puntos de paridad	Se ofrecen servicios de limpieza para departamentos, casa, oficinas o industrias, en horarios estándares de atención. Comunicación con el cliente a través de plataformas tecnológicas.
Puntos de diferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio emocional: servicio seguro y de calidad. • Beneficio racional: flexibilidad de horarios. • Actividades de concientización con el cuidado de medio ambiente. • Solicitud de servicio las 24 horas del día a través del uso de app y pago online
Los justificadores	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa realiza una exhaustiva selección de personal de limpieza. • Los horarios son establecidos por los clientes según su disponibilidad. • Se cuenta con un soporte tecnológico para la seguridad de los clientes. • Plan de concientización con el medio ambiente.
Valores de marca	Transparencia, integridad, compromiso y trabajo en equipo.
Propiedades de ejecución e identidad visual	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de limpieza estará debidamente uniformado (polo, maletín y gorro, con logo de la empresa). • El logo tendrá los colores azul, amarillo, verde y marrón que simbolizan, transparencia, integridad, medio ambiente y seguridad, respectivamente.
Consumidor meta	Personas que residen en las zonas 6 y 7 de Lima, con NSE A y B, interesadas en adquirir un servicio de limpieza para su departamento por medio de app para la contratación y forma de pago.
Necesidades del consumidor	Las personas cuentan con horarios flexibles ni se sienten seguros a la hora de contratar personal para que limpie sus departamentos.
Percepción del consumidor	DepApp ofrece el servicio de limpieza garantizando la seguridad y flexibilidad en sus servicios; además, incentiva el reciclaje de residuos.

Fuente: Kotler, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

Gráfico 5. Logotipo de DepApp



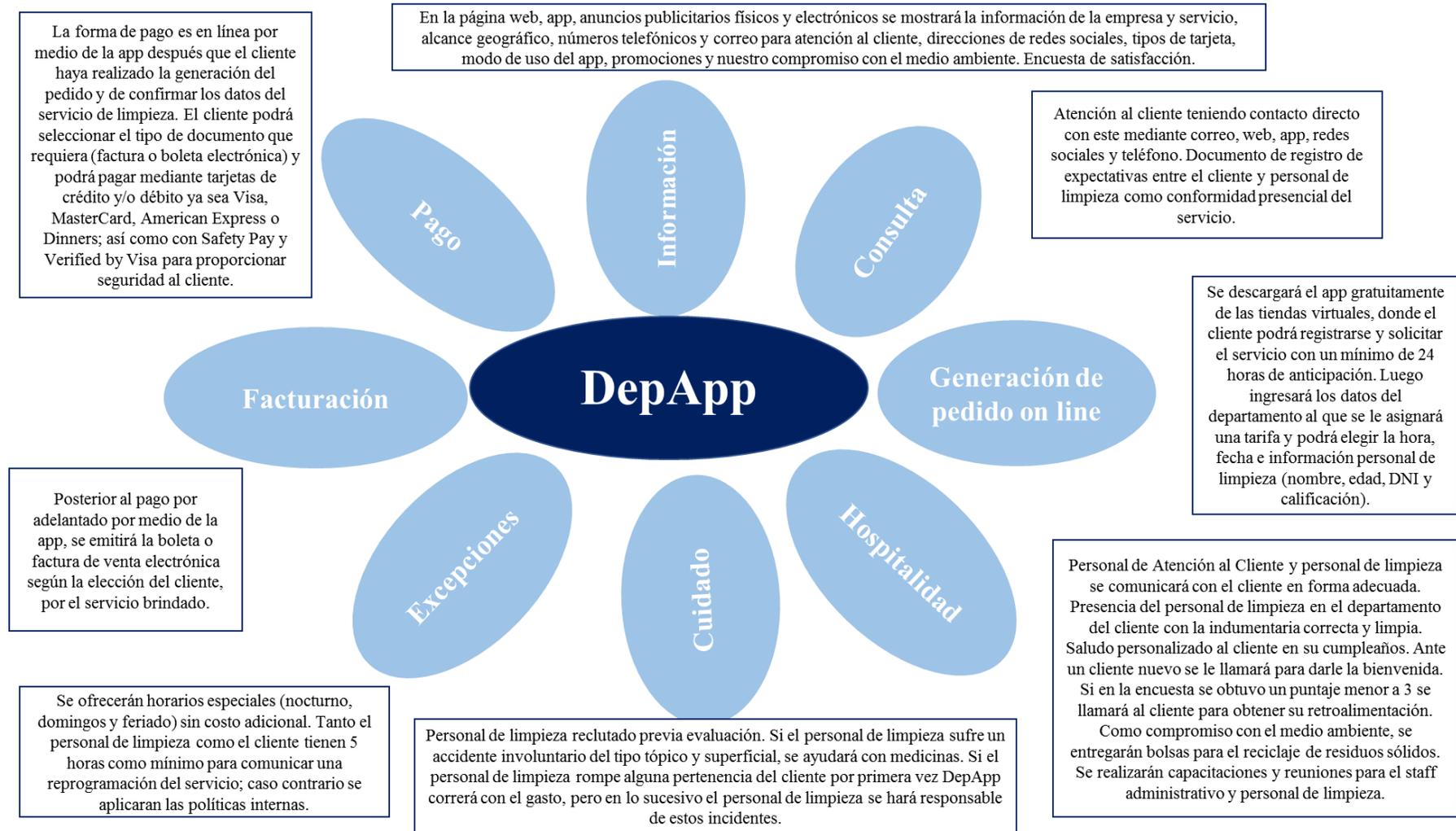
Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Estrategias de la mezcla de marketing

3.1 Servicio

Según Lovelock y Wirtz (2009), se elaboró la flor del servicio como se muestra en el gráfico 6, que contiene el servicio esencial, suplementarios y de aumento, que se detallan a continuación:

Gráfico 6. Flor del servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
 Elaboración: Propia, 2018.

3.2 Precios

El precio será fijado con base en su valor; además, según los resultados en el análisis de mercado, los precios serán diferenciados en función del tiempo y del tamaño del departamento por metro cuadrado, disponiendo de cuatro tipos de servicio con sus respectivos precios, los cuales se detallan en la tabla 29.

Tabla 29. Estructura de costos por tipo de servicio

Tipo de servicio	Pago a personal de limpieza (S/)	Gasto financiero (medio de pago y pago en línea) (S/)	Costo de venta total (S/)	Valor de venta (S/)	Precio de venta (S/)	S/ Margen DepApp	% Margen DepApp	% Margen de proveedores	Total
Small	30,00	5,00	35,00	55,00	64,90	20,00	36%	64%	100%
Classic	45,00	5,00	50,00	75,00	88,50	25,00	33%	67%	100%
Full	55,00	5,00	60,00	85,00	100,30	25,00	29%	71%	100%
Premium	65,00	5,00	70,00	105,00	123,90	35,00	33%	67%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Plaza

Los clientes podrán usar el App, la página web, redes sociales, correo electrónico o vía telefónica para información y promociones. A través del App, se generará el pedido y también se pagará el servicio, para que después el personal de limpieza se acerque a la dirección del cliente a hacer efectivo el servicio. Antes de iniciar el servicio, se llenará el registro de expectativas donde ambas partes dejarán constancia de su conformidad sobre el servicio a realizar.

3.4 Estrategias de promoción y publicidad

- **Social marketing.** Se contará con página web y cuentas en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, y correos electrónicos, los cuales emplearán una estrategia de empuje para que los clientes reciban información actualizada y puedan interactuar con la empresa.
- **Actividades de promoción.** Se realizará una promoción por introducción en los tres primeros meses de inicio del negocio, con el 15% de descuento en el primer pedido. También habrá promoción por Fiestas Patrias y por fiestas de fin de año, por una y dos semanas respectivamente, ambas con descuento de 15%.
- **Publicidad.** La publicidad se realizará en las redes sociales y la web, donde se dará a conocer el servicio y promociones, además se imprimirá el logotipo de la empresa en el uniforme del personal de limpieza. Se realizarán tres campañas anuales en Facebook dirigidas al segmento

meta para dar a conocer el servicio durante la promoción del servicio, ayudados, además, con dos campañas de promoción anuales en Instagram y Twitter.

- **Marketing directo.** A través de los correos electrónicos se enviará información sobre los servicios y promociones de manera directa.
- **Marketing de boca en boca.** En la web se dispondrá de foros para que el cliente pueda expresar su testimonio, experiencias y consejos del servicio.

3.5 Personas

La organización tiene dos tipos de clientes: los clientes externos, que son aquellas personas que no forman parte de la empresa, pero sobre quienes repercuten las actividades de ésta; y los clientes internos, quienes forman parte de la empresa y sobre quienes también repercute las actividades de ésta (Juran 1996). Esto será desarrollado con amplitud y detalle en el capítulo correspondiente al plan de recursos humanos.

3.6 Procesos

El servicio será gestionado por los procesos adecuados, para ofrecer el nivel de servicio exigido por los clientes, el cual será desarrollado con amplitud y detalle en el capítulo correspondiente al plan de operaciones.

3.7 Productividad y calidad

La empresa lleva a cabo procesos que garanticen su productividad y calidad. Este punto será desarrollado con amplitud y detalle en el capítulo correspondiente al plan de operaciones.

3.8 Proactividad al cliente (evidencia física)

3.8.1 Evidencia física periférica

Cuando el personal de limpieza se dirija al departamento del cliente utilizará polo, gorro y maletín de la empresa, y aplicará las buenas prácticas de aseo e indumentaria para realizar la limpieza. Además, se contará con una app muy dinámica y que impulse al cliente a usarla.

3.8.2 Evidencia física esencial

La relación de la empresa con los clientes se realizará mediante una plataforma digital y presencial a la vez. Los procesos del servicio tanto en la app como en la ejecución del servicio por parte del personal de limpieza en el departamento del cliente permitirán tener una evidencia física positiva del servicio.

4. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se mostrará en el anexo 12.

5. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing se detalla en la siguiente tabla 30.

Tabla 30. Presupuesto de marketing

Descripción	Tipo	Valor unitario (S/)	Gasto mensual (S/)	Gasto Anual (S/)
Primera campaña de anuncios en Twitter e Instagram	Anuncios	2.400	200	2.400
Segunda campaña de anuncios en Twitter e Instagram	Anuncios	2.400	200	2.400
Primera campaña de promoción de la app en Facebook	Anuncios	1.500	125	1.500
Segunda campaña de promoción de la app en Facebook	Anuncios	1.500	125	1.500
Tercera campaña de promoción de la app en Facebook	Anuncios	1.500	125	1.500
Promoción por introducción	Promoción	1.143	95	1.143
Promoción por Fiestas Patrias	Promoción	95	8	95
Promoción fiestas de fin de año	Promoción	190	16	190
TOTAL		10.728	894	10.728

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones se muestran en la tabla 31, que sigue a continuación:

Tabla 31. Objetivos del plan de operaciones

Objetivos	Medición	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Fuente
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	
Disminuir número de quejas o reclamos de clientes	Número de quejas o reclamos, sobre el total de servicios	5%	4%	3%	2%	1%	Reporte mensual
Minimizar problemas técnicos de la app	Porcentaje de errores del funcionamiento de la app sobre las ocho pruebas semanales	10%	8%	5%	3%	1%	Reporte semanal
Aumentar la conformidad de registro de expectativas	Registro de expectativas firmadas sobre total de servicios	85%	90%	95%	100%	100%	Reporte quincenal
Minimizar la inasistencia en servicios de limpieza	Servicios no asistidos, sobre total de servicios contratados	12%	10%	5%	3%	2%	Reporte quincenal
Minimizar los accidentes en el departamento del cliente	Número de incidentes en las pertenencias del clientes	1	1	0	0	0	Reporte mensual
Completar la capacidad de servicios programados	Servicios contratados, sobre servicios programados	85%	95%	100%	100%	100%	Reporte mensual

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las decisiones estratégicas en la gestión operativa de la empresa se detallan en el anexo 13.

2. Diseño del servicio

2.1 Actividades y etapas del servicio

El diseño del servicio comprende cada actividad, responsable, medio y descripción que se detallan en el anexo 14.

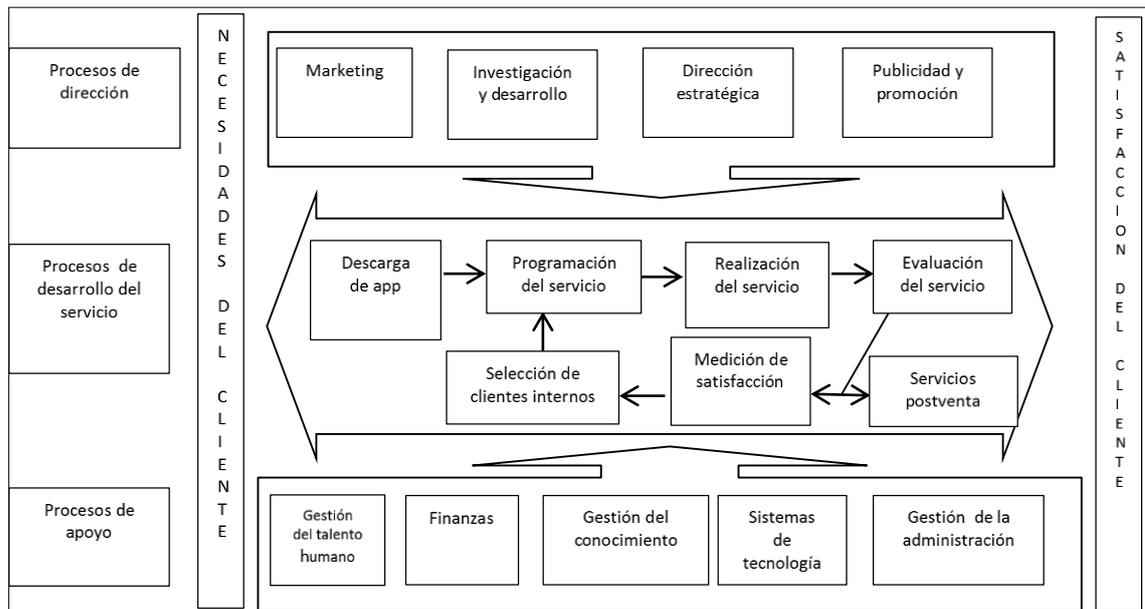
2.2 Especificaciones de la app

Se debe tener en cuenta los requisitos necesarios para que la app garantice su funcionalidad, tecnología y su seguridad, los que se detallan ver en el anexo 15.

3. Mapa de procesos

El mapa de procesos se detalla en el gráfico 7.

Gráfico 7. Mapa de procesos de DepApp



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

4. Diseño de las instalaciones y descripción de la oficina

Se contará con un espacio físico para la oficina administrativa, ubicada en el tercer piso de un edificio de 10 pisos en la Av. Benavides 1530, N°301. Tiene un área de 85 m², que está dividida en gerencias, una sala de reuniones, un baño y el hall de ingreso, que se poder apreciar en el anexo 16.

5. Políticas y actividades específicas de las operaciones en el servicio

Se explican las políticas y actividades específicas que la empresa tendrá en cuenta para las operaciones del negocio como se detallan en el anexo 17.

6. Actividades pre operativas

DepApp estima que necesitará seis meses (año cero) para realizar las actividades pre operativas previas a la puesta en marcha del negocio, después que se constituya la empresa. Estas actividades se detallan en el anexo 18.

7. Presupuestos de inversión en actividades pre operativas, activos fijos y gastos operativos

La empresa tendrá gastos pre operativos antes de poner en funcionamiento el negocio, los cuales se estiman en S/ 10.885 y se detallan en la tabla 32:

Tabla 32. Gastos pre operativos

Gastos pre operativos	Gasto anual (S/)
Licencia de Funcionamiento Municipalidad de Miraflores	400
Constitución y registro de la empresa	400
Gastos notariales	2.500
Adelanto de alquiler (dos meses)	5.000
Garantía	2.500
Pago único a Google Play por colocar la app en su tienda	85
TOTAL	10.885

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La inversión en activos fijos se muestra en la siguiente tabla 33.

Tabla 33. Inversión en activos fijos

Activos fijos intangibles	Cantidad	Monto unitario (S/)	Monto total (S/)
Diseño y desarrollo de app en Android	1	10.000	10.000
Diseño y desarrollo de app en iOS	1	12.000	12.000
Diseño y desarrollo de web	1	5.000	5.000
Total de activos fijos intangibles			27.000

Activos fijos tangibles	Cantidad	Monto unitario (S/)	Monto total (S/)
Equipos informáticos			
Servidor de red	1	10.000	10.000
Computadoras portátiles	6	1.500	9.000
Impresora	1	500	500
Sub total			19.500

Mobiliario de oficina	Cantidad	Monto unitario (S/)	Monto total (S/)
Panales separadores de ambientes	4	1.200	4.800
Escritorios	6	600	3.600
Sillón de escritorio	6	350	2.100
Mesa de reunión	1	650	650
Sillas	6	110	660
Estantes	6	550	3.300
Tachos de basura	6	60	360
Armario	6	750	4.500
Sub total			19.970
Total de activos fijos tangibles			39.470

Total de activos fijos			66.470
-------------------------------	--	--	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El gasto por darse de alta en Google Play es de US\$ 25, es un pago único que irá a los gastos pre operativos en soles. El gasto anual para acceder a la app en la tienda de Apple es de US\$ 99, montos que se colocarán de manera mensual y en soles en los gastos operativos (Hernández 2016).

Se especifica el cuadro de gastos operativos, en donde el gasto mensual estimado es de S/ 8.319, mientras que el gasto anual se estimaría en S/ 99.828, como se detalla en la tabla 34:

Tabla 34. Gastos operativos

Gastos operativos	Gasto mensual (S/)	Gasto anual (S/)
Alquiler de oficina	2.500	30.000
Asesoría Contable	600	7.200
Asesoría Legal	300	3.600
Licencia de Software Office 365	400	4.800
Limpieza y mantenimiento de oficina	700	8.400
Luz y agua	250	3.000
Mantenimiento de web	400	4.800
Mantenimiento de app	700	8.400
Mantenimiento de oficina (incluye seguridad y limpieza de áreas comunes)	280	3.360
Marketing y promoción	894	10.728
Otros servicios	250	3.000
Pago a Apple Store	28	336
Servicio telefonía móvil	225	2.700
Servicios Telefónica e Internet	110	1.320
Kit de bienvenida (100 uniformes que incluyen tres polos, bolso, mascarilla, gorra y mapa por persona al año)	330	3.960
Registro de expectativas	12	144
Útiles de limpieza	40	480
Útiles de oficina	300	3.600
Total	8.319	99.828

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Tipo y estructura organizacional

Según Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2008), la estructura organizativa será plana con pocos niveles jerárquicos, fomentando una alta participación de los empleados en las decisiones empresariales, como se muestra en el anexo 19.

2. Objetivos de recursos humanos

Los objetivos de recursos humanos se detallan en la tabla 35.

Tabla 35. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Herramienta de medición	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Capacitaciones: retener el talento humano	Número de capacitaciones anuales para el personal administrativo y de limpieza	Programación anual de capacitación	4	4	4	4	4
Evaluar y optimizar las competencias laborales para personal administrativo	Porcentaje de cumplimiento en la evaluación de desempeño	Puntaje obtenido en la programación anual de evaluación del desempeño.	80%	85%	92%	95%	97%
Motivar el personal	Número de reuniones de integración para personal administrativo y de limpieza	Reuniones de integración	5	5	5	5	5
Disminuir rotación del personal	% de rotación anual de personal administrativo	Reporte del número de personal administrativos que dejó la empresa contra número total que se mantiene	15%	10%	8%	6%	4%
	% de rotación anual de personal de limpieza	Reporte de número de personal de limpieza que dejó la empresa contra número total que se mantiene	20%	15%	10%	5%	3%
Desarrollar un clima laboral óptimo	% de respuesta positiva sobre el clima laboral	Encuesta anual que mida el clima laboral en la empresa	80%	85%	90%	95%	98%
Ausentismo	% de jornadas perdidas al mes del personal administrativo	Reporte de número de inasistencias	5%	4%	3%	2%	1%
	% de jornadas perdidas al mes del personal de limpieza		15%	12%	8%	6%	3%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Políticas de administración de recursos humanos

- El proceso de selección y reclutamiento lo realizará una consultora especializada en recursos humanos.
- El personal administrativo estará en planilla con un horario de trabajo de lunes a viernes de 8 am a 5 pm, y sábados de 8 am a 1:30 pm.
- El personal de limpieza será externo, contratado por una reclutadora, bajo la modalidad de recibo por honorarios. Según su disponibilidad podrá elegir tres turnos (mañana de 7 a 2 pm, tarde de 2 pm a 8 pm, y especial de 8 pm a más, domingo o feriados).
- Se elaborarán planes de capacitaciones, evaluación, clima laboral e integración del personal.
- Se tiene en cuenta la confidencialidad de gestión y protección de la información del negocio con responsabilidad y cuidado, así como la protección de la base de datos de clientes.
- Se tendrán en cuenta las políticas mencionadas en el capítulo anterior.

4. Proceso de contratación

4.1 Reclutamiento y selección

La búsqueda, reclutamiento y selección tanto para el personal administrativo como de personal de limpieza serán realizados por una consultora de recursos humanos, empresa con experiencia, contactos y capacidad de buscar conseguir y preseleccionar los candidatos más adecuados para cada posición que necesite según el perfil (anexos 20 al 26).

4.2 Contratación

- **Personal administrativo**
 - El gerente general y los socios de la empresa realizarán las entrevistas finales a los candidatos preseleccionados por la consultora.
 - El personal administrativo será contratado por planilla.
 - Al nuevo colaborador se le entregarán los siguientes documentos: Contrato de trabajo, Código de Ética, Reglamento de trabajo, Acuerdo de confidencialidad y contraseñas.
- **Personal de limpieza**
 - El gerente general y gerente de Operaciones realizaran las entrevistas finales.
 - El personal de limpieza seleccionado pasará por una prueba que consiste en limpiar un departamento chico (tres horas) sin pago, para evaluar su desempeño y trato con el cliente.

- El personal de limpieza será contratado mediante recibo por honorarios, en donde firmará un contrato de locación de servicios con pago quincenal y por transferencia bancaria.
- Se le hará entrega del Kit de Bienvenida que consiste en tres polos, un bolso, mascarilla, gorra y mapa de Lima, todos con el logo de la empresa.
- El personal de limpieza dará su disponibilidad mensualmente para ingresarla a la app.

4.3 Capacitación y desarrollo del personal

DepApp realizará capacitaciones mediante clases, charlas o talleres de una semana de duración en temas relacionados a atención al cliente, planificación y organización en el trabajo, gestión y controles en procesos operativos, trabajo en equipo, comunicación efectiva, adaptación al cambio, iniciativa y proactividad.

4.4 Motivación

DepApp establecerá para el personal administrativo y de limpieza actividades como viernes de integración, celebración de cumpleaños, Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo.

4.5 Evaluación de desempeño

Se realizará una evaluación de desempeño anual a todos los colaboradores de la organización con el objeto de medir el desempeño laboral. Para el personal de limpieza, la evaluación será mediante los resultados de calificación del cliente al culminar el servicio, en donde el puntaje aprobatorio es de 3, 4 y 5.

4.6 Presupuesto del plan de recursos humanos

Dentro del presupuesto de recursos humanos se consideran los siguientes tipos de gastos:

- Gastos de planilla (personal administrativo).
- Gastos administrativos por pago a consultora de recursos humanos.
- Programas de capacitación, desarrollo e integración del personal.

La estructura de la planilla está sujeta a beneficios y descuentos de ley, que se detallan a continuación:

- **Beneficios de ley**

- Gratificaciones. Serán abonadas en la primera quincena de julio y diciembre, se pagará un sueldo completo si el colaborador ha trabajado en todo el semestre de enero a junio, para el cálculo de la gratificación de Fiestas Patrias, y del semestre de julio a diciembre para la gratificación navideña. El pago podrá ser parcial de manera proporcional a los meses y días de trabajo efectivo en los mismos semestres señalados. Están exentas del aporte de Essalud por Ley N°29351, promulgada 30 de abril de 2009 (Vidal 2012).
- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS). Abonada de manera semestral, dos veces al año (mayo y noviembre). El abono depósito en mayo corresponde al semestre trabajado de noviembre a abril, mientras que el abono de noviembre se hace en relación al semestre de mayo a octubre.
- Seguro Social de Salud del Perú (Essalud). Aporte del 9% del sueldo bruto anual de cada colaborador, como subsidio obligatorio para diversos tipos de prestaciones de salud al trabajador.
- Asignación familiar. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) señala que tiene carácter y naturaleza remunerativa. El monto equivale al 10% de la remuneración mínima vital (RMV), el monto vigente es de S/ 850 (Ministerio de Trabajo 2014).

- **Descuentos de ley**

- Impuesto de quinta categoría. Solamente afectará este impuesto a las remuneraciones anuales que superen los ingresos de S/ 28.350 (7 Unidades Impositivas Tributarias [UIT]). La unidad impositiva tributaria (UIT) para el 2017 es de S/ 4.050 <Redacción Gestión 2017c).
- **Descuentos por pensión de jubilación.** El trabajador elegirá entre el Sistema Privado de Pensiones (SPP) o el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) como sistemas de pensión.

La planilla formada por seis personas se detalla en la siguiente tabla 36:

Tabla 36. Planilla de DepApp

Nombre Puesto	Cantidad de personas	Sueldo mensual por persona (S/)	Sueldo bruto anual (S/)	Gratificación (S/)	Sub total (S/)	CTS (S/)	EsSalud (9,00%)	Asignación familiar (S/)	Aporte de empleador (S/)	Total anual (S/)
Gerente General	1	5.500	66.000	11.000	77.000	5.500	5.940	1.020	587	90.047
Gerente de Administración, Finanzas y Recursos Humanos	1	4.000	48.000	8.000	56.000	4.000	4.320	1.020	452	65.792
Gerente Comercial	1	4.000	48.000	8.000	56.000	4.000	4.320	1.020	452	65.792
Gerente de Operaciones	1	4.000	48.000	8.000	56.000	4.000	4.320	1.020	452	65.792
Asistente Comercial	1	2.000	24.000	4.000	28.000	2.000	2.160	1.020	272	33.452
Asistente de Operaciones	1	2.000	24.000	4.000	28.000	2.000	2.160	1.020	272	33.452
Total	6	21.500	258.000	43.000	301.000	21.500	23.220	6.120	2.486	354.326

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la siguiente tabla 37 se presenta el presupuesto para recursos humanos.

Tabla 37. Gastos de Recursos Humanos

Actividades de recursos humanos	Gasto por colaborador	Número de veces	Gasto total	Número de colaboradores	Gasto anual
Servicio de consultora de recursos humanos para personal de la empresa - Pago único	4.000	1	800	3	1.600
	2.000		400		
	2.000		400		
Servicio de consultora de recursos humanos para proveedores de personal limpieza - pago único (12 personas adicionales)	150	1	150	72	10.800
Programa anual de capacitaciones del personal administrativo	250	2	500	6	3.000
	250				
Programa anual de evaluación de desempeño	250	2	500	6	3.000
	250				
Programa de capacitaciones para personal de limpieza	12	2	700	60	1.400
Eventos de integración	120	6	720	6	4.320
Total					24.120

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social

1. Diagnóstico

Una pequeña empresa puede realizar diversas acciones de responsabilidad social como la generación de empleo, inversiones socialmente responsables con respeto al medio ambiente y que contribuyan al desarrollo sostenible, búsqueda de la innovación y adaptación de tecnologías productivas y la estructuración de redes y/o cadenas productivas (Cabrera 2006). Es por ello que DepApp considera ser una organización socialmente responsable mediante la implementación de diferentes acciones detalladas a continuación.

2. Objetivos, grupos de interés y acciones

Los objetivos se basan en diversas acciones filantrópicas, sociales y en el cuidado con el medio ambiente en base al tamaño y capacidad de la organización, como se muestra en la tabla 38.

Tabla 38. Objetivos, grupos de interés y acciones

Objetivo	Grupo de Interés	Acciones
Acciones filantrópicas	Personas enfermas (niños mariposa)	Donaciones de medicinas y juguetes
	Madres y niños de Pampa San Juan	Desayunos y donaciones de juguetes
Acciones de generación de empleo para apoyar la inclusión social	Mujeres en edad de trabajar en zona vulnerable	Dar oportunidad de empleabilidad en el país (PEA)
Acciones de apoyo en el cuidado con el medio ambiente	Clientes	Contribuir e incentivar el cuidado del medio ambiente mediante el reciclaje de residuos domésticos en los hogares de los clientes.
	Sociedad	Indumentaria con estampado sobre el cuidado del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Indicadores de medición

Los indicadores de medición de responsabilidad social se detallan en la tabla 39.

Tabla 39. Indicadores de medición

Objetivos	Indicadores de acciones	PLAZO				
		Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Acciones de apoyo social	Juguetes y medicamentos para 20 niños mariposa del Instituto Nacional de Salud del Niño (julio y diciembre)	20	20	20	20	20
Acciones de apoyo social	Desayuno (julio) para 60 niños y madres de la Pampa de San Juan	60	60	60	60	60
Acciones de apoyo social	Chocolatada (diciembre) para 60 niños y madres de la Pampa de San Juan	60	60	60	60	60
Acciones de apoyo social	Juguetes (diciembre) para 60 niños de la Pampa de San Juan	60	60	60	60	60
Acciones de apoyo social	Charla para mujeres en edad de trabajar de la Pampa de San Juan (julio y diciembre)	100	100	100	100	100
Estampado en uniformes	Número anual de indumentaria estampada (polos, gorra y bolso) sobre cuidado del medio ambiente	100%	100%	100%	100%	100%
Reciclaje de residuos domésticos	Numero de paquetes de bolsas para reciclaje de residuos domésticos en cada servicio	23.250	25.575	28.133	32.353	37.206

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se detalla en el anexo 27.

5. Presupuesto de responsabilidad social

Los presupuestos se pueden observar en la siguiente tabla 40.

Tabla 40. Presupuesto de responsabilidad social

Número de acciones al año	Descripción	Cantidad	Precio unitario (S/)	Precio total (S/)	Inversión anual (S/)
2	Juguetes y medicamentos para niños mariposa	20	100	2.000	4.000
1	Desayuno (julio) para 60 niños y madres	120	20	2.400	2.400
1	Chocolatada (diciembre) para 60 niños y madres	120	20	2.400	2.400
1	Juguetes para 60 niños en diciembre	60	25	1.500	1.500
2	Charla para mujeres en edad para trabajar de la zona Pampa de San Juan	100	20	2.000	4.000
1	Costo de estampado de temas ecológicos en 100 uniformes (tres polos, un bolso y una gorra)	100	10	1.000	1.000
1	Paquete de bolsas de reciclaje (cuatro bolsas de colores)	23.250	0,20	4.650	4.650
				15.950	19.950

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Supuestos

- La proyección de los estados financieros y el flujo de caja, se estiman sobre un periodo de cero (actividades operativas) a cinco años y se realizan en soles.
- La proyección de la demanda y las ventas se ha realizado en base a cuatro tipos de servicio de limpieza por tamaño para departamentos (Small, Classic, Full y Premium),
- El servicio de limpieza será tercerizado, la empresa necesitará un promedio de 60 personas de sexo femenino para la limpieza para la atención diaria en el primer año, el cual se les pagará a través de recibos por honorarios.
- Se proyecta atender a 313 clientes en el primer año. A partir del segundo y tercer año se espera crecer un 10%, mientras que en el cuarto y quinto año un 15%, así llegar a 500 clientes en el último periodo.
- Se estima colocar 23.250 servicios en el primer año. En el quinto periodo se proyecta colocar un promedio de 37.206 servicios comercializados.
- El IGV al 2017 es del 18%.
- El costo de ventas incluye el pago por cada servicio realizado al personal de limpieza externo y un gasto financiero (por el uso de medios de pago y el pago on line). Este último ítem tiene un costo promedio de S/ 5.
- La tasa de Impuesto a la Renta vigente al 2017 es del 29,5%.
- La simulación del préstamo bancario utilizó información proporcionada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), que indica las tasas efectivas anuales (TEA) de 21,71%, tasa promedio referencial para el mes de diciembre para pequeñas empresas. Se está considerando pedir el préstamo a la entidad Mi Banco.
- Se utilizaron para calcular la depreciación de activos fijos tangibles las tasas fijadas para el presente año por Sunat (tasa de depreciación para equipos de procesamiento de datos de 25% y de 10% para muebles y enseres).
- Se estima que los gastos de planilla, recursos humanos, responsabilidad social, operativos y de marketing varían cada periodo a partir del segundo año. Se está considerando un incremento de 3% en dichos gastos por la inflación.
- Se está considerando los costos, valores y precios de venta como constantes.

2. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio operativo se logra comercializando la cantidad de 18.635 servicios a mediados del décimo mes del primer año, lo que representa S/ 1.490.771 en ventas, lo que permitirá cubrir los costos fijos del proyecto de S/ 489.159.

3. Flujo de caja, balance general y estados financieros del primer año

En el anexo 28 se aprecia el flujo de caja, balance general y estados financieros para el primer año.

4. Flujo de caja y estados financieros

Se muestra el flujo proyectado en la siguiente tabla 41.

Tabla 41. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Saldo inicial de caja (S/)		0	27.311	91.365	188.067	345.659
Saldo final de caja (S/)		27.311	91.365	188.067	345.659	664.565
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (S/)		1.708.905	1.879.795	2.067.775	2.377.941	2.734.632
Costo de ventas (S/)		1.139.270	1.253.197	1.378.516	1.585.294	1.823.088
Utilidad bruta (S/)		569.635	626.598	689.258	792.647	911.544
Planilla (S/)		354.326	364.956	375.904	387.181	398.797
Gastos operativos (S/)		110.713	102.823	105.908	109.085	112.358
Gastos de recursos humanos (S/)		24.120	24.844	25.589	26.357	27.147
Gastos de responsabilidad social empresarial (S/)		19.950	20.549	21.165	21.800	22.454
Depreciación (S/)		6.872	6.872	6.872	6.872	6.872
EBIT (S/)		53.654	106.555	153.820	241.352	343.916
Impuesto a la Renta (S/)		15.828	31.434	45.377	71.199	101.455
Depreciación (S/)		6.872	6.872	6.872	6.872	6.872
Flujo operativo (S/)		44.698	81.994	115.315	177.025	249.333
Activos fijos (S/)	- 66.470	0	0	0	0	0
Capital de trabajo (S/)	-90.002	0	0	0	0	90.002
Flujo de caja de libre disponibilidad (FCLD) (S/)	-156.472	44.698	81.994	115.315	177.025	339.335
Préstamo (S/)	66.470					
Cuota anual (S/)		- 21.048	-21.048	-21.048	-21.048	-21.048
Escudo fiscal (S/)		3.661	3.108	2.435	1.615	618
Flujo de caja neto inversionista (FCNI) (S/)	-90.002	27.311	64.054	96.702	157.593	318.905
Saldo inicial de caja (S/)		0	27.311	91.365	188.067	345.659
Saldo final de caja (S/)		27.311	91.365	188.067	345.659	664.565
Rentabilidad		1,60%	3,41%	4,68%	6,63%	11,66%
VAN libre - FCLD (S/)	348.805					
TIR libre - FCLD	56,92%					
VAN inversionista - FCNI (S/)	396.087					
TIR inversionista - FCNI	75,51%					
PROYECTO FCLD	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Valor presente de los flujos (S/)	-156.472	40.187	66.278	83.805	115.667	199.341
Recupero descontado (S/)	-156.472	-116.286	-50.008	33.796	149.463	348.805
Periodo de recupero		1,00	1,00	1,00	1,00	-0,75
Payback FCLD	3,25					
						3 años y 3 meses
INVERSIONISTA FCNI	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Valor presente de los flujos (S/)	-90.002	25.238	54.700	76.313	114.925	214.913
Recupero descontado (S/)	-90.002	-64.764	-10.064	66.248	181.174	396.087
Periodo de recupero		1,00	1,00	1,00	-0,58	
Payback FCNI	2,42					
						2 años y 5 meses

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El estado de resultados se aprecia en la tabla 42.

Tabla 42. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
Años	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ingresos		1.708.905	1.879.795	2.067.775	2.377.941	2.734.632
Costo de ventas		1.139.270	1.253.197	1.378.516	1.585.294	1.823.088
Utilidad bruta		569.635	626.598	689.258	792.647	911.544
Gastos de planilla		354.326	364.956	375.904	387.181	398.797
Gastos operativos		110.713	102.823	105.908	109.085	112.358
Gastos de recursos humanos		24.120	24.844	25.589	26.357	27.147
Gastos responsabilidad social empresarial		19.950	20.549	21.165	21.800	22.454
Depreciación		6.872	6.872	6.872	6.872	6.872
Utilidad operativa		53.654	106.555	153.820	241.352	343.916
Gastos financieros		12.411	10.535	8.253	5.475	2.095
Utilidad antes de impuestos		41.243	96.020	145.567	235.877	341.822
Impuesto a la renta		12.167	28.326	42.942	69.584	100.837
Utilidad neta		29.076	67.694	102.625	166.293	240.984

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El balance general se aprecia en la tabla 43.

Tabla 43. Balance general

BALANCE GENERAL (S/)						
Años	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Activo	156.472	176.912	234.093	323.923	474.644	696.675
Caja	0	27.311	91.365	188.067	345.659	664.565
Capital de trabajo (caja)	90.002	90.002	90.002	90.002	90.002	0
Activo fijo	66.470	66.470	66.470	66.470	66.470	66.470
Depreciación	0	-6.872	-13.744	-20.616	-27.488	-34.360
Pasivo y patrimonio	156.472	176.912	234.093	323.923	474.644	696.675
Pasivo	66.470	57.833	47.320	34.526	18.953	0
Préstamo	66.470	66.470	66.470	66.470	66.470	66.470
Amortización	0	-8.637	-19.150	-31.944	-47.517	-66.470
Patrimonio	90.002	119.079	186.773	289.398	455.691	696.675
Patrimonio	90.002	90.002	90.002	90.002	90.002	90.002
Resultado acumulado	0	0	29.076	96.771	199.395	365.688
Resultado del ejercicio	0	29.076	67.694	102.625	166.293	240.984

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los indicadores de rentabilidad se aprecian en la tabla 44.

Tabla 44. Indicadores de rentabilidad

Años	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Rentabilidad	1,60%	3,41%	4,68%	6,63%	11,66%
ROI (ROA)	16,44%	28,92%	31,68%	35,04%	34,59%
ROE	32,31%	75,21%	114,02%	184,77%	267,75%
Margen de utilidad bruta	33%	33%	33%	33%	33%
Margen de utilidad operativa	3,14%	5,67%	7,44%	10,15%	12,58%
Margen de utilidad neta	1,70%	3,60%	4,96%	6,99%	8,81%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Estructura del financiamiento

La inversión total está constituida por el 42,48% de activo fijo, y el 57,52% es el capital de trabajo (anexo 29). El préstamo será de S/ 66.470 por el Banco Mi Banco por una tasa de 21,71% anual. La cuota anual será de S/ 21.048. La estructura se detalla en la tabla 45.

Tabla 45. Estructura de financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	
Activo fijo (S/)	66.470
Capital de trabajo (S/)	90.002
Inversión total (S/)	156.472
D/E	0,74
D	42,48%
E	57,52%
Financiamiento (S/)	66.470,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Tasa de descuento

El costo de oportunidad del capital (COK) o tasa de descuento k en soles es de 8,21% y el costo promedio ponderado del capital (WACC) fue de 11,23%.

7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Con los resultados obtenidos se estiman dos escenarios: uno optimista con resultados a favor en un 20%, y pesimista con un resultado en contra de 20%, ambos estimados a partir de los cambios positivos y/o negativos de la situación económica, factores externos, demanda y el consumo que pueden influir en la demanda del servicio de DepApp, que pueden determinar las siguientes variaciones de indicadores que se detallan en la siguiente tabla (ver tabla 46).

Tabla 46. Análisis de sensibilidad

Variables	Escenario pesimista	Escenario normal/ actual	Escenario optimista
Cambio de variables demanda e ingresos	-20%	0%	20%
Valor de venta promedio (S/)	64,00	80,00	96,00
Costo de venta promedio (S/)	43,00	53,75	64,50
VAN libre (S/)	279.043,92	348.804,90	418.565,88
VAN inversionista (S/)	316.869,39	396.086,74	475.304,09
TIR libre (S/)	45,54%	56,92%	68,31%
TIR inversionista	60,41%	75,51%	90,61%
Payback libre	3 años y 10 meses	3 años y 3 meses	2 años y 7 meses
Payback inversionista	2 años y 10 meses	2 años y 5 meses	1 años y 11 meses

Fuente: Elaboración propia, 2018.

8. Conclusiones

- Se inicia el proyecto con una rentabilidad en el primer año de 1,60%. En el quinto periodo una rentabilidad del 11,66%.
- El valor actual neto (VAN) de ambos flujos cubre la inversión inicial y genera un beneficio traído al presente de S/ 348.804,90 en el flujo libre y S/ 396.086,74 en el flujo inversionista, respectivamente.
- El tiempo de recuperación de la inversión con el flujo libre es de tres años y tres meses, mientras con el flujo del inversionista es aproximadamente de dos años y cinco meses, ambos payback son realista y muy ajustados al tiempo promedio que implica recuperar la inversión inicial.
- La tasa interna de retorno (TIR) es de 56,92% en el flujo libre, superior al WACC de 11,23%, así como el TIR del flujo inversionista resultante es de 75,51% superior al COK de 8,21%.
- Se proyectan lograr ventas en el quinto año de S/ 2.734.632, que generen una utilidad neta de S/ 240.984, lo que representa comercializar 37.206 servicios de limpieza en ese año.
- El número de servicios que se necesitan para cubrir los gastos fijos es de 18.635 servicios; es decir, el punto de equilibrio operativo se logra en el décimo mes del primer año de funcionamiento, aproximadamente.
- La inversión inicial total es de S/ 156.472, que comprende un préstamo bancario por un monto de S/ 66.470 destinado para la compra de activos fijos, que representa el 57,52% de la inversión y S/ 90.002 de aporte de los accionistas del negocio, que corresponde al 42,48% de la estructura, que cubrirá el capital de trabajo necesario, al proyectarse que no habrá ingresos los dos primeros meses
- La frecuencia del uso del servicio a lo largo del año se determinará en base a una proyección medida de solamente un promedio de 2, 4, 8 y 24 veces por mes de pedidos por cada tipo de cliente, lo que sustenta las proyecciones de demanda y ventas presentadas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La cámara de Comercio de Lima estimo que el PBI del sector servicios crecerá en 4,9%
- En la actualidad las personas no disponen de tiempo para los quehaceres domésticos ni con la información para encontrar el personal idóneo que realice dicha labor (Fábregas 2016).
- El uso de apps en dispositivo móviles inteligentes es cada vez más común. El 94% de los hogares de Lima Metropolitana tiene al menos una persona con celular. (INEI 2016), y hasta el 2015 hay 14,5 millones de usuarios de las redes sociales (Diario El Comercio 2015).
- Actualmente existe una mayor concientización sobre el cuidado con el medio ambiente, por lo que las personas se sienten más atraídas por empresas que se preocupan en ello.
- El servicio de limpieza será efectuado por personal externo en la condición de proveedores, no será personal de la empresa. Se aplicarán contrato de prestación de servicios con la empresa.
- Las fuentes de las ventajas competitivas son gestión de la innovación, gestión con el cliente y un servicio diferenciado.
- La estrategia de crecimiento se enfocará: en captar clientes y luego fidelizarlos y en el largo plazo ser líder en el servicio de limpieza con la estrategia competitiva de diferenciación.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan de negocio de servicio de limpieza porque es viable desde la perspectiva económica, financiera, operativa y comercial.
- Se recomienda tener mucha rigurosidad a la hora de contratar el personal de limpieza ya que el éxito de la empresa dependerá fundamentalmente del trabajo que realizan estas personas.

Bibliografía

Agencia Reuters. (2017). “Fernando Zavala: Está descartado reducir el IGV”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 18 de julio de 2017. Fecha de consulta: 27/10/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/fernando-zavala-descartado-reducir-igv-443340>>.

América Noticias. (2015), “Importación de celulares desde China supera los US\$ 349 millones en el 2015”. En: *americatv.com.pe*. [En línea]. 11 de junio de 2015. Fecha de consulta 21/11/2017. Disponible en: <<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/peru-ha-importado-celulares-china-mas-us-349-millones-2015-n185083>>.

Asociación de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2016). “Niveles Socio Económicos 2016”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Barney, J., y Hesterly, W. (2012). *Gestión Estratégica y Ventaja Competitiva*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Belaúnde, G. (2013). “Riesgos Empresariales Ligados a ‘Desastres Naturales’: una Visión Integral”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 21 de abril de 2013. Fecha de consulta 14/11/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/blog/riesgosfinancieros/2013/04/riesgos-empresariales-ligados.html>>.

Cabrera, G. (2006). “La responsabilidad social de la empresa y las Metas de Desarrollo del Milenio”. En: *google.com.pe*. [En línea]. Fecha de publicación. Fecha de consulta: 10/11/2017. Disponible en: <<https://www.google.com.pe/search?q=Cabrera%2C+G.+%E2%80%9CLa+responsabilidad+social+de+la+empresa+y+las+Metas+de+Desarrollo+del+Milenio&oq=Cabrera%2C+G.+%E2%80%9CLa+responsabilidad+social+de+la+empresa+y+las+Metas+de+Desarrollo+del+Milenio&aqs=chrome..69i57j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#>>>.

Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2016). “Minería y servicios impulsarán crecimiento de 4,2% en el 2017”. En: *camaralima.org.pe*. [En línea]. 10 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 27/01/2018. Disponible en: <<http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/mineria-y-servicios-impulsaran-crecimiento-de-4-2-en-el-2017/645>>.

Congreso de la República. (2000). “Ley N°27309, Ley que incorpora los delitos informáticos al Código Penal”. En: *pecert.gob.pe*. [PDF]. 15 de julio del 2000. Fecha de consulta: 21/10/2017. Disponible en: <http://www.pecert.gob.pe/_normas/delitos/LEY-27309.PDF>.

Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (Conasec). (2016). “Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Octubre 2015 - Marzo 2016”. En: *conasec.mininter.gob.pe*. Informe Técnico N°2. [En línea]. Junio de 2016. Fecha de consulta: 21/10/2017. Disponible en: <http://conasec.mininter.gob.pe/contenidos/userfiles/files/boletin-seguridad-ciudadana_3_Junio2016.pdf>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México SA.

Diario El Peruano. (2016). “Inversión extranjera directa en Perú creció 11% en 2015”. En: *elperuano.com.pe*. [En línea]. 21 de enero de 2016. Fecha de consulta: 20/10/2017. Disponible en: <<http://www.elperuano.com.pe/noticia-inversion-extranjera-directa-peru-crecio-11-2015-37532.aspx>>.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Gránica SA.

Escalante, J. (2015). “[INTERACTIVO] Así evolucionó el precio de las viviendas en Lima”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 11 de junio de 2015. Fecha de consulta: 20/10/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/interactivo-evoluciono-precio-viviendas-lima-192436>>.

Fábregas, L. (2016). “Cada vez más parejas 'externalizan' las tareas domésticas”. En: *cronicaglobal.lespanol.com*. [En línea]. 02 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 27/11/2017. Disponible en: <http://cronicaglobal.lespanol.com/vida/cada-vez-mas-parejas-externalizan-las-tareas-domesticas_37677_102.html>.

Garcés, D. (2016), “Tráfico de datos móviles crecerá casi 10 veces en los próximos cinco años, predice estudio Cisco Visual Networking Index (VNI)”. En: *globalnewsroom.cisco.com*. [En línea]. 10 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 21/11/2017. Disponible en: <<http://globalnewsroom.cisco.com/es/es/release/El-tr%C3%A1fico-IP-global-se-multiplicar%C3%A1-por-tres-entre-2014-y-2019-2165367>>.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

Hernández, A. (2016). “Publicar una App en Google Play y App Store”. En: *34milideas.com*. [En línea]. 09 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<http://www.34milideas.com/publicar-nuestra-App-google-play-App-store/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007). “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de consulta de resultados censales. Cuadros estadísticos”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/11/2017. Disponible en: <<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Una mirada a Lima Metropolitana. Lima, setiembre 2014*. Lima: INEI. [En línea]. Fecha de consulta 21/12/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1168/libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). “Capítulo IV. Vivienda y hogar”. En: *Compendio Estadístico Perú 2014*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/11/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1173/cap04/cap04.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares Enero-Febrero-Marzo 2016”. En: *Informe Técnico*. N°2, 30 de junio del 2016. [PDF]. Fecha de consulta: 11/10/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2016.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas”. En: *inei.gob.pe*. [PDF]. 31 de enero del 2010. Fecha de consulta 24/11/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0883/Libro.pdf>.

Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño: Nuevos pasos para planificar la calidad de bienes y servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Kotler, P. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. México D.F.: Pearson Educación de México.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.

Luciana F. (2016). “Las Mejores Agencias de diseño en Perú mejor posicionadas”. En: *mott.marketing*. [En línea]. 09 de enero de 2016. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<https://mott.marketing/agencias-de-diseno-en-peru-mejor-posicionadas/>>.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Minjus). (2013). “Ley N°29733: Ley de protección de datos personales”. En: *minjus.gob.pe*. [PDF]. 21 de marzo del 2013. Fecha de consulta:

20/01/2018. Disponible en: <http://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/DS-3-2013-JUS.REGLAMENTO.LPDP_.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Formación del Empleo (MTPE). (2014). “Preguntas Frecuentes”. En: *trabajo.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/12/2017. Disponible en: <<http://www2.trabajo.gob.pe/preguntas-frecuentes-faq/>>.

Ministerio de Trabajo y Formación del Empleo (MTPE). (2016a). “Perú: Distribución de los trabajadores del hogar según diversas variables, 2004-2008”. En: *mintra.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/01/2018. Disponible en: <<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=367&tip=358>>.

Ministerio de Trabajo y Formación del Empleo (MTPE). (2016b). “Agencias Privadas de empleo vigentes - Año 2016”. En: *minjus.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/renape/2016/130716_Agencias_Privadas_Empleo_vigentes.pdf>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2016). “Decreto Supremo N°040-2007-MTC, Condiciones para la implementación de la portabilidad numérica de los servicios públicos móviles en el país”. En: *transparencia.mtc.gob.pe*. [PDF]. 17 de noviembre del 2007. Fecha de consulta: 20/10/2017. Disponible en: <http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1342.pdf>.

Pérez Fernández de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.

Perú Retail. (2017). “Mercado peruano tiene tres millones de compradores online”. En: *peru-retail.com*. [En línea]. 16 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 18/03/2018. Disponible en: <<http://www.peru-retail.com/mercado-peruano-tiene-tres-millones-compradores-online/>>.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Cecca.

Redacción Gestión (2015). “¿Quieres lanzar una App móvil en el mercado peruano? Conoce los factores de éxito”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 24 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 18/10/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/tecnologia/quieres-lanzar-App-movil-mercado-peruano-conoce-factores-exito-2124288>>.

Redacción Gestión. (2013). “Perú es el segundo mercado más atractivo para los importadores en América”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 19 de diciembre del 2013. Fecha de consulta: 21/10/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/peru-segundo-mercado-mas-atractivo-importadores-2084102>>.

Redacción Gestión. (2016a). “BCR reducirá encajes en moneda nacional y extranjera desde enero del 2017”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 27 de diciembre de 2016. Fecha de consulta 27/11/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/mercados/bcr-reducira-encajes-moneda-nacional-y-extranjera-desde-enero-2017-2178217>>.

Redacción Gestión. (2016b). “APEC 2016: Conozca los 5 acuerdos alcanzados por los ministros de relaciones internacionales”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 18 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 27/11/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/apec-2016-conozca-5-acuerdos-alcanzados-ministros-relaciones-internacionales-2175087>>.

Redacción Gestión. (2016c). “Más trabajadores dejarán de pagar el Impuesto a la Renta con alza de la UIT el 2017”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 22 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 21/12/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/tu-dinero/trabajadores-dejaran-pagar-impuesto-renta-alza-uit-2017-124463>>.

Redacción Gestión. (2017). “Editorial: Inflación cuasi controlada”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 12 de enero de 2017. Fecha de consulta 27/11/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/opinion/editorial-inflacion-cuasi-controlada-2179489>>.

Redacción LR. (2016). “Ejecutivo publicó ley que permite usar 25% del fondo de AFP para vivienda”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 29 de junio del 2016. Fecha de consulta: 21/10/2017. Disponible en: <<http://larepublica.pe/impresa/economia/781053-ejecutivo-publico-ley-que-permite-usar-25-del-fondo-de-afp-para-vivienda>>.

Redacción LR. (2018). “PPK renunció a la presidencia de la República tras escándalo por ‘Keikovideos’”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 21 de marzo del 2018. Fecha de consulta 11/04/2018. Disponible en: <<http://larepublica.pe/politica/1214846-ppk-presento-su-renuncia-a-la-presidencia-del-peru-tras-keikovideos>>.

Saavedra, M. (2017). “¿Cómo impacta en el Perú la salida de Estados Unidos del TPP?”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 24 de enero de 2017. Fecha de consulta: 27/10/2017. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/como-impacta-peru-salida-estados-unidos-tpp-noticia-1962716?ref=flujo_tags_301963&ft=nota_9&e=titulo>.

Vidal, A. (2012). “Exoneración sobre las gratificaciones: ¿Quién paga el costo?”. En: *essalud.gob.pe*. [PDF]. Junio 2012. Fecha de consulta 08/11/2017. Disponible en: <<http://www.essalud.gob.pe/downloads/gratificacion.pdf>>.

Yeeply. (2015). “Bases técnicas en desarrollo de apps móviles: Android e iOS”. En: *yeeply.com*. [En línea]. 27 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 20/10/2017. Disponible en: <<https://www.yeeply.com/blog/desarrollo-de-aplicaciones-moviles-bases-tecnicas/>>.

Zubiate, A. (2015). “El boom inmobiliario y la supuesta burbuja inmobiliaria”. En: *semanaeconomica.com*. [En línea]. 20 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/boominmobiliario/2015/05/20/el-boom-inmobiliario-y-la-supuesta-burbuja-inmobiliaria/>>.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas a profundidad y características del muestreo

Elementos del diseño	Entrevistas a profundidad
Mercado meta	Se establecieron tres tipos de expertos por grupos: empresas que ofrecen servicios de limpieza para hogares (L), tecnología (T) y especialidades estratégicas (ED).
Marco de muestreo	Se determinó realizar las entrevistas a cada tipo de experto en base a su experiencia, especialidad, conocimientos, manejo y a sus servicios. Cada experto fue contactado por recomendaciones, amistad y referencias del entorno social y laboral.
Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tamaño de muestra	Las entrevistas fueron programadas, haciendo un total de 10 expertos. Las personas entrevistadas, sus cargos y empresas se detallan en el anexo 2.
Cuestionario	Las preguntas fueron diseñadas para cada tipo de experto buscando respuestas abiertas. La lista de preguntas y su relación con los objetivos específicos se detallan en el anexo 3.
Procedimiento	Las entrevistas se realizaron en sus domicilios, centros laborales, video conferencia o cafeterías. Todas las entrevistas tuvieron una duración de alrededor de 40 minutos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2. Lista de los expertos

Grupos	Nombres y Apellidos	Edad	Cargos	Empresa
Empresas que ofrecen servicios de limpieza para hogares (L)	Edinson Pérez	57	Gerente general	Edinpul Perú S.A.C.
	Daniel Vargas	43	Gerente general	Soyla Soluciones S.A.C.
	Santiago Ledezma	63	Gerente general	Universal Services V.C E.I.R.L.
Tecnología de App y Web (T)	Oscar Nakamatsu	42	Senior user experience designer	Instituto Peruano de Publicidad
	Cesar Wakabayashi	31	Diseñador gráfico publicitario	Dart Media S.A.C
	Manuel Zariquiey Rubio	38	Marketing digital manager	Uber Perú S.A.
Estrategias diferenciales (ED)	Arturo Rodríguez Aramayo	38	Gerente de Atención al cliente	La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.
	Henry Bautista	41	Jefe de marca	Bimbo del Perú S.A
	Cecilia Loayza Pinedo	51	Gerente de Medio Ambiente	Municipalidad del distrito de San Borja
	Evelyn Portugal	38	Jefe de Recursos Humanos	Techint S.A.C.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Preguntas para expertos

Preguntas	Grupos de expertos		
	L	T	ED
¿Qué aspectos político-legal, económico y social pueden impactar en el negocio de servicio de limpieza para hogares?	X		
¿Qué aspectos tecnológicos pueden impactar en el negocio de servicio de limpieza para hogares?		X	
¿Qué aspectos ecológicos pueden impactar en el negocio de servicio de limpieza para hogares?			X
¿Hay una tendencia significativa en las personas para solicitar servicios por medio de una app?	X	X	
¿Cuál es el comportamiento y aceptación del usuario respecto al pago en línea por medio de una app?	X	X	
¿Cuál son las principales características que debe tener una app para ofrecer un servicio, cual es el costo, tiempo de desarrollo y su implementación?		X	
¿Qué es lo más importante que el cliente desea percibir de la empresa al adquirir un servicio antes, durante y al finalizar?			X
¿Qué actividades críticas de contaminación se presencian en el distrito y qué deberían realizar los habitantes para contribuir con el cuidado del medio ambiente?			X
¿Cuál es la tendencia del mercado para los negocios que ofrecen servicios de limpieza? De ser positiva, ¿cuál es el crecimiento para los próximos 5 años?	X		
Para el negocio de servicio de limpieza, ¿en qué tiempo después que inició el negocio pudo obtener las ventas deseadas?	X		
Para el negocio de servicio de limpieza, ¿cuál es su mercado total y meta?	X		
Para el negocio de servicio de limpieza, ¿cuál es su competencia y sustitutos?	X		
Para el negocio de servicio de limpieza, ¿cómo contratan, cuál es su forma de pago al personal de limpieza y cuánto ganan?	X		X
Para pequeñas y medianas empresas el cual ofrecen servicio de limpieza, ¿el modo de pago para el personal de limpieza podría ser por recibos por honorarios o por planilla? ¿qué responsabilidades con lleva a esa elección?	X		X
Para el negocio de servicio de limpieza, ¿cuál es la cantidad de servicios en promedio por día y cuantas personas de limpieza tienen a su disposición?	X		
Para el negocio de servicio de limpieza, ¿cuáles son sus variables de segmentación?	X		
Para el negocio de servicio de limpieza, ¿en cuánto aproximadamente sumó la inversión total para el negocio?	X		
Para el negocio de servicio de limpieza, ¿implementaría posteriormente una app como medio de solicitud y medio pago?	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Tipos de encuesta y características del muestreo

Elementos del diseño	Tipo de encuesta	
	Encuesta para usuarios	Encuesta para personal de limpieza
Población	En el año 2013 se determinó que existían 410.000 departamentos en edificios en Lima Metropolitana (INEI 2014a) y comparado con el último Censo del 2007 se determina que hubo un incremento del 61% en seis años (INEI 2007)	Hasta el año 2008 hay un total de 453.272 trabajadores del hogar a nivel nacional. (MTPE 2016a).
Marco de muestreo	En el último censo había un total de 119.368 departamentos en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (INEI 2007), con el incremento del 61% al 2013 hay un total de 192.182 departamentos (INEI 2014b).	En el año 2013 se determinó que existen 200.200 trabajadores del hogar en Lima Metropolitana (INEI 2014a).
Técnica de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado para los departamentos de las zonas 6 y 7 (anexo 5).	Muestreo probabilístico aleatorio simple para el personal de limpieza en Lima Metropolitana
Tamaño de muestra	Se utilizó la fórmula para la proporción poblacional finita: $n = \frac{N * p(1-q) * z^2}{E^2 * (N-1) + p(1-q) * z^2}$ Dónde: - N: Tamaño de la población - z: 1,96 para un nivel de confianza del 95% - e: Error absoluto de +/- 5% - p: Proporción poblacional de 0,50 - q: 1-p	
	Reemplazando: $n = \frac{192,182 * 0.5(1-0.5) * (1.96)^2}{(0.05)^2 * (192,182-1) + 0.5(1-0.5) * (1.96)^2}$ n = 384	Reemplazando: $n = \frac{200,200 * 0.5(1-0.5) * (1.96)^2}{(0.05)^2 * (200,200-1) + 0.5(1-0.5) * (1.96)^2}$ n = 384
Cuestionario	Anexo 6	Anexo 7
Procedimiento	Cabe mencionar que para ambas encuestas se contó con el apoyo de un equipo de cinco encuestadores en simultáneo quienes tienen experiencia en trabajo de campo y fueron instruidos para evitar sesgos en las respuestas.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado para usuarios y mercado meta

Distritos	Cantidad de departamentos *	Crecimiento 61% **	Total (mercado meta)	Pesos	Tamaño de muestra por distritos
Jesús María	9,308	5,678	14,986	8%	30
Lince	6,867	4,189	11,056	6%	22
Pueblo Libre	6,570	4,008	10,578	6%	21
Magdalena	4,979	3,037	8,016	4%	16
San Miguel	10,572	6,449	17,021	9%	34
La Molina	10,314	6,292	16,606	9%	33
Miraflores	16,145	9,848	25,993	14%	52
San Borja	14,670	8,949	23,619	12%	47
San Isidro	10,058	6,135	16,193	8%	32
Surco	29,885	18,230	48,115	25%	96
Total	119,368	72,814	192,182		383

Fuente: INEI, 2007 (*), INEI, 2013 (**).

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 6. Encuesta a usuarios

Encuesta a usuarios para servicio de limpieza en departamentos	
<p>Estimado encuestado,</p> <p>Somos alumnos de la Universidad de Pacífico del MBA XVI, estamos realizando un trabajo de investigación para un negocio acerca de los servicios de limpieza en departamentos.</p> <p>El objetivo de esta encuesta consiste en conocer sus necesidades e inquietudes acerca del servicio que brindaremos y de esta manera traducirlos en soluciones que aporten valor.</p> <p>A continuación, procederemos a realizar ciertas preguntas que se han elaborado con la finalidad de conocer su opinión y deseos, no sin antes agradecerle por el tiempo brindado y su vez consideramos sus respuestas de suma importancia para el proyecto.</p>	
<p><u>Datos del encuestado:</u></p>	
Fecha:	Distrito:
Nombre:	Edad:

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
1	¿De qué tamaño es su departamento?	Menos de 100 m ²	154	40%
		Entre 101 m ² y 120 m ²	95	25%
		Entre 121 m ² y 140 m ²	77	20%
		Más de 140 m ²	57	15%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Rango de precio (soles)	N° Personas
2	¿Cuánto paga o pagaría usted por el servicio de limpieza de su departamento?	Menos de 100 m ²	Entre 55 y 65	154
		Entre 101 m ² y 120 m ²	Entre 75 y 85	95
		Entre 121 m ² y 140 m ²	Entre 88 y 115	77
		Más de 140 m ²	Más de 125	57
			-	383

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
3	¿Quién realiza las labores de limpieza de su departamento?	Personal doméstico fijo	172	45%
		Personal doméstico part time	130	34%
		Habitantes del hogar	58	15%
		Otros	23	6%
			383	100%

Si en la pregunta anterior su respuesta fue “Personal doméstico fijo o part time”, responda la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 5

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
4	¿Cómo consiguió el personal de limpieza?	Referencia y/o Recomendación	130	43%
		Oficinas de agencia de empleos	69	23%
		Aviso en medio impreso	28	9%
		Internet y redes sociales	76	25%
			302	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
5	¿Con qué frecuencia se realiza la limpieza de su departamento?	Diariamente (cliente estrella)	38	5%
		Entre dos a tres veces por semana (muy frecuente)	134	40%
		Una vez a la semana (frecuente)	134	35%
		Quincenal (menos frecuente)	77	20%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
6	¿En qué meses usualmente necesita personal de limpieza?	Enero - febrero - marzo	73	19%
		Abril - mayo - junio	77	20%
		Julio - agosto - setiembre	127	33%
		Octubre - noviembre - diciembre	107	28%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
7	En el caso de contratar un servicio de limpieza para su departamento ¿Qué es lo que más valoraría del servicio de limpieza?	Flexibilidad de horarios	85	22%
		Honradez del personal	126	33%
		Precio	73	19%
		Calidad	80	21%
		Otros	19	5%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
8	Si contratara servicios de limpieza para su departamento, ¿por qué medio le gustaría solicitar este servicio?	Página web	115	30%
		Aplicativo móvil de celular (app)	142	37%
		Redes sociales	88	23%
		Llamadas telefónicas	27	7%
		Medios físicos	11	3%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
9	En el caso de contratar un servicio a través de una app, ¿qué característica es la que más valoraría del aplicativo? Elegir solamente una.	Rapidez	65	17%
		Sencillez	88	23%
		Atractivo	122	32%
		Seguridad	100	26%
		Otras	8	2%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
10	De adquirir un servicio de limpieza, ¿cuál sería su preferencia de medio de pago?:	Pago en línea (web, app)	49,79	13%
		Transferencia bancaria	134,05	35%
		Efectivo	199,16	52%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
11	De adquirir un servicio de limpieza, ¿cuál sería el modo de pago que elegirías?	Por adelantado	38	10.4%
		50% antes y 50% al final	153	39.6%
		Al finalizar el servicio	192	50%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
12	¿Cuál es el nombre que le gustaría que tenga una nueva empresa de servicio de limpieza?	DepApp	191	50%
		CleanPerú	77	20%
		Servilimpiex	69	18%
		App Cleaned	46	12%
			383	100%

Nro	Pregunta	Opción	Respuesta	%
13	De adquirir un servicio de limpieza, ¿prefieres una dama o un caballero?	Mujer	310,23	81%
		Hombre	53,62	14%
		Indiferente	19,15	5%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
14	¿En qué medio publicitario quiere que se difunda el servicio de limpieza de una empresa?	Radios	11	3%
		Redes sociales	142	37%
		Página web	126	33%
		Revistas y periódicos	27	7%
		Medio físico	77	20%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
15	¿Qué promoción desea adquirir al usar el servicio de limpieza de una empresa?	Descuentos en servicio	180	47%
		Artículos de merchandising	165	43%
		Regalos de útiles de limpieza	26	7%
		Otros	12	3%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
16	¿En qué actividades de medio ambiente le gustaría que una empresa de servicios de limpieza participe?	Manejo de productos químicos	73	19%
		Manejo de reciclaje de residuos	249	65%
		Uso de productos ecológicos	46	12%
		Otros	15	4%
			383	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Encuesta a personal de limpieza

Encuesta a personal de limpieza			
Estimado encuestado,			
Somos alumnos de la Universidad de Pacífico del MBA XVI, estamos realizando un trabajo de investigación para un negocio acerca de los servicios de limpieza en departamentos.			
El objetivo de esta encuesta consiste en conocer sus necesidades e inquietudes acerca del servicio que brindaremos y de esta manera traducirlos en soluciones que aporten valor.			
A continuación, procederemos a realizar ciertas preguntas que se han elaborado con la finalidad de conocer su opinión y deseos, no sin antes agradecerle por el tiempo brindado y su vez consideramos sus respuestas de suma importancia para el proyecto.			
<u>Datos del encuestado:</u>			
Fecha:		Distrito:	
Nombre:		Edad:	

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
1	Que te genera más rentabilidad, limpiar casas o departamentos?	Departamentos	287,25	75%
		Casas	68,94	18%
		Cualquiera de los dos	26,81	7%
			383	100

Nro.	Pregunta	Opción	Tiempo promedio	N° personas
2	En base al tamaño de un departamento ¿Cuánto tiempo se emplea para realizar la limpieza de este departamento?	Menos de 100 m ²	4 horas	154
		Entre 101 m ² y 120 m ²	5 horas	95
		Entre 121 m ² y 140 m ²	6 horas	77
		Más de 140 m ²	7 horas	57
				383

Nro.	Pregunta	Opción	Precio promedio	N° personas
3	Si trabajara en servicios de limpieza part-time ¿cuánto cobraría por el servicio de limpieza de un departamento, según el tamaño?	Menos de 100 m ²	30 Soles	154
		Entre 101 m ² y 120 m ²	45 Soles	95
		Entre 121 m ² y 140 m ²	55 Soles	77
		Más de 140 m ²	65 Soles	57
				383

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
4	¿Cuál cree usted que es el principal motivo para no asistir a un servicio de limpieza ya programado?	No considero algún motivo	299	78%
		Olvido o confusión de fechas	23	6%
		Cliente no tenía los materiales	4	1%
		Tráfico y/o transporte	19	5%
		Problema de salud	38	10%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
5	¿Ha trabajado feriados y domingos para realizar servicios de limpieza?	Si	333	87%
		No	50	13%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
6	¿Le gustaría ofrecer sus servicios a una empresa que ofrece servicios de limpieza para departamentos y que le programe servicios asegurados y con pago de acuerdo al mercado?	Si	268	70%
		No	115	30%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
7	¿Con que frecuencia le gusta que le paguen por sus servicios de limpieza?	Diario	92	24%
		Semanal	100	26%
		Quincenal	176	46%
		Mensual	15	4%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
8	¿Qué tipo de incidentes y accidentes has tenido al realizar un servicio de limpieza en hogares?	Incidentes (tópico, superficial)	340	89%
		Accidente grave (medicación ambulatoria)	12	3%
		Accidente muy grave (asistencia por emergencia)	4	1%
		Ninguno	27	7%
			383	100%

Nro.	Pregunta	Opción	Respuesta	%
9	Para ser seleccionada y tomar en cuenta su servicio, ¿Estaría dispuesta a otorgar gratuitamente un servicio de limpieza como una evaluación de su experiencia?	Si	333	87%
		No	50	13%
			383	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	Personas con un estilo de vida más activo con la necesidad de limpiar su departamento.
Servicio	Servicio de limpieza dirigido al sector residencial, específicamente para departamentos
Mercado	El mercado serán los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana con NSE A y B.
Tecnología	Servicio ofrecido a través de un aplicativo móvil (app) para dispositivos móviles y además se dispondrá de una página web para mayor información. El uso de redes sociales, correos y la red telefónica también serán útiles para tener contacto con el cliente.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Satisfacer las necesidades de los clientes con la calidad ofrecida en el servicio y con ello seguir creciendo minimizando los costos para poder obtener rentabilidad y los resultados financieros esperados.
Filosofía	Promover el valor compartido nuestros clientes, proveedores y con nuestro compromiso en el cuidado del medio ambiente.
Auto concepto	Ofrecemos un servicio de limpieza con seguridad y flexibilidad a través de un medio digital junto con el apoyo de nuestros proveedores, así mismo nos preocupamos en la gestión con el cliente para su fidelización y promoviendo el cuidado del medio ambiente.
Preocupación por la imagen pública	DepApp se preocupa del bienestar de la gente, ofreciendo un servicio que mantiene en óptimas condiciones de limpieza los diferentes ambientes y espacios en donde viven las personas y promoviendo el cuidado del medio ambiente.
Preocupación por los empleados	Mantener actualizado, comprometido y motivado al personal con su trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Matriz FODA cruzado

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información del mercado y el sector 2. Herramientas de inteligencia de negocios. 3. Capacidad de gestión, administración del negocio 4. Soporte tecnológico (app, web, correo, etcétera) 5. Metodología y análisis de datos 6. Gestión de la innovación (empresa responsable con el medio ambiente) 7. Base de datos de clientes potenciales 8. Experiencia comercial 9. Gestión con el cliente (conocimiento de marca, servicio y atención con el cliente) 10. Servicio diferenciado (características del servicio en seguridad y flexibilidad) 11. Capital de trabajo 12. Inversión inicial para activos fijos 13. Red de proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de récord crediticio 2. Experiencia en el negocio 3. Alianzas estratégicas 4. Reconocimiento y reputación de marca
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS F - O	ESTRATEGIDAS D - O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de la Ley para el uso de 25% de AFP 2. Recuperación del sector inmobiliario 3. Cambios en los estilos de vida con tendencia a ser más activa 4. Aumento de mujeres trabajadoras 5. Concentración de clientes de NSE A y B en zonas 6 y 7 6. Incremento del tráfico de datos móviles 7. Mayor uso de redes sociales 8. Normas que apoyan al comercio electrónico como leyes sobre delitos informáticos y protección de datos personales, así como facilidades para la portabilidad numéricas entre compañías operadores de celulares 9. Aumento del PBI del sector de otros servicios 10. Disminución de la inflación 11. Disminución de la tasa de encaje 12. Comercio global permite aranceles y costos de importación bajos para importar dispositivos móviles y celulares 13. Uso de Apps y pago en línea 14. Acuerdos APEC sobre pymes 15. Crecimiento del IED 16. Aumento de personas trabajadoras para el hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una retroalimentación de las necesidades del cliente para la toma de decisiones en el negocio (gestión de atención al cliente) (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F10 –O3, O4, O5) • Usar plataformas digitales para el giro del negocio (F1, F2, F3, F4, F7, F8, F11, F12 - O6, O7, O8, O12, O13) • Desarrollar servicios de limpieza valorados por la flexibilidad de horarios en la gestión en la zona 6 y 7 (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F10 - O3, O4, O5, O16) • Implementar estrategias de conocimiento y fidelización de la marca en los clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F10, F13 -O3, O4, O5, O7, O13) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar marcha blanca (año piloto) (D2, D4 – O7, O13) • Desarrollar un plan económico financiero que ofrezca resultados sustentables el cual permitirá ser sujeto a crédito y/o futuras alianzas estratégicas (D1, D3 – O1, O2, O9, O10, O11, O14, O15)
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS F – A	ESTRATEGIAS D - A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestable situación política 2. Reducción del IGV 3. Inestable participación en temas del cuidado del medio ambiente 4. Presencia inesperada de desastres naturales 5. Inseguridad ciudadana 6. Retiro de Estados Unidos de TPP 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar servicios de limpieza valorados por seguridad hacia los clientes en la zona 6 y 7 (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F10– A5) • Crear un plan innovador sobre la concientización en el cuidado del medio ambiente (F1, F2, F3, F6, F9, F11, F12 – A3) • Por naturaleza del negocio abarcamos estrategias de bajos costos (F1, F2, F3, F5, F8, F11, F12, F13- A1, A2, A4) • Tener personal de limpieza calificado (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F10, F13, F14, F16 – A1, A5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de capacitaciones al personal staff para aumentar su desarrollo y competencias en temas de administración del negocio para la toma de decisiones ante escenarios que pueden afectar al negocio (D2, A1, A2, A4, A6).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

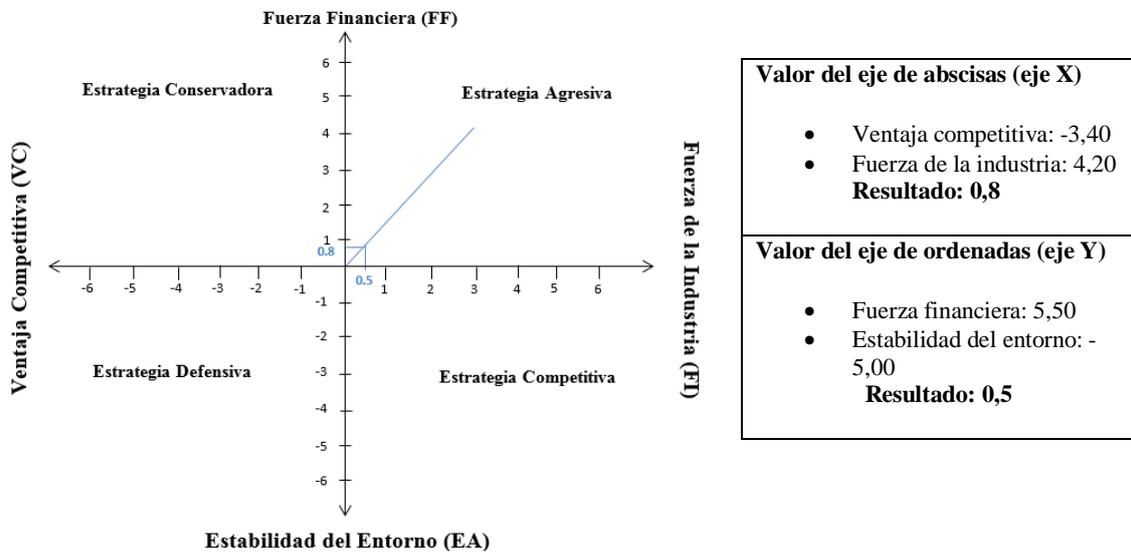
Anexo 10. Determinación de la matriz Peyea

Posición estratégica interna			
Fuerza financiera (FF)	Puntaje	Ventaja competitiva (VC)	Puntaje
Apalancamiento	7	Participación en el mercado	-4
Adecuados niveles de rentabilidad	5	Calidad del servicio	-2
Capital de trabajo requerido contra el disponible	7	Ciclo de vida del servicio	-1
Riesgos implícitos del negocio	4	Lealtad de los clientes	-4
Retorno de la inversión	6	Conocimientos tecnológicos	-4
Liquidez	4	Velocidad de ingresos de nuevos competidores	-2
Total	33	Total	-17
Promedio FF	5.50	Promedio VC	-3.40
Posición Estratégica Externa			
Estabilidad del entorno (EE)	Puntaje	Fuerza de la industria (FI)	Puntaje
Cambios y avances tecnológicos	-6	Poder de los proveedores	6
Boom inmobiliario	-6	Poder de los clientes	3
Variabilidad de la demanda	-3	Amenaza de nuevos competidores	5
Cambios en estilos de vida	-3	Amenaza de servicios sustitutos	3
Escala de precios de la competencia	-3	Rivalidad entre los competidores existentes	4
Presión competitiva de competidores y sustitutos	-4		
Total	-25	Total	21
Promedio EA	-5.00	Promedio FI	4.2

Fuente: David, 2013

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 11. Matriz Peyea resultante



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 12. Actividades de marketing

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Preparación y ejecución para la primera campaña promocional en Twitter e Instagram												
Preparación y ejecución para la segunda campaña promocional en Twitter e Instagram												
Preparación y ejecución para la primera campaña promocional en Facebook												
Preparación y ejecución para la segunda campaña promocional en Facebook												
Preparación y ejecución para la tercera campaña promocional en Facebook												
Preparación y ejecución para la promoción por introducción												
Preparación y ejecución para la promoción por Fiestas Patrias												
Preparación y ejecución para la promoción por fiestas de fin de año												

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Decisiones estratégicas en la gestión operativa de la empresa

Estrategias	Calidad	Layout y locación	Flexibilidad	Seguridad	Innovación	Costos	Entrega y postventa	Personal	Soporte técnico
Atención al cliente a través de web, app, teléfono, correo y redes sociales, otorgando respuestas y soluciones inmediatas.	X	X	X	X			X		X
Diseño, mantenimiento, actualizaciones y seguridad en los recursos digitales.	X			X	X	X	X		X
Selección, evaluación, programación y selección del personal de limpieza según seguridad, eficiencia, compromiso y calificación obtenida.	X			X			X	X	
Conformidad del cliente en el registro de expectativas y en encuestas (2 preguntas: al servicio y personal de limpieza)	X			X			X	X	
Flexibilidad de horarios al cliente para adquirir un servicio y con facilidad de reprogramarlo (5 horas de anticipación)	X		X		X		X	X	
Políticas por inasistencia del personal de limpieza	X			X			X	X	
Capacitación al personal de limpieza en técnicas de limpieza, valores, desempeño y trato con el cliente.	X			X					
Actividades de reciclaje para residuos domésticos	X				X		X	X	
Minimizar accidentes e incidentes para el personal de limpieza	X			X		X	X	X	
Minimizar accidentes con las pertenencias del cliente	X			X		X	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 14. Actividades y etapas del servicio

Actividad	Responsable	Medio	Descripción
Descarga de la app	Cliente	Dispositivo móvil (celular, tablets, etcétera)	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente ingresará desde su dispositivo móvil a la tienda de descarga correspondiente al sistema operativo y podrá descargarlo de manera gratuita.
Creación de cuenta	Cliente	App	<ul style="list-style-type: none"> • Con la app instalada el cliente creará su cuenta mediante los datos: nombre y apellidos, celular, correo, usuario y contraseña. • Posteriormente a ello se solicitará la aceptación de los términos y condiciones del servicio.
Generación de pedido	Cliente	App	El cliente deberá de registrar los datos del departamento al cual desee aplicar: seleccionar distritos (solo zona 6 y 7, de lo contrario saldrá un mensaje de nuestro alcance y agradecimiento), dirección, área, observaciones de las instalaciones del departamento (cuando es la primera solicitud), fecha y hora del servicio (mínimo 24 horas de anticipación), elección del personal de limpieza el cual podrá visualizar sus datos (nombre, foto, edad, calificación y comentarios de otros clientes).
Pago del servicio	Cliente	App	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente podrá seleccionar el tipo de documento (factura o boleta electrónica) el cual le llegará a su correo posteriormente. Se pondrá a disposición tarjetas de crédito y/o débito ya sea por Visa, MasterCard, American Express o Dinners.
Comunicación con el personal de limpieza	DepApp	Gestión administrativa y contacto por celular	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se comunicará con el personal de limpieza elegido para su programación (dirección, fecha y hora) y confirmación. Se reforzará la información indicada por medio de un mensaje de texto.
Contacto con el cliente y personal de limpieza para recordar el servicio	DepApp	App y teléfono celular	<ul style="list-style-type: none"> • Con 24 horas de anticipación al servicio se le enviará una notificación por medio del app para que el cliente pueda recordar el servicio contratado. Si el cliente necesita una reprogramación tiene hasta cinco horas antes del servicio para solicitarlo, de lo contrario perderá el servicio. • Asimismo, se le hará recordar el servicio pactado al personal de limpieza; en caso no pueda asistir tiene cinco horas para comunicarse con la empresa, caso contrario se le aplica la política por inasistencia.
Realización del servicio	Personal de limpieza	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de limpieza, al llegar al departamento dará una supervisión y con el cliente llenará el registro de expectativas para su posterior conformidad. • El personal de limpieza deberá de llegar con la indumentaria completa (pelo, gorro y maletín de mano con el logo de la empresa) limpio y ordenado, así mismo con un lenguaje corporal y verbal adecuado. • Al finalizar el cliente deberá de firmar el registro de expectativas y el personal de limpieza deberá de entregar a DepApp dentro de los quince días. • Si hubiera algún accidente, incidente tanto en el personal de limpieza como en las pertenencias del cliente durante el servicio de limpieza, se aplicarán las políticas respectivas.
Satisfacción del cliente	Cliente	App / Documento	<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar, el cliente otorgará una calificación (del 1 al 5) por medio del app mediante una encuesta de 2 preguntas (relacionadas al personal de limpieza y al servicio).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

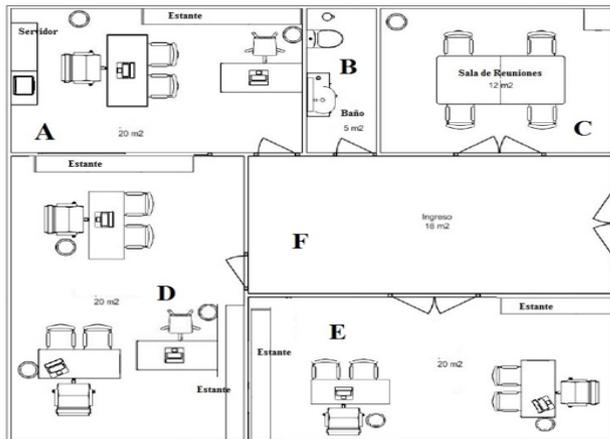
Anexo 15. Especificaciones de la app

Sistema Operativo IOS 11	Características tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo de Apple • Basado en UNIX • iOS es una variante del Mac OS X, sistema operativo para computadoras Apple • No permite la instalación de iOS en hardware de terceros. • Apple permite descarga de kit de desarrollo de software SDK para uso de desarrolladores • Multitarea real de aplicaciones. • Es necesarios hacer Jailbreak para poder instalar aplicaciones de terceros • iOS ya puede eliminar las aplicaciones de fábrica (no todas) que no se quieran tener y también se pueden volver a descargar desde la App Store
	Características funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Descarga gratuita y simple • Idioma: español • Adaptable a pantallas y resoluciones de los dispositivos Apple • Icono de app y contenido: fácil de identificar, ligereza visual, uso sencillo, forma única, símbolo, colores atractivos y nombre. • Se realizarán actualizaciones regulares de la app. • Tendrá vinculación con las redes sociales. • Dispone de: creación de cuenta, términos y condiciones del servicio, solicitud de servicio, elección del personal de limpieza disponible, pago, notificaciones de coordinación con el cliente, atención al cliente y encuesta de satisfacción.
Sistema Operativo Android	Características tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo de código abierto. • Desarrollo en computadoras con sistema Microsoft® Windows®, Mac OS X o Linux • Núcleo basado en el Kernel de Linux. • Utiliza SQLite para el almacenamiento de datos. • Navegador web basado en WebKit incluido. • Soporte de HTML, HTML5, Adobe Flash Player, etcétera. • Incluye un emulador de dispositivos y análisis del rendimiento del software. • Contiene herramientas para depuración de memoria • Multitarea real de aplicaciones.
	Características funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Descarga gratuita y simple • Idioma: español • Adaptable a cambios y necesidades del desarrollador • Generación de registro y/o cuenta con contraseña • Adaptable a muchas pantallas y resoluciones. • Mayor Disponibilidad de diversas marcas de dispositivos móviles • Icono de la app y contenido: fácil de identificar, ligereza visual, uso sencillo, forma única, símbolo, colores atractivos y nombre. • Se realizarán actualizaciones regulares de la app. • Tendrá vinculación con las redes sociales. • Dispone de: creación de cuenta, términos y condiciones del servicio, solicitud de servicio, elección del personal de limpieza disponible, pago, notificaciones de coordinación con el cliente, atención al cliente y encuesta de satisfacción.
Sistema Operativo Android y IOS 11	Seguridad y protección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Contaremos con un programa específico de seguridad y protección de datos para la aplicación móvil llamado MaaS360 apto para sistema IOS y Android. • Para el proceso de pago, se dispondrá de Safety Pay y Verified by Visa para proporcionar seguridad al cliente sobre su información bancaria.
	Especificaciones del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo: colores, figuras, diseño, información y manejo de la app. • Sencillo: procedimiento de uso fácil de entender. • Seguro: programa MaaS360 y Safety Pay y Verified by Visa.

Fuente: YeePLY, 2015.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 16. Planos de oficina administrativa de DepApp



- A. Sala para Gerente General (tamaño 20m2)
- B. Baño (tamaño 5m2)
- C. Sala de Reuniones (tamaño 12m2)
- D. Sala para Gerente Administrativo, Gerente Comercial y asistente (tamaño 20m2)
- E. Sala para Gerente de Operaciones y asistente (tamaño 20m2)
- F. Ingreso (tamaño 18m2)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Políticas y actividades específicas del servicio

POLITICAS DE GESTION CON EL CLIENTE
<p>Atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> La persona encargada estará al pendiente de los medios de comunicación (redes sociales, app, correos, teléfono y web) para brindar soluciones inmediatas al cliente frente dudas o reclamos, haciéndolo de manera amable.
<p>Personal de limpieza en el departamento del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de limpieza ingresara al departamento con el uniforme (polo, gorro y bolso estampado con el logo de la empresa) limpio, ordenado y en buenas condiciones. El personal se presentará 10 minutos antes de servicio para llenar el registro de expectativas. El personal de limpieza deberá asistir a las capacitaciones otorgadas por DepApp.
<p>Registro de expectativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuando el personal de limpieza se encuentre en el hogar del cliente, se realizará un documento físico llamado registro de expectativas en donde se expresará el acuerdo con el cliente sobre las áreas de limpieza que se va a poder limpiar del departamento según las horas contratadas, observaciones de seguridad y pertenencias, de esta manera el cliente podrá estar satisfecho al culminar el servicio. En el caso que el cliente tenga alguna observación de desconformidad del servicio, tendrá que llamar a DepApp para aplicar las políticas según sea el caso. El personal de limpieza entregará quincenalmente dicho documento ya sea en físico o digital a DepApp como proceso para su respectivo pago.
<p>Encuesta de satisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> Al finalizar el servicio, por medio del app el cliente podrá responder dos preguntas (relacionado al servicio y al personal de limpieza) con calificación de 1 (mala) al 5 (excelente) cada una. El resultado del personal de limpieza será registrado en su historial y el cliente también lo podrá visualizar al elegir el personal que desee. Cuando se obtenga una calificación menor a 3 en la encuesta, nos comunicaremos con el cliente para su retroalimentación y tomar las medidas del caso y así mejorar el servicio.
POLITIVA DE INNOVACION: BOLSAS PARA RECICLAJE DE RESIDUOS
<ul style="list-style-type: none"> DepApp en su compromiso con el medio ambiente, entregará en cada servicio de limpieza bolsas de colores de reciclaje de residuos sólidos doméstico y se usará en el desarrollo del servicio.
POLITICA DE REPROGRAMACION DEL SERVICIO
<p>Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> El cliente puede avisar hasta con un máximo de 5 horas dentro del horario laboral antes del servicio para la reprogramación, caso contrario perdería el servicio y no hay devolución de dinero.
<p>Personal de Limpieza</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de limpieza dará mensualmente su disponibilidad en los diferentes horarios (turno mañana de 7 am a 2 pm, turno tarde de 2 pm a 8 pm y turno especial de 8 pm a más, domingo y feriados sin costo adicional) y dicha data será ingresada al sistema del app para que los clientes puedan elegir la disponibilidad del personal de limpieza. En caso de que no pueda asistir el personal de limpieza, debe avisar con cinco horas dentro del horario laboral antes del servicio, caso contrario se le realizara una calificación de 1 en su historial el cual bajara su promedio, el cual es importante para su renovación de contrato. En este caso, al cliente se le dará un descuento del 10% (devolución a su cuenta) por ese inconveniente. Si el personal de limpieza aviso con mínimo 5 horas antes entonces el cliente podrá elegir otro personal de limpieza según disponibilidad o reprogramar su servicio.
POLITICA DE CONTRATACION Y RENOVACION DE PERSONAL DE LIMPIEZA
<p>Contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> Se realizará por medio de una reclutadora en donde pasaran por revisión de documentos, estudios psicológicos y visitas de referencias. DepApp se encargará de entrevistar al personal aprobado por la reclutadora y además tendrán que realizar un servicio de limpieza a un departamento pequeño (aproximadamente 3 horas) sin pago para evidenciar su experiencia y trato con el cliente. El personal calificado firmará un contrato por recibo por honorarios en donde el pago será quincenal vía transferencia bancaria. Al personal contratado se le otorgara un kit de bienvenida que se compone por: tres polos, bolso, mascarilla, gorra y mapa de Lima por persona al año. Así mismo, el personal contratado será capacitado por DepApp respecto a las políticas, valores y operaciones de la empresa. Finalmente, el personal de limpieza dará su disponibilidad en los horarios solicitados (turno mañana de 7 am a 2 pm, turno tarde de 2 pm a 8 pm y turno especial de 8 pm a más, domingo y feriados sin costo adicional) y será ingresado al sistema del app.
<p>Renovación de Contrato</p> <p>La renovación mensual de contrato de personal de limpieza se basará en el promedio mensual de calificaciones de 3, 4 y 5 en las encuestas, lo incidentes y accidentes menores a 2 y las inasistencias avisadas menor a 3.</p>
POLITICA DE ACCIDENTES E INCIDENTES EN EL DEPARTAMENTO DEL CLIENTE
<p>Política de accidente o incidente del personal de limpieza en el departamento</p> <p>Ante un accidente o incidente involuntario del personal de limpieza al realizar el servicio de limpieza, se podrá ofrecer de manera voluntaria una ayuda económica en medicamentos como sinónimo de responsabilidad con el personal.</p>
<p>Política de cuidado con pertenencias del cliente</p> <p>Cuando una pertenencia del cliente es afectada durante el servicio de limpieza de manera involuntaria, la empresa asumirá el gasto en su totalidad sola la primera vez y en lo sucesivo el personal de limpieza se responsabiliza con el gasto y se evaluará su renovación de contrato.</p>
POLITICA DE TECNOLOGIA Y SEGURIDAD
<p>Se realizarán 8 pruebas semanales de funcionamiento del app para validar su buen funcionamiento según las características establecidas.</p>

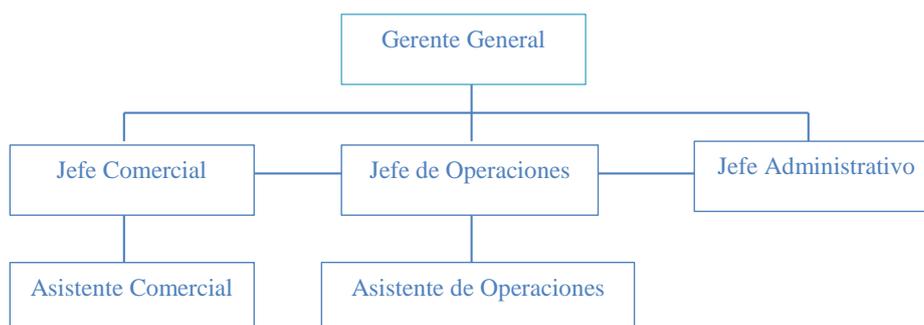
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Cronograma de actividades pre operativas

Actividades Pre operativas	Me s 1	Me s 2	Me s 3	Me s 4	Me s 5	Me s 6
Constitución y registro de la empresa en registros públicos						
Inscripción en Sunat y generación de RUC						
Negociación con diseñadores web y app						
Negociación con consultora de recursos de recursos humanos para búsqueda y selección de personal de limpieza						
Negociación con otros proveedores (medios de pago, tiendas de descarga, pago online, etc.)						
Búsqueda y alquiler de oficina						
Licencia de Funcionamiento Municipalidad de Miraflores						
Aporte y aumento de capital social de los accionistas (trámites).						
Financiamiento bancario.						
Reclutamiento y selección del personal (staff y personal de limpieza)						
Capacitación e inducción del personal.						
Adquisición de activos fijos tangibles e intangibles						
Adecuación de oficina						
Puesta en marcha del negocio						

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 19. Organigrama



Fuente: Gómez-Mejía *et al.*, 2008.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 20. Diseño de puesto de gerente general

	PERFIL DEL PUESTO
1. Nombre del puesto	Gerente general
2. Funciones generales	Administrar el negocio.
3. Funciones específicas	Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades de la empresa Administrar los ingresos y egresos de la empresa, junto con el gerente de Administración Planificar los presupuestos y las inversiones de cada área de la empresa Responsable de gestionar los recursos para los programas de capacitación, desarrollo y motivación del personal Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias comerciales de la empresa. Coordinar las actividades contables y legales con las empresas que brindan de manera externa ambos servicios. Controlar y supervisar los estados y reportes financieros junto con gerente de Administración
4. Formación profesional	Bachiller/ Titulado en Administración de Empresas.
5. Otros requerimientos	Conocimientos de finanzas y recursos humanos. Con experiencia mínima de dos años en administración de pequeñas y medianas empresas, de preferencia empresas on line que realicen e-commerce
6. Reporta a	Directorio

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 21. Diseño de puesto de gerente de Administración, Finanzas y Recursos Humanos

	PERFIL DEL PUESTO
1. Nombre del puesto	Gerente de Administración, Finanzas y Recurso Humanos
2. Funciones generales	Realizar la gestión administrativa, financiera y recursos humanos de la organización
3. Funciones específicas	Ejercer la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos de la organización Realizar el reporte de ingresos, egresos, compras y pagos, así como controlar los costos y gastos de la empresa Hacer la liquidaciones semanales de pagos del personal de limpieza Efectuar los reportes e informes financieros Realizar junto con consultora los procesos de reclutamiento y selección de personal Gestionar los programas capacitación, desarrollo personal y motivación Efectuar los programas de inducción Realizar los presupuestos y las inversiones de cada área de la empresa Llevar el registro de asistencia y establecer el programa de vacaciones Desarrollar los programas de evaluaciones de personal.
4. Formación profesional	Bachiller/ Titulado en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía y/o Finanzas
5. Otros requerimientos	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares en administración, finanzas y/o recursos humanos.
6. Reporta a	Gerente general

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 22. Diseño de puesto de gerente comercial

	PERFIL DEL PUESTO
1. Nombre del puesto	Gerente comercial
2. Funciones generales	Realizar la gestión comercial y de ventas de la empresa
3. Funciones específicas	Desarrollar planes y estrategia comerciales, de ventas y comunicacionales. Realizar la proyección y metas de ventas del servicio Realizar planes de promoción y ofertas del servicio Cumplir con los objetivos de ventas diarios, mensuales y anuales. Administración de los contenidos y actualizaciones de la app. Analizar e investigar el mercado Desarrollar y ejecutar indicadores KPI comerciales. Responsable como community manager del manejo de las redes sociales de la empresa Generar acuerdos con proveedores claves del negocio. Administración del blog de la página web
4. Formación profesional	Bachiller/ Titulado en Marketing y/o Administración de Empresas.
5. Otros requerimientos	Con dos años de experiencia mínima en posiciones similares, de preferencia con conocimientos de campañas de marketing digital, analítica web, social media y labor de community manager.
6. Reporta a	Gerente general

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 23. Diseño de puesto de gerente de Operaciones

	PERFIL DEL PUESTO
1. Nombre del puesto	Gerente de Operaciones
2. Funciones generales	Realizar la gestión operativa del negocio.
3. Funciones específicas	Desarrollar, gestionar y supervisar las políticas del proceso del servicio Administrar y asignar al de personal de limpieza y su disponibilidad Planificar el programa de servicios programados de manera diaria Coordinar con proveedores sobre la gestión del servicio Brindar la información de los servicios semanales realizados al área de Administración Elaboración de presupuestos, control de costos y el mantenimiento del servicio. Realizar reportes de incidencias, problemas y retrasos en el servicio on line.
4. Formación profesional	Licenciado en Administración de Empresas y/o Ingeniera Industrial
5. Otros requerimientos	Experiencia mínima de dos años en posiciones similares, con preferencia en empresas enfocadas en e-commerce y en tecnologías de la información
6. Reporta a	Gerente general

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 24. Diseño de puesto de asistente de Operaciones

	PERFIL DEL PUESTO
1. Nombre del puesto	Asistente de Operaciones
2. Funciones generales	Asistencia y apoyo al gerente de Operaciones en la gestión operativa y de procesos
3. Funciones específicas	Validar los pagos de los clientes Recibir, verificar y tramitar los pedidos de servicio de los clientes. Colocar la información del personal de limpieza asignado en la cuenta de cada cliente Hacer el seguimiento a los servicios Coordinar con el personal de ventas, informando de cada servicio asignado Apoyo en funcionamiento y mantenimiento del aplicativo móvil Apoyo en control de calidad en el proceso operativo
4. Formación profesional	Bachiller en Administración de Empresas.
5. Otros requerimientos	Mínimo un año de experiencia en posiciones similares, de preferencia en empresas on line que realizan e-commerce
6. Reporta a	Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 25. Diseño de puesto de Asistente Comercial

PERFIL DEL PUESTO	
1. Nombre del puesto	Asistente Comercial
2. Funciones generales	Asistencia y apoyo al gerente comercial en la gestión comercial, de ventas y comunicacional
3. Funciones específicas	Realizar los reportes de ventas diarios Dar seguimiento a indicadores de gestión comercial y de ventas. Apoyar en la ejecución de los planes comerciales, de ventas y comunicacionales Escribir los contenidos indicados por gerente comercial en las redes sociales Hacer seguimiento y coordinar las consultas de los clientes. Identificar y plantear oportunidades de mejora en todos los aspectos del servicio como actividades, planes, estrategias, procesos y procedimientos.
4. Formación profesional	Bachiller en Marketing y/o Administración de Empresas.
5. Otros requerimientos	Mínimo un año de experiencia en posiciones similares, de preferencia en empresas on line que realizan e-commerce
6. Reporta a	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 26. Diseño de puesto para personal de limpieza

PERFIL DEL PUESTO	
1. Nombre del puesto	Personal de limpieza
2. Funciones	Realizar servicios de limpieza en los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
3. Formación profesional	Secundaria completa.
4. Otros requerimientos	Sexo femenino, de entre 20 a 40 años, experiencia en servicios de limpieza, con celular.
5. Reporta a	Gerente de Operaciones y Asistente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 27. Cronograma de Responsabilidad Social

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Juguetes y medicamentos para 20 niños mariposa del Instituto Nacional de Salud del Niño (julio y diciembre)												
Desayuno (julio) para 60 niños y madres en zona de Pampa de San Juan												
Chocolatada y juguetes (diciembre) para 60 Niños y madres en zona de Pampa de San Juan												
Charlas para mujeres en edad de trabajar en zona de Pampa de San Juan (julio y diciembre)												
Estampado en indumentaria para promover el cuidado del medio ambiente (polos, gorra y bolso)												
Paquete de bolsas de colores para reciclaje de residuos domésticos en cada servicio												

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 28. Flujo de caja primer año

FLUJO DE CAJA PROYECTADO - PRIMER AÑO													
	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial de caja (S/)		0	-16.015	-15.081	-14.066	-12.718	-18.387	-17.046	-18.412	917	19.679	32.522	36.725
Saldo final de caja (S/)		-16.015	-15.081	-14.066	-12.718	-18.387	-17.046	-18.412	917	19.679	32.522	36.725	27.311

Meses	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Annual
Ingresos (S/)		108.290	108.290	108.290	114.224	114.224	114.224	188.395	188.395	188.395	158.726	158.726	158.726	1.708.905
Costo de ventas (S/)		72.193	72.193	72.193	76.149	76.149	76.149	125.597	125.597	125.597	105.818	105.818	105.818	1.139.270
Utilidad bruta (S/)		36.097	36.097	36.097	38.075	38.075	38.075	62.798	62.798	62.798	52.909	52.909	52.909	569.635
Gasto de planilla (S/)		24.152	24.152	24.152	24.152	34.902	24.152	45.652	24.152	24.152	24.152	34.902	45.652	354.326
Gastos operativos (S/)		19.204	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	110.713
Gastos de recursos humanos (S/.)		12.400	0	0	1.500	700	1.500	2.160	700	1.500	0	1.500	2.160	24.120
Gastos de responsabilidad social empresarial (S/)		1.388	388	388	388	388	388	6.788	388	388	388	388	8.288	19.950
Depreciación (S/)		573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	6.872
EBIT (S/)		21.620	2.665	2.665	3.143	6.807	3.143	693	28.667	867	19.477	7.227	-12.083	53.654
Impuesto a la Renta (S/)		-6.378	786	786	927	-2.008	927	-204	8.457	8.221	5.746	2.132	-3.564	15.828
Depreciación (S/)		573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	6.872
Flujo operativo (S/)		-14.669	2.452	2.452	2.789	-4.226	2.789	84	20.783	20.219	14.304	5.668	-7.946	44.698
Activos fijos (S/)	-66.470	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo (S/)	-90.002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja de libre disponibilidad (FCLD) (S/)	-156.472	-14.669	2.452	2.452	2.789	-4.226	2.789	84	20.783	20.219	14.304	5.668	-7.946	44.698
Préstamo (S/)	66.470													
Cuota anual (S/)		-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-1.754	-21.048
Escudo fiscal (S/)		324	320	317	314	311	307	304	300	297	293	289	285	3.661
Flujo de caja neto inversionista (FCNI) (S/)	-90.002	-16.100	1.018	1.015	1.349	-5.670	1.342	-1.366	19.329	18.761	12.843	4.203	-9.414	27.311

Saldo inicial de caja (S/)		0	-16.100	-15.081	-14.066	-12.718	-18.387	-17.046	-18.412	917	19.679	32.522	36.725
Saldo final de caja (S/)		-16.100	-15.081	-14.066	-12.718	-18.387	-17.046	-18.412	917	19.679	32.522	36.725	27.311

Rentabilidad anual	1,60%
---------------------------	-------

ESTADO DE RESULTADOS - PRIMER AÑO														
Meses	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Annual
Ingresos (S/)		108.290	108.290	108.290	114.224	114.224	114.224	188.395	188.395	188.395	158.726	158.726	158.726	1.708.905
Costo de ventas (S/)		72.193	72.193	72.193	76.149	76.149	76.149	125.597	125.597	125.597	105.818	105.818	105.818	1.139.270
Utilidad bruta (S/)		36.097	36.097	36.097	38.075	38.075	38.075	62.798	62.798	62.798	52.909	52.909	52.909	569.635
Gasto de planilla (S/)		24.152	24.152	24.152	24.152	34.902	24.152	45.652	24.152	24.152	24.152	34.902	45.652	354.326
Gastos operativos (S/)		19.204	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	8.319	110.713
Gastos de recursos humanos (S/.)		12.400	0	0	1.500	700	1.500	2.160	700	1.500	0	1.500	2.160	24.120
Gastos de responsabilidad social empresarial (S/)		1.388	388	388	388	388	388	6.788	388	388	388	388	8.288	19.950
Depreciación (S/)		573	573	573	573	573	573	573	573	573	S/. 573	S/. 573	S/. 573	6.872
Utilidad operativa (S/)		-21.620	2.665	2.665	3.143	-6.807	3.143	-693	28.667	27.867	19.477	7.227	-12.083	53.654
Gastos financieros (S/)		1.097	1.086	1.075	1.064	1.053	1.041	1.029	1.017	1.005	S/. 993	S/. 980	S/. 968	S/. 12.411
Utilidad antes de impuestos (S/)		-22.717	1.579	1.590	2.079	-7.860	2.102	-1.723	27.649	26.862	18.484	6.247	-13.050	41.243
Impuesto a la Renta (S/)		-6.701	466	469	613	0	620	-508	8.157	7.924	5.453	1.843	-3.850	14.485
Utilidad neta (S/)		-16.015	1.113	1.121	1.466	-7.860	1.482	-1.214	19.493	18.937	13.032	4.404	-9.200	26.758

BALANCE GENERAL - PRIMER AÑO														
Meses	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Annual
Activo (S/)		12.467	12.467	12.467	12.467	12.467	12.467	12.467	12.467	12.467	12.467	12.467	39.778	176.912
Efectivo (S/)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27.311	27.311
Capital de trabajo (caja) (S/)		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.002
Activo fijo (S/)		5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	66.470
Depreciación (S/)		-573	-573	-573	-573	-573	-573	-573	-573	-573	-573	-573	-573	-6.872
Pasivo y patrimonio (S/)		-3.696	13.433	13.440	13.785	4.460	13.801	11.105	31.812	31.257	25.351	16.724	3.119	174.593
Pasivo (S/)		4.819	4.819	4.819	4.819	4.819	4.819	4.819	4.819	4.819	4.819	4.819	4.819	57.833
Préstamo (S/)		5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	66.470
Amortización (S/)		-720	-720	-720	-720	-720	-720	-720	-720	-720	-720	-720	-720	-S/. 8.637
Patrimonio (S/)		-8.515	8.613	8.621	8.966	-359	8.982	6.286	26.993	26.438	20.532	S/. 11.904	-1.700	116.760
Patrimonio (S/)		7.500	7.500	7.500	7.500	S/. 7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.002
Resultado acumulado (S/)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio (S/)		-16.015	1.113	1.121	1.466	-7.860	1.482	-1.214	19.493	18.937	13.032	4.404	-9.200	26.758

INDICADORES DE RENTABILIDAD - PRIMER AÑO													
Mensual	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Rentabilidad		-14,87%	0,94%	0,94%	1,18%	-4,96%	1,17%	-0,73%	10,26%	9,96%	8,09%	2,65%	-5,93%
ROI (ROA)		-128,47%	8,93%	8,99%	11,76%	-63,04%	11,89%	-9,74%	156,36%	151,90%	104,53%	35,33%	-23,13%
ROE		-213,53%	14,84%	14,94%	19,54%	-104,79%	19,76%	-16,19%	259,90%	252,49%	173,75%	58,72%	-122,67%
Margen de utilidad bruta		33%	33%	33%	33%	33,33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Margen de utilidad operativa		-19,96%	2,46%	2,46%	2,75%	-5,96%	2,75%	-0,37%	15,22%	14,79%	12,27%	4,55%	-7,61%
Margen de utilidad neta		-14,79%	1,03%	1,04%	1,28%	-6,88%	1,30%	-0,64%	10,35%	10,05%	8,21%	2,77%	-5,80%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 29. Capital de trabajo

Año 1	Mes 1 (S/)	Mes 2 (S/)	Mes 3 (S/)	Mes 4 (S/)	Mes 5 (S/)	Mes 6 (S/)	Mes 7 (S/)	Mes 8 (S/)	Mes 9 (S/)	Mes 10 (S/)	Mes 11 (S/)	Mes 12 (S/)
Ingresos	0	0	108.290	158.726	158.726	158.726	188.395	188.395	188.395	114.224	114.224	114.224
Egresos	-57.144	-32.859	-32.859	-34.359	-44.309	-34.359	-62.919	-33.559	-34.359	-32.859	-45.109	-64.419
Planilla	-24.152	-24.152	-24.152	-24.152	-34.902	-24.152	-45.652	-24.152	-24.152	-24.152	-34.902	-45.652
Gastos recursos humanos	-12.400	0	S/. 0	-1.500	-700	-1.500	-2.160	-700	-1.500	0	1.500	-2.160
Gastos responsabilidad social empresarial	-1.388	-388	-388	-388	-388	-388	-6.788	-388	-388	-388	-388	-8.288
Gastos operativos	-19.204	-8.319	-8.319	-8.319	-8.319	-8.319	-8.319	-8.319	-8.319	-8.319	-8.319	-8.319

Saldo inicial	0	-57.144	-90.002	-14.571	109.797	224.214	348.582	474.058	628.894	782.931	864.296	933.411
Ingresos	0	0	108.290	158.726	158.726	158.726	188.395	188.395	188.395	114.224	114.224	114.224
Egresos	-57.144	-32.859	-32.859	-34.359	-44.309	-34.359	-62.919	-33.559	-34.359	-32.859	-45.109	-64.419
Saldo final	-57.144	-90.002	-14.571	109.797	224.214	348.582	474.058	628.894	782.931	864.296	933.411	983.216

Capital de trabajo	- 90.002
---------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Nota biográfica

Eduardo Castro Yáñez

Nació en Lima, el 04 de abril de 1981. Contador Público Colegiado, egresado de la universidad de San Martín de Porres. Cuenta con un diplomado en Tributación por la Universidad de Lima, y un diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) en la Universidad ESAN. Tiene más de siete años de experiencia en Contabilidad y Finanzas de empresas industriales, servicio y de consultoría. Actualmente se desempeña como de jefe de Análisis y Control Financiero en la compañía transnacional Gilat To Home Perú S.A.

Denhys Juniors Esquirva Rivas

Nació en Puno, el 24 de junio de 1987. Es bachiller en Ingeniería Estadística e Informática, egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Tiene más de seis años de experiencia en el sistema financiero desempeñando funciones en el área comercial de Inteligencia de negocios y en Riesgos. Actualmente desempeña el cargo de analista de Modelos en el área de Modelos Estadísticos del grupo Scotiabank.

María Luisa Sheen Ventocilla

Nació en lima el 11 de marzo de 1986. Es Ingeniera de Industrias Alimentarias colegiada, egresada de la Universidad Nacional Agraria de La Molina. Cuenta con una especialización en Sistemas de Gestión, Productividad y Mejora Continua. Tiene ocho años de experiencia profesional en la industria de alimentos en áreas de gestión de calidad, aseguramiento de calidad, invitación y desarrollo, generación de nuevos negocios y operaciones.