



**“PLAN DE MARKETING PARA PLATAFORMA WEB FINDEA  
HOGAR”**

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

**Presentado por  
Leslie Sunying Otero Antón  
Nelly Angela Domínguez Vergara**

**Asesora: Carla Pennano Villanueva**

**[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)**

**Lima, setiembre 2020**

## Dedicatorias

Dedico esta investigación a mis dos queridos hijos, Sebastián y Alessandro; a Samuel, Ivette, Sussanna y mis padres, Angela y Raúl, por su eterno apoyo durante esta etapa, siempre impulsándome a aprender y mejorar como persona y profesional. Y a mis jefes y mentores, Sr. Jaime y Sra. Pia; gracias a ellos pude realizar la meta de obtener mi maestría.

Leslie

Dedico esta investigación a mi mamá Nelly Vergara y mi hermano Julio Domínguez, quienes siempre me apoyan en mi desarrollo profesional y personal. Y también a mi querido papá Gilberto Serrano, que con su exigencia e inspiración me estimula a lograr mejores resultados.

Ángela

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestra amiga Perla Barzola, que inició este lindo proyecto con nosotras, y a nuestros amigos de la maestría con quienes formamos un gran grupo de profesionales.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todos nuestros profesores de la maestría y en especial a nuestra asesora Carla Pennano, por acompañarnos con la mejor actitud en todo este proceso.

## Resumen Ejecutivo

Para muchas personas, contratar personal de limpieza puede ser un alivio a las cansadas tareas domésticas. Encontrar cuándo y cómo contratar un servicio de limpieza puede ser una gran decisión. Por otro lado, la limpieza del hogar es importante, pues proporciona una sensación de refugio, así como pasar tiempo en familia, dedicar tiempo a uno mismo realizando actividades que gusten y otras que aporten más personalmente. Tras haber identificado, en el mercado, la insatisfacción de un grupo potencial que busca encontrar a una persona calificada de confianza y honesta para ingresar a su hogar, nace Findea Hogar: empresa que se concentra en las habilidades blandas del personal, que son el pilar del servicio y la calidad.

Findea Hogar es una plataforma web para la contratación de servicios de limpieza del hogar, según su demanda, accesible, con visibilidad de precios, portafolio y tiempos; ofrece una experiencia distinta al consumidor. La ventaja competitiva es que el cliente podrá contratar a una persona calificada que se encargue de la limpieza de sus hogares. En un inicio, se centrará en Lima moderna; Findea Hogar ofrecerá diversos paquetes a medida; la tarifa promedio será de S/ 70. Para reservar el servicio, el cliente tendrá que seleccionar el paquete de su preferencia, especificar la dirección y horario deseado, y obtendrá la disponibilidad de una *Findea Power*.

A nivel financiero, Findea Hogar requiere de una inversión inicial S/ 102.070. El financiamiento se realizará por recursos propios de las dos cofundadoras. El proyecto tiene un valor presente neto (VPN) de S/ 128.095 y una tasa interna de retorno (TIR) de 45 %. El periodo de recupero de la inversión es en el segundo año. Con estos resultados, podemos afirmar que Findea Hogar es un proyecto atractivo y económicamente rentable.

## Índice de Contenidos

<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis Situacional.....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del Macroentorno (Pestel).....	3
1.1. Marco político .....	3
1.2. Marco económico .....	3
1.3. Marco sociocultural.....	4
1.4. Marco tecnológico .....	4
1.5. Marco ecológico-ambiental .....	4
1.6. Marco legal .....	4
1.7. Conclusiones del macroentorno .....	5
2. Análisis del Microentorno (Porter) .....	5
3. Idea del Negocio .....	7
3.1. Lienzo de la propuesta de valor .....	7
3.2. Modelo de negocio (Canvas) .....	8
3.3. Misión, visión y valores.....	10
3.4. Organización y estructura.....	11
3.5. Análisis de la cadena de valor.....	12

3.6. Matriz FODA .....	14
3.7. Diagnóstico situacional.....	14
<b>Capítulo III. Investigación de Mercados .....</b>	<b>16</b>
1. Objetivos de la Investigación de Mercado .....	16
1.1. Objetivo principal.....	16
1.2. Objetivos secundarios.....	16
2. Metodología de la Investigación.....	16
2.1. Estudio de fuentes secundarias .....	17
2.2. Investigación exploratoria - entrevista a expertos.....	17
2.3. Investigación exploratoria – focus group .....	17
2.3.1. Análisis de los resultados del focus group.....	17
2.4. Investigación concluyente .....	18
2.4.1. Análisis de los resultados.....	19
2.5. Análisis de la competencia .....	21
2.6. Estimación de demanda .....	22
<b>Capítulo IV. Planeamiento Estratégico .....</b>	<b>25</b>
1. Objetivos de Marketing .....	25
2. Estrategias Genéricas .....	25
3. Estrategias de Crecimiento .....	26
4. Estrategias de Segmentación de Mercados.....	27
5. Estrategia de Posicionamiento .....	28

5.1. Tipo de posicionamiento .....	28
5.2. Estrategia de posicionamiento .....	29
6. Estrategia de Marca .....	29
6.1. Nombre de marca .....	29
6.2. Logotipo.....	30
6.3. Identidad y personalidad de la marca .....	30
<b>Capítulo V. Tácticas de Marketing.....</b>	<b>31</b>
1. Estrategias de Producto .....	31
1.1. Diferenciación .....	31
1.2. Diseño y experiencia de usuario de plataforma web Findea Hogar.....	33
1.3. Políticas de atención y soporte de la plataforma.....	35
1.4. Medios de pagos e integración a facturación del servicio .....	36
2. Estrategias de Precio .....	36
3. Estrategias de Plaza.....	40
4. Estrategias de Promoción .....	41
4.1. Estrategias de comunicación.....	42
4.2. Estrategia de contenido basado en inbound marketing .....	42
4.3. Modo de conversión .....	44
4.4. Journey del cliente potencial.....	46
5. Estrategias de Procesos.....	47
6. Estrategias de Personas.....	48
6.1. Diseño del proceso de contratación, entrenamiento de las Findea.....	49

6.2. Diseño del plan de carrera de un Findea Power .....	50
6.3. Diseño del proceso de atención orientado al Findea Power .....	51
6.4. Diseño del proceso de control, evaluación y motivación Findea Power .....	51
6.5. Estimación de personal requerido .....	52
7. Estrategias de Physical Evidence .....	53
<b>Capítulo VI. Implementación y Control.....</b>	<b>54</b>
1. Proyección de Ventas .....	54
2. Presupuesto .....	56
2.1. Presupuesto de inversión .....	57
3. Estados Financieros Proyectados .....	58
3.1. Flujo de caja económico .....	58
4. Simulación .....	59
4.1. Análisis de punto de equilibrio .....	59
4.2. Análisis de sensibilidad .....	60
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>63</b>
1. Conclusiones .....	63
2. Recomendaciones.....	64
<b>Referencias .....</b>	<b>65</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>70</b>
<b>Notas Biográficas.....</b>	<b>84</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Análisis del microentorno .....	6
Tabla 2.	Matriz FODA de Findea Hogar .....	14
Tabla 3.	Análisis de competencia en función a las características.....	21
Tabla 4.	Valoración de las características de la competencia.....	22
Tabla 5.	Conclusión de valoración de las características de la competencia.....	22
Tabla 6.	Desarrollo de la estimación de demanda.....	23
Tabla 7.	Objetivos de marketing .....	25
Tabla 8.	Ponderación para la fijación de precio .....	39
Tabla 9.	Paquete de servicios de limpieza profunda .....	39
Tabla 10.	Paquete de servicios de limpieza personalizada .....	40
Tabla 11.	Presupuesto de marketing para medios digitales .....	47
Tabla 12.	Entrenamiento relacionado al negocio .....	50
Tabla 13.	Proyección de crecimiento anual de hogares.....	54
Tabla 14.	Proyección de crecimiento anual, expresado en soles .....	55
Tabla 15.	Proyección de presupuestos anuales por cinco años, expresados en soles .....	57
Tabla 16.	Presupuesto de inversión, expresado en soles .....	57
Tabla 17.	Estados de resultados, expresado en soles .....	58
Tabla 18.	Flujo económico, expresado en soles.....	59
Tabla 19.	Punto de equilibrio por paquetes .....	59
Tabla 20.	Escenario 1 .....	61
Tabla 21.	Escenario 2 .....	62

## Índice de Figuras

Figura 1.	Ahorro en tiempo de contratación por web Findea Hogar versus la competencia .....	9
Figura 2.	Valores de Findea Hogar .....	11
Figura 3.	Modelo organizacional de Mintzberg para Findea Hogar .....	11
Figura 4.	Cadena de valor de Findea Hogar .....	12
Figura 5.	Cuadro de estrategias .....	26
Figura 6.	Buyer persona .....	27
Figura 7.	Estrategia de posicionamiento de Findea Hogar.....	28
Figura 8.	Logos de Findea Hogar .....	30
Figura 9.	Niveles de producto para el servicio de limpieza en hogar .....	31
Figura 10.	Ejes de Findea Hogar .....	32
Figura 11.	Vista de la plataforma web Findea Hogar .....	33
Figura 12.	Análisis price brand ladder servicios de limpieza profunda (seis horas) .....	38
Figura 13.	Análisis price brand ladder servicios de limpieza profunda (cuatro horas) .....	38
Figura 14.	Esquema omnicanal de Findea Hogar .....	41
Figura 15.	Metodología de inbound marketing .....	43
Figura 16.	Objetivos del contenido por etapa de conversión versus área de la empresa.....	43
Figura 17.	Pilar 1: Experiencia del cliente Findea Hogar por su plataforma web.....	44
Figura 18.	Pilar 2: Experiencia del cliente con Findea Power .....	45
Figura 19.	Flyer para call to action y comparte tu experiencia .....	46
Figura 20.	Journey del cliente y medios de comunicación .....	47
Figura 21.	Journey del cliente y medios de comunicación .....	53
Figura 22.	Análisis precio venta promedio versus volumen versus costo servicio promedio ...	61

## Índice de Anexos

Anexo 1. Análisis Pestel.....	69
Anexo 2. Lienzo de propuesta de valor de Findea Hogar .....	71
Anexo 3. Modelo de negocio CANVAS - Findea Hogar.....	71
Anexo 4. Mapa de empatía .....	72
Anexo 5. Entrevistas a profundidad de <i>mujeres</i> de limpieza doméstica .....	73
Anexo 6. Vistas plataforma Findea Hogar – Selección de servicio .....	74
Anexo 7. Vistas plataforma Findea Hogar – Pago de reserva .....	74
Anexo 8. Vistas plataforma Findea Hogar – Zona de cliente y servicios .....	74
Anexo 9. Proceso de contratación de Findea Hogar .....	75
Anexo 10. Proceso de cierre de servicio Findea Hogar .....	75
Anexo 11. Proceso de atención orden de trabajo por Findea Power.....	76
Anexo 12. Proceso de atención al cliente por Findea Hogar.....	76
Anexo 13. Fuentes secundarias de la investigación.....	77
Anexo 14. Análisis de competencia del servicio .....	78
Anexo 15. Conclusiones de entrevista a <i>expertos</i> .....	79
Anexo 16. Hallazgos de la encuesta.....	80
Anexo 17. Estimación de personal y servicio por atender en el primer año operación .....	81
Anexo 18. Presupuesto proyectado por cinco años de Findea Hogar.....	82
Anexo 19. Punto de equilibrio, expresado en unidades y soles.....	83

## Capítulo I. Introducción

En la actualidad, todos los sectores del mercado demandan servicios de limpieza a todo nivel: industrial, hospitalario, administrativo, deportivo, educativo y hogar. Este último ha ido creciendo por el alto crecimiento de departamentos para jóvenes y adultos, que ha generado nuevas alternativas de convivencia e integración.

Barredo (2018), en una entrevista, afirma que son los jóvenes adultos quienes tienen mayor interés por vivir de manera independiente y, en consecuencia, las inmobiliarias perciben esa demanda ofreciendo ofertas más adecuadas. Por ello, y por los estilos de vida del nuevo peruano, muchas viviendas solicitan los servicios de limpieza domésticos. Además, los dueños o inquilinos ya no están dispuestos a contar con una colaboradora a cargo y las personas de limpieza tampoco están dispuestas a trabajar todo el día, porque buscan estudiar o tener más opciones para un negocio propio (Wankun, 2018).

Además, Cueva (2017) afirma, en una entrevista, que actualmente en el mercado existe mucha oferta informal; se ofrecen servicios ineficientes pero que son más baratos, sin contar con los equipos debidamente implementados. Esto podría ser una oportunidad para ofrecer servicios de calidad y seguridad más interesantes para el público objetivo. Sobre la base de las tendencias, se plantea un plan de marketing estratégico para la implementación de una web de servicios de limpieza, enfocada en tácticas que son obtenidas de los resultados de la investigación de mercados. Por lo tanto, en el segundo capítulo realizamos un análisis del macro y microentorno del sector para contrarrestar aquello que podría obstaculizar la permanencia del mercado y aprovechar las oportunidades que se ven reflejadas en el sector tecnológico y cultural. Asimismo, explicamos nuestra razón de ser como marca y la filosofía institucional que buscamos que el mercado meta perciba.

En el tercer capítulo presentamos la propuesta de investigación cuyo objetivo principal es determinar la viabilidad del negocio de limpieza y los objetivos secundarios, permitiendo conocer las preferencias, intereses, nivel de recordación de marca de servicios y una muestra de NSE A Y B, entre 26 años a más y que pertenecen a Lima moderna. En el cuarto capítulo, desarrollamos nuestros objetivos estratégicos enfocados en marketing y negocio. Además, presentamos las estrategias genéricas, de crecimiento, de segmentación y posicionamiento, que nos ayudarán a crear la propuesta de valor de la marca y el *brand* global, culminando con la promesa de marca de Findea Hogar.

En el quinto capítulo desarrollamos las 7 P del *marketing mix* por ser un modelo de negocio basado en un servicio. Planteamos detalladamente las estrategias relacionadas que hacen posible la experiencia de valor que Findea Hogar ofrecerá. Una contratación de servicios de limpieza *online* a través de su plataforma web, con un valor social en que el personal será certificado para asegurar la calidad del servicio. El entorno digital es nuestro medio de comunicación, integrando los aspectos *offline* y *online* del servicio y aplicando metodologías disruptivas con el *UX Designer* e *Inbound marketing*. Tendremos control sobre la fijación de los precios y los procesos del servicio. Concluimos que toda la experiencia, más un kit de bienvenida, envuelven la evidencia física de Findea Hogar.

Luego, en el sexto capítulo mostramos la parte financiera del proyecto, los presupuestos y análisis financieros están evaluados en un periodo de cinco años, así como la simulación de dos posibles escenarios que podrían ocurrir en el primer año de operación.

Por último, cerramos la tesis con las conclusiones y recomendaciones para el proyecto de Findea Hogar.

## Capítulo II. Análisis Situacional

Para la definición del plan de marketing del presente trabajo de investigación, procederemos a analizar el macroentorno y microentorno del país considerando información previa a diciembre del 2019. Hacemos esta anotación puesto que, a nivel mundial, nos encontramos en una coyuntura especial desde enero 2020 por la COVID-19, y que nos sumerge en cierta inestabilidad económica que no será considerada como variable en la investigación y evaluación del modelo de negocio de Findea Hogar.

### 1. Análisis del Macroentorno (Pestel)

**1.1. Marco político.** En el Perú, las últimas reformas laborales planteadas en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) 2018 por el presidente Vizcarra y la posterior emisión del Decreto Legislativo N° 1409, que tiene como objeto la formalización y dinamización de la micro, pequeña y mediana empresa (El Peruano, 2018), brindan al modelo de negocio de servicios de limpieza estabilidad para generar crecimiento. Esto nos permite iniciar con costos bajos de contratación de personal, pero tomando en cuenta el cuidado y bienestar de los colaboradores. No obstante, la corrupción descubierta en los últimos años, a raíz de las coimas por proyectos de construcción a nivel nacional, y la falta de visión de qué país buscamos en términos económicos e institucionales (PwC, 2019) comienza a afectar el desarrollo económico con la ausencia de inversión de grandes empresas, generando una situación de cautela y ahorro en los clientes. Es necesario establecer un análisis conservador para la estimación de crecimiento de la empresa (ver Anexo 1).

**1.2. Marco económico.** La situación laboral en el Perú mantiene altos índices de informalidad, un problema económico para el país que impide aumentar la recaudación tributaria. Esta es una oportunidad para desarrollar modelos dinámicos, de mayor productividad,

para la contratación de servicios formales a través del emprendimiento, los cuales son valorados con incentivos monetarios, en los últimos años, para motivar el despliegue de la operación y la creación de nuevos empleos formales. Asimismo, la generación de puestos de trabajo basada en una inversión alta en la formación de personal calificado es esencial para asegurar una productividad laboral que esté alineada con la propuesta de valor que se quiere brindar. Una estrategia de selección adecuada del personal femenino será fundamental para asegurar la inversión de entrenamiento a las primeras colaboradoras de la empresa (ver Anexo 1).

**1.3. Marco sociocultural.** Existen brechas significativas en los derechos de las personas que brindan servicios domésticos. Por otro lado, la demanda y oferta de este sector ha evolucionado y la flexibilidad de horarios toma relevancia. Una estrategia orientada al desarrollo personal de las colaboradoras y un modelo de *engagement* hacia el cliente demandante establecerán los diferenciales de nuestra propuesta de valor (ver Anexo 1).

**1.4. Marco tecnológico.** Las tecnologías de acceso a internet han evolucionado, permitiendo un servicio estable y una mayor penetración de uso del internet (73 % en 2018), en su mayoría a través de dispositivos móviles (Analítica Digital, 2019). Esto refuerza el canal que soportará nuestra plataforma. Por otro lado, el incremento en la contratación y compras por internet otorgan viabilidad para la estrategia de una plataforma web *responsive* (ver Anexo 1).

**1.5. Marco ecológico-ambiental.** Una tendencia de higiene en el hogar para evitar enfermedades promueve una mayor demanda en el sector de limpieza. Asimismo, la regulación de insumos mayormente ecoamigables puede ser una oportunidad a futuro de ofertar este tipo de implementos (ver Anexo 1).

**1.6. Marco legal.** Más del 50 % de las microempresas del país son informales y el 70 % de los trabajadores se encuentra ocupado en el sector informal, con una mayor concentración en

las microempresas (Gestión, 2018), por ello es clave el impulso del Gobierno para la formalización del empleo que genere una competencia equitativa. La contratación a plazo fijo del personal, bajo la modalidad MYPE, conlleva un bajo costo laboral en la contratación del personal; por un periodo inicial que vaya dependiendo del incremento de actividades, permitirá a la empresa probar la mejor cadena productiva para no generar sobrecostos y así establecer correctamente la organización interna permanente de empresa (ver Anexo 1).

**1.7. Conclusiones del macroentorno.** En conclusión, ejecutar el proyecto de Findea Hogar en Lima es viable. Existen las condiciones de índole política-legal en la apertura del Estado de buscar la formalidad de este servicio, y la oportunidad de que, ante la exigencia del cumplimiento de las obligaciones laborales a las trabajadoras del hogar, exista una alternativa de contratación formal, comprometida y atractiva para las colaboradoras. No obstante, es importante mantener una estimación de crecimiento moderado, debido a la contracción de la inversión privada en el país. A nivel tecnológico, cultural y ambiental, se valida la propuesta de negocios de mayor flexibilidad como Findea Hogar, de contratación de servicios por demanda desde una plataforma web.

## **2. Análisis del Microentorno (Porter)**

Se ha identificado que los clientes, proveedores, sustitutos y nuevos competidores, en general, constituyen un poder de negociación y una amenaza de nivel medio. La Tabla 1 muestra el resumen del análisis realizado. A continuación, presentamos las principales conclusiones:

- Las empresas del rubro compiten con una oferta similar y estandarizada, ninguna ha marcado la pauta y se ha diferenciado del resto. Findea Hogar, al enfocarse únicamente en casas y departamentos, ofrecerá un servicio mejorado y especializado a satisfacción del cliente.

- Será importante que los usuarios sepan del ingreso de Findea Hogar al mercado. El conocimiento les dará la opción de decidir y migrar dejando la opción que utilicen, más aun cuando la exigencia del pago de derechos laborales se presenta como una nueva complicación e incremento en su canasta familiar.
- Los nuevos competidores pueden acceder fácilmente al mercado y copiar el modelo actual. Lo recomendable es que Findea Hogar eleve su propuesta y se posicione como líder en el mercado.
- Los sustitutos actuales, como las agencias de empleo y las trabajadoras independientes, no serían la mejor opción para aliviar la necesidad de los usuarios ni de las colaboradoras que buscan un mejor reconocimiento de su labor.

**Tabla 1.***Análisis del microentorno*

		<b>Análisis del microentorno - Porter</b>
<b>Cientes (medio)</b>	<b>Servicio estandarizado</b>	No existe una mayor variedad en el servicio brindado por las actuales empresas, el nivel de diferenciación entre ellas es mínimo. Los clientes tienen similares alternativas por escoger y pudieran cambiarse con facilidad. Y la tarifa es muy similar entre los paquetes ofertados
	<b>Crecimiento inmobiliario</b>	El crecimiento del sector inmobiliario ha sido positivo. Los proyectos inmobiliarios, como viviendas multifamiliares, aumentaron sobre todo en Lima Moderna, teniendo más cantidad de potenciales usuarios del servicio
	<b>Manejo de información</b>	Parte importante del público continúa contratando servicio de limpieza de la forma tradicional, ya que no conocen a las empresas que ofrecen el servicio a través de página web. No existe una marca reconocida en la categoría <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personal de limpieza:</b> Uno de nuestros proveedores claves, es la mano de obra. Su poder de negociación es alto, ya que su participación es indispensable para el proceso del negocio. En el resto de la investigación las denominaremos “Findea Power”. Según Leda Pérez (2016)<sup>1</sup>, este sector sigue enfrentado un alto nivel de desprecio y discriminación que parecieran estar relacionados a su particular composición sociodemográfica. Actualmente en el Perú hay 395,171 personas que se dedican al trabajo doméstico remunerado (INEI 2018) de las cuales 95 % son mujeres y las condiciones de alta informalidad en que desarrollan sus actividades las vuelve en un sector vulnerable. El estado emitió un Plan de acción el 22 de noviembre 2019 bajo la Resolución Ministerial N° 284-2019-TR, el cual tiene como objeto promover la formalización de las (os) trabajadoras del hogar; la promoción y difusión de sus derechos, así como los mecanismos de denuncia y fiscalización.</li> <li>• <b>Programador web:</b> El servicio será ofrecido a través de una plataforma web.</li> </ul>
<b>Proveedores (alto)</b>	<b>Proveedores claves</b>	

<sup>1</sup> Leda Pérez, Ph.D. Profesora-Investigadora de Departamento Académico de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad del Pacífico \*Readaptado del original post “Trabajo doméstico remunerado en el Perú: una instantánea de la situación actual” publicado en lamula.pe el 28/09/2016.

	<p>Siendo importante su funcionalidad para que se produzca una experiencia positiva del cliente desde el primer contacto. El personal que nos brinde los servicios de desarrollo y mantenimiento de la plataforma tendrá un alto poder de negociación, ya que la empresa no puede ser considerada como un cliente importante para los proveedores puesto que actualmente hay un incremento de negocios digitales que requieren de estos programadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Portales de empleo:</b> Parte de la selección del personal, se realizará mediante portales web. La empresa al tener a su disposición una variedad de opciones, mantendrá el poder de negociación.</li> <li>• <b>Otros proveedores:</b> Los proveedores de uniformes y otros implementos o servicios necesarios para la operación del negocio, como el arrendador de oficina y <i>host</i> servidor.</li> </ul>
<b>Análisis del microentorno - Porter</b>	
<b>Proveedores no claves</b>	
<b>Mediana inversión inicial</b>	<p>Para implementar un negocio similar a este, se requiere una mediana inversión inicial. Básicamente, los costos se enfocan en el personal de limpieza, uniformes, alquiler de oficina e implementación de esta. Además, de la apertura, desarrollo y mantenimiento de una página web con formulario y algunas empresas existentes, ofrecen el servicio con la opción de útiles de aseo.</p>
<b>Baja innovación</b>	<p>En el mercado no existe un mayor nivel de diferenciación entre las empresas de este rubro. El tipo de servicio, precios, horarios, que brindan las empresas se ha estandarizado. No hay una propuesta diferente e innovadora. Los nuevos competidores pueden ver un espacio vacío por cubrir e ingresar al mercado ofreciéndole al cliente un servicio diferente.</p>
<b>Competidores (alto)</b>	
<b>Curva de aprendizaje</b>	<p>Aprender el manejo del sistema del servicio de limpieza, tal como es manejado actualmente, no es complejo. Sería accesible para la competencia, conocer las operaciones de este tipo de negocio.</p>
<b>Confianza y seguridad</b>	<p>A diferencia de los factores mencionados en los párrafos anteriores, la confianza y seguridad son una barrera más compleja para abordar. Por el mismo detalle, que el servicio se brinda dentro de la intimidad del hogar del cliente, donde se exponen sus pertenencias. Este puede ser un motivo por el cual algunas personas no se animan a cambiar de un servicio recomendado boca a boca (informal), a un servicio publicado en una plataforma web (formal). Estos factores tienen que ser considerados por la nueva competencia.</p>
<b>Sustitutos (baja)</b>	<p>La amenaza de productos sustitutos es baja. Estos pueden ser las agencias de empleadas domésticas, que se enfocan más en ofrecer un servicio completo a los hogares, como limpieza, cocina, cuidado de niños, cama adentro a veces. Además, existe una disminución de las empleadas domésticas en contraparte con el aumento de la demanda, donde ha crecido la cantidad de usuarios que requieren el servicio. Otro sustituto, pueden ser las personas que realizan la labor de servicio de limpieza, de forma independiente, y que son contactadas por recomendación dentro del entorno cercano (familiares, vecinos, amigos). Se podría decir, que las alternativas no son variadas y no serían la mejor opción, necesariamente. En algunos casos, incentivan la informalidad y no elevan la satisfacción que espera el cliente final.</p>
<b>Competidores (medio)</b>	<p>A nivel de Lima la estructura competitiva es alta. La necesidad se viene cubriendo, pero no necesariamente con mucha eficacia. Existen empresas que vienen ofreciendo un servicio similar a Findea Hogar, las más cercanas son las siguientes: Hadas, Manitas Limpiadoras, Housekipp. La mayoría de estas empresas, brindan el servicio de limpieza de casas, pero a la vez, oficinas, establecimientos, y algunas han incursionado en otros rubros como servicios generales (gasfitería, electricidad, etc.).</p>

*Nota.* Elaboración propia, 2019.

### 3. Idea del Negocio

**3.1. Lienzo de la propuesta de valor.** En el Anexo 2 se encuentra el lienzo efectuado para la idea de negocio de un servicio de limpieza para el hogar. El cliente objetivo presenta el siguiente perfil: mujeres y hombres profesionales con familia o que viven solos y requieren del servicio de limpieza doméstico (casa, departamento) del NSE A, B en la zona de Lima

Moderna<sup>2</sup>. Son personas mayores de 26 años que requieren contratar un servicio limpieza de manera rápida, por periodos y en tiempo real.

Efectuar la limpieza del hogar es una necesidad funcional de aseo, tener un ambiente limpio para evitar enfermedades y un entorno organizado son prioridades de un hogar y, en muchos casos, es considerado como un gasto dentro del presupuesto de pagos mensual. En el 2016, se estimaba que el 6 % de hogares pagó por un servicio de limpieza. Esta tendencia ha ido aumentando, sobre todo porque ambas cabezas de hogar laboran. El principal problema que presenta un consumidor al buscar personal para el aseo de la casa es el factor tiempo: la falta de tiempo para realizar actividades y para la búsqueda de servicios, y la poca confiabilidad de que contratará un servicio de calidad y seguro.

El consumidor valora que le hagan ganar tiempo, la rápida atención de su demanda, que pueda pagar justamente por el servicio y que la calidad y seguridad estén garantizadas. Findea Hogar nacerá como una plataforma web para la contratación de servicios de limpieza del hogar, que busque atender y aliviar el problema central de nuestro consumidor.

**3.2. Modelo de negocio (Canvas).** En esta sección presentamos el boceto y la propuesta del modelo de negocio que se pueda replicar en cualquier zona de Lima Moderna por los siguientes cinco años aplicando la metodología Lean Canvas<sup>3</sup>. En el Anexo 3 se presenta el desarrollo de esta herramienta para crear el modelo de negocio de Findea Hogar. El segmento de mercado es el que mencionamos en el lienzo de la propuesta de valor. El principal problema por resolver es el tiempo limitado que posee el cliente para realizar la limpieza del hogar de manera rápida, confiable y de calidad. La Figura 1 muestra la reducción de tiempo desde la búsqueda de

---

<sup>2</sup> La zona de Lima Moderna está compuesta por 12 distritos de Lima: Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, Barranco, Jesús María, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Miguel, Lince, La Molina y Surquillo (Compañía Peruana de Estudios De Mercado y Opinión Pública [CPI], 2019).

<sup>3</sup> *Lean Canvas* es una herramienta de visualización de modelos de negocio pensada para empresas *startups* (Incae, 2017).

contratación del servicio hasta la ejecución de este. Se calcula una reducción del 66 % de tiempo en la experiencia del cliente. Este proceso fue construido por la prospección efectuada con las empresas Manitas Limpiadoras y LimpiotudepaPerú.com, y una comparación del proceso ideado para Findea Hogar.

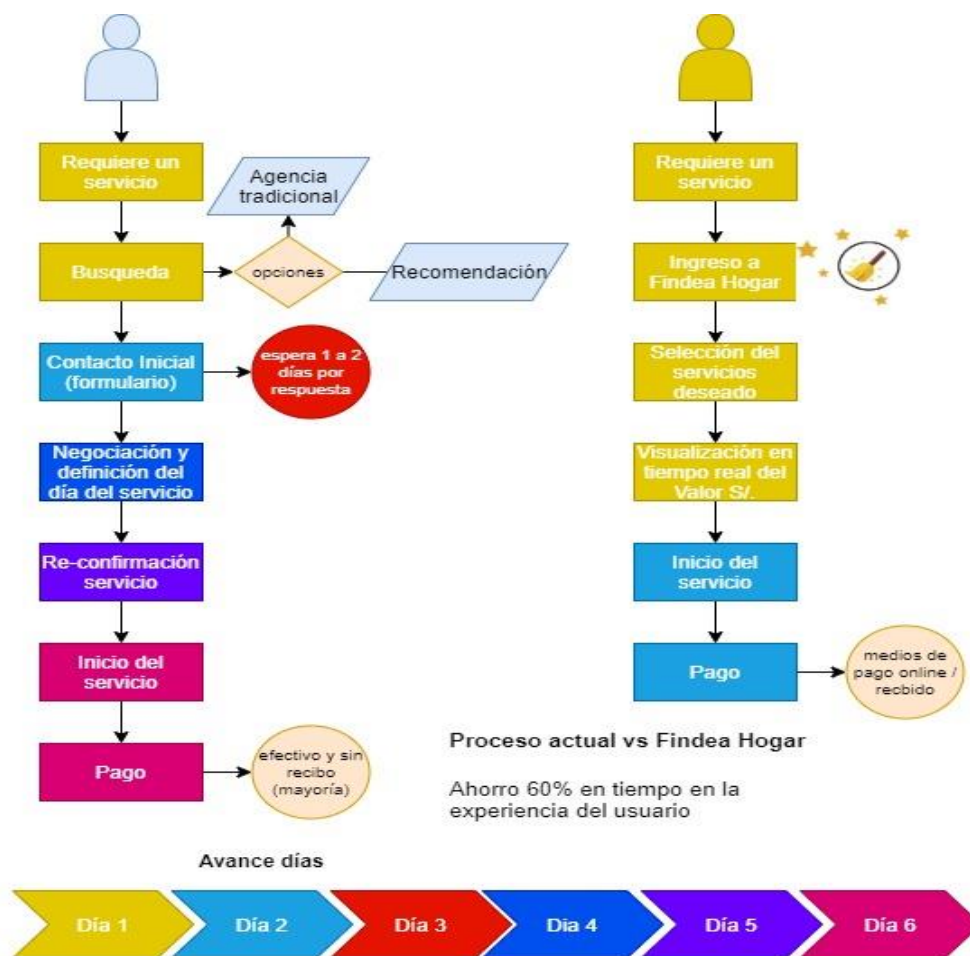


Figura 1. Ahorro en tiempo de contratación por web Findea Hogar versus la competencia. Elaboración propia, 2019.

La solución que proponemos es Findea Hogar; nuestra ventaja competitiva es que el cliente podrá encontrar *online*, rápida e inmediatamente, una persona certificada que realice la limpieza de sus hogares de forma temporal. El personal estará capacitado en dos aspectos fundamentales: técnicas de limpieza y atención al cliente, con el fin de asegurar un servicio 100 % de calidad, rápido y cómodo para el cliente. Se ha ideado un programa de entrenamiento a

las colaboradoras de dos meses basado en esquemas de escuelas de *housekeeping service* internacionales. Esto permitirá que solo el personal evaluado trabaje con nuestros clientes. Si bien es una ventaja que podría imitarse a futuro, su aplicación y puesta en marcha en el sector es difícil y requiere un cambio de mentalidad de los empresarios o dueños de la agencia de empleos. Por otro lado, el cliente tendrá el respaldo de saber que está contratando una empresa formal, que cumple con las leyes laborales y apoya la valoración profesional de su personal (Findea Power).

Los canales son el medio de acceso hacia los clientes; el principal es la plataforma web *responsive*<sup>4</sup> y el contacto vía redes sociales. Nuestra estructura de costes se centrará en los costes directos e indirectos del servicio, así como los gastos derivados de la constitución de la empresa, administrativos, de operación y de marketing. Respecto del flujo de ingresos, se plantea que Findea Hogar gane a través de tarifas por paquetes armados de servicios de limpieza según demanda. Finalmente, las métricas se emplearán para medir la eficiencia del modelo de negocio.

### **3.3. Misión, visión y valores.**

- Misión: “Renovar la experiencia del servicio de limpieza doméstico, con rapidez, confiabilidad y calidad”.
- Visión: “Ser el portal líder en la contratación de servicios de limpieza doméstico, simple y en tiempo real”.
- Eslogan: “Mejoramos el brillo de tu hogar en un solo clic”.

Los valores son características que definen a una empresa y que sirven como eje para su crecimiento. Como Findea Hogar, definimos los siguientes valores:

- Inmediatez: Actitud de respuesta inmediata a nuestros clientes.

---

<sup>4</sup> Una web *responsive* es una página web que puede adaptarse a cualquier dispositivo donde se visualice.

- **Inclusión:** Brindar oportunidades de crecimiento y mejora a nuestras colaboradoras.
- **Confiabilidad:** Ser una empresa de confianza. Por ello es esencial que todos los colaboradores sean personas confiables y que se asegure la eficiencia de su labor.
- **Integridad:** Aspirar a ser una empresa íntegra: hacer lo correcto en el día a día.

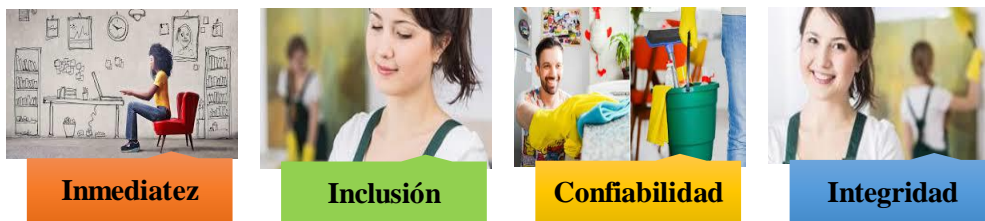


Figura 2. Valores de Findea Hogar. Elaboración propia, 2019.

**3.4. Organización y estructura.** La organización se creará bajo el régimen MYPE. La estructura organizacional para Findea Hogar está basada en el modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg (Ramírez 1999) (ver Figura 3). La estructura definida es una estructura simple con un mecanismo coordinador de supervisión directa, que nos permitirá iniciar rápidamente las operaciones del negocio, el cual será muy dinámico el primer año, y en donde las decisiones a tomar deben ser flexibles y rápidas.



Figura 3. Modelo organizacional de Mintzberg para Findea Hogar. Elaboración propia, 2019.

Además, recomendamos incorporar características de una organización innovadora (adhocracia), que impulsen un protagonismo amplio en la acción de cada empleado, donde el talento interno pueda construir valor para la empresa y que esta sea sostenible en el tiempo a través de la adaptación y el aprendizaje. Finalmente, este modelo estaría envuelto en una ideología que unifica los valores designados anteriormente para Findea Hogar, volviéndose en el credo para todos los miembros de la empresa.

**3.5. Análisis de la cadena de valor.** Para el análisis de la cadena de valor de Findea Hogar, usaremos el modelo de Mckinsey (1980), puesto que nos ayudará a tener una visión interna de la empresa y global del sector, identificando los aspectos importantes para satisfacer a nuestros clientes, y flexible de adaptarse ante cambios externos (ver Figura 4). Por otro lado, esta visibilidad nos permite seleccionar qué aspectos del negocio podemos tercerizar y qué aspectos mantener por ser importantes para mantener la calidad del servicio, enfocándonos completamente en los clientes.



Figura 4. Cadena de valor de Findea Hogar. Elaboración propia, 2019.

- Plataforma web: El *deployment* de la plataforma, el servicio de programación y soporte será a través de un proveedor externo. Se contratará el *hosting* web y el alojamiento para la base de datos a GoDaddy<sup>5</sup> contratando un *hosting* de servidor

<sup>5</sup> GoDaddy es una empresa de Estados Unidos, registradora de dominios de internet y de alojamiento web.

privado virtual autoadministrado. El personal de Findea Hogar con conocimiento de UX e informática será responsable de la comunicación con el proveedor y de las pautas para el *roadmap* de la plataforma.

- **Diseño del servicio:** Es el corazón de toda la estrategia de Findea Hogar. El diseño de la experiencia de usuario y de las colaboradoras será responsabilidad de la dirección.
- **Findea Power:** Personal clave para la ejecución del servicio. Se explica con mayor detalle en las tácticas de marketing.
- **Marketing y ventas:** La estrategia de marketing se explicará detalladamente en el Capítulo V. El personal está conformado por el especialista en UX e interfaces, un encargado de soporte y atención al cliente, y un diseñador especialista en redes sociales.
- **Operación servicio:** La persona clave para la operación es el supervisor de línea, quien estará a cargo del cumplimiento del proceso de atención de las Findea Power, coordinar la logística de traslados y supervisar el cierre satisfactorio de los servicios contratados.
- **Experiencia de usuario:** Los KPI serán base para el análisis por la dirección de marketing y CEO a fin de efectuar las decisiones de ajuste al modelo de negocio.

El resto de los aspectos de soporte al negocio, no mencionados en la cadena de valor, serán contratados con proveedores. La contabilidad y asesoría legal serán tercerizadas y controladas por la dirección. Respecto de la infraestructura y los ambientes de trabajo, para el inicio de operaciones se prevé el alquiler de espacios en WeWork<sup>6</sup>, que ofrece una oficina pequeña y espacios donde se efectuarían las capacitaciones al personal. El resto del personal

---

<sup>6</sup> WeWork es una empresa inmobiliaria estadounidense que proporciona espacios de trabajo compartidos para empresas emergentes del sector tecnológico y servicios.

trabajaría en la modalidad de *home office*. El arrendamiento de dispositivos tecnológicos y su soporte será por contrato anual para arrendar las *laptops* con *software* licenciado.

### 3.6. Matriz FODA.

**Tabla 2**

*Matriz FODA de Findea Hogar*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reservas en tiempo real: El usuario podrá contratar el servicio según el distrito donde vive y el tipo de servicio que necesita.</li> <li>Interfaz web interactiva: Plataforma interactiva desde el primer contacto. El cliente podrá navegar, filtrar y encontrar lo que necesita de forma amigable.</li> <li>Servicio ofertado garantizado: Findea Hogar manejará un sistema de operaciones que garantizará que el servicio ofertado se cumpla en el tiempo solicitado.</li> <li>Precios visibles por tipo de servicio: Los usuarios podrán ubicar de forma rápida los precios según lo requieran (por horas, ambientes, requerimientos específicos).</li> <li>Profesionales de limpieza verificados: El personal será contratado previa verificación de sus antecedentes penales y recomendaciones.</li> <li>Profesionales de limpieza bien capacitados: Profesionalización del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restricciones de capital.</li> <li>Inversión inicial sin tiempo de retorno específico: Como es propio de la etapa inicial de un negocio, el retorno de la inversión inicial tomará un tiempo determinado.</li> <li>Mediana rotación del personal de limpieza: Puede conllevar la cancelación de la reserva en el último momento y, por ende, dejar al usuario esperando.</li> <li>Poco conocimiento por parte de los usuarios de la existencia de empresas de servicios de limpieza de hogares a través de internet.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto crecimiento de venta de departamentos en los segmentos más altos (Correo, 2019), lo que promueve la necesidad de limpieza de departamentos por horas.</li> <li>Reforma laboral para las trabajadoras del hogar, lo que promueve que el usuario se interese por contratación de servicios a medida, a fin de evitar estos nuevos gastos en el hogar para cubrir los beneficios laborales.</li> <li>Incremento de navegación por los aparatos inteligentes en la versión móvil, 57 % de las personas en el Perú urbano (Ipsos, 2019) y 30 % son compradores <i>online</i> (ISIL, 2019).</li> <li>Alto número de trabajadores informales. Entre el 2017 y el 2018, la formalización laboral se ha estancado. Pese al crecimiento de algunos sectores como la construcción y servicios, la informalidad no se ha reducido (INEI, 2018).</li> <li>Alto índice de búsqueda de empleo (el 57 % son mujeres). Más personas buscan ofertas laborales a través de los portales web.</li> <li>Apoyo activo a <i>startups</i> en introducción por entidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lento crecimiento de la economía, que afecta el desempeño económico y el crecimiento de las <i>startups</i> con mayor rapidez. Es importante la adopción de políticas de apertura comercial, innovación y desarrollo (Comex, 2019).</li> <li>Aumento del sueldo mínimo vital. Podría perjudicar la fijación de los costos de pequeñas empresas. Esta alza afectaría a más de 1.9 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, además de la formalización (Gestión, 2019).</li> <li>Tasa de desempleo de los venezolanos en el Perú por no tener permiso laboral. Ocasiona que exista mayor mano de obra a un precio por debajo del mercado.</li> <li>El consumidor <i>online</i> sigue siendo muy desconfiado y busca la conveniencia entre el precio y la calidad.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, 2019.

**3.7. Diagnóstico situacional.** La demanda de servicios de limpieza en hogares ha incrementado considerablemente en los últimos años, pero la formalidad sigue siendo un reto. Como indicamos en el análisis de macroentorno y microentorno, existen las condiciones

adecuadas para iniciar un servicio de contratación *online* de valor agregado como el de Findea Hogar. Los usuarios son cada vez más digitales y abiertos a contratar servicios *online*.

Sin embargo, debemos ser muy cuidadosos en la formulación del diferenciador del servicio a través del valor agregado. El diseño de la plataforma y el personal a contratar son ejes fundamentales en la propuesta de valor y deben cumplir con el objetivo de satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.

La ideología cultural de la empresa será base para promover un compromiso interno en la organización que ayuda a controlar los aspectos de la cadena de valor y conseguir resultados óptimos. Por otro lado, la ideología también nos ayudará, no solo a ofrecer un valor en el servicio, sino a crear un propósito de ayuda, haciendo que los clientes se sientan empáticos con el negocio, buscando una revaloración del servicio y de las personas que lo ejecutan, aportando a brindar mejores oportunidades de desarrollo.

## Capítulo III. Investigación de Mercado

### 1. Objetivos de la Investigación de Mercado

**1.1. Objetivo principal.** Determinar la viabilidad de la implementación de una plataforma de servicios de limpieza.

#### 1.2. Objetivos secundarios.

- Definir y dimensionar el mercado objetivo para la implementación de una plataforma de servicios de limpieza.
- Determinar las características del perfil del consumidor del público objetivo.
- Identificar los principales intereses y preferencias del consumidor sobre los servicios de limpieza.
- Identificar las ventajas diferenciales de la competencia en la categoría de servicios.
- Identificar el nivel de conocimiento de marcas de servicios de limpieza *online*.
- Estimar la demanda del uso de servicios de limpieza *online*.

### 2. Metodología de la Investigación

La investigación consta de tres partes:

- Investigación secundaria: Se proporcionará información pública sobre el sector y el comportamiento de compra del servicio de limpieza *online*.
- Investigación exploratoria: Se proporcionará información preliminar de una entrevista a expertos del campo de la innovación. Por otro lado, se facilitará hallazgos obtenidos a través de un *focus group* que serán verificados o cuantificados por la investigación concluyente.
- Investigación concluyente: Se analizará la información de forma cuantitativa. Los hallazgos obtenidos servirán para la toma de decisiones estratégicas.

**2.1. Estudio de fuentes secundarias.** En el Anexo 13 se presenta las distintas fuentes analizadas y consideradas para la investigación. Existe material de estudio previo a nuestra investigación sobre este sector y ratifica la necesidad del consumidor final, las condiciones existentes para la viabilidad de este negocio y nos da nociones para la atención de la demanda.

**2.2. Investigación exploratoria - entrevista a expertos.** Para profundizar el ecosistema de innovación, *startup* y la propuesta de valor de nuestro sistema, recurrimos a diferentes expertos orientados a negocios digitales y la transformación digital. En el Anexo 15 se resumen los principales aportes recogidos.

**2.3. Investigación exploratoria – focus group.** Se realizó 2 *focus groups* en donde participó una muestra que actualmente contrata terceros para la limpieza del hogar. En cada caso se aplicó una guía de indagación para profundizar los temas de interés del proyecto. Los perfiles fueron personas del NSE A y B: 5 personas de 26-35 años, y 5 personas de 36-60 años.

El objetivo es determinar las características del perfil del consumidor del público objetivo e identificar sus principales intereses y preferencias sobre los servicios de limpieza.

**2.3.1. Análisis de los resultados del focus group.** A continuación, se muestra el resumen de los principales hallazgos realizados en el *focus group*, relacionado al perfil del público objetivo, principales intereses y preferencias, y la evaluación al servicio de Findea Hogar:

- Perfil de la muestra: Hombres y mujeres con un estilo de vida moderno y sofisticado. Trabajan aproximadamente toda la semana como gerentes o ejecutivos y tienen entre 30 y 40 años. La mayoría de ellos viven con sus parejas e hijo. Valoran la confianza, la seguridad y el buen servicio. La mayoría de los participantes viven en un departamento de dos pisos y algunos en casa con áreas como azoteas, patios, más de dos cuartos y ambientes comunes.

- Intereses y preferencias: Valoran el conocer o tener referencias del personal que trabajará en su casa limpiando. La recomendación de sus amigos, conocidos o familiares es muy importante para darle la confianza a una persona que podrían dejar sola o entregarle las llaves.
- Prefieren que el personal de limpieza que labora en su hogar sea una persona que pueda estar de manera permanente, que conozca a la familia, a los niños, pues eso ayuda a fortalecer la confianza.
- Los participantes aseguran que estarían muy conformes con que el personal que ingrese a realizar la limpieza del hogar tenga los materiales y marcas de preferencia. Lo consideran un plus.
- Respecto del perfil del colaborador, en algunos casos, por afinidad y mayor confianza, una mujer cumple con esas características, pero para la mayoría es indiferente el sexo y la edad.
- La calidad de la limpieza es muy importante.
- Valoran que la propuesta de Findea Hogar cumpla con los precios acordes al mercado, mantenga los valores de confianza, seguridad y rapidez, y podría ser mucho mejor si las horas fuesen el único factor de restricción y ellos como clientes decidieran qué tipo de limpieza aprovecharán en esa cantidad de tiempo.

**2.4. Investigación concluyente.** En el estudio cuantitativo se seleccionó a 333 encuestados con un muestreo no probabilístico. La base de los participantes encuestados está sujeta a que ellos contratan a un tercero para la limpieza de su hogar de los rubros económicos, con el objetivo de medir la intención de compra. Asimismo, la información obtenida de las encuestas nos permitió conocer el perfil del consumidor, las preferencias en precios, la

frecuencia de uso y el nivel de recordación de la marca. Los resultados más relevantes son los siguientes: Los objetivos son determinar la viabilidad de la plataforma Findea Hogar, determinar las características del perfil del consumidor e identificar el nivel de conocimiento de marcas servicios de limpieza *online*. Las técnicas e instrumentos para emplear son la encuesta y el cuestionario. El público objetivo son hombres y mujeres de 26 años a más de los NSE A y B, que vivan solos o con compañía, en casas o departamentos, y que estén laborando actualmente. El lugar es Lima (población infinita).

**2.4.1. Análisis de los resultados.** En el Anexo 16 se muestran los hallazgos obtenidos de la encuesta relacionados con cómo perciben el servicio en la oferta actual. Sobre la evaluación de la nueva plataforma de servicio Findea Hogar, obtuvimos las siguientes conclusiones:

- Existe intención de contratar el servicio de Findea Hogar con bastante probabilidad de frecuencia de uso; uno de los motivos más importantes es la falta de tiempo (95 %), el acabado de limpieza de calidad (87 %) y porque es más práctico (91 %). Esto motivaría la contratación de un servicio de limpieza *online* que le brinda al usuario disponibilidad para realizar otras actividades.
- Otro motivo para usar la plataforma de servicios de limpieza es el poco dominio de la gestión de higiene en el hogar. Prefieren que la realice un tercero con experiencia y especialización (83 %).
- Se identifica también que el acabado de calidad de limpieza en el hogar ayudaría a que el usuario se sienta más seguro de contratar el servicio, dado que, según los resultados, son los especialistas en limpieza quienes dejarían su hogar limpio.
- El principal método de pago que ellos estarían dispuestos a utilizar sería el abono al finalizar el servicio de limpieza (62 %). Además, estarían dispuestos a utilizar otros

métodos como el uso de tarjeta de crédito (47 %) en la misma plataforma, transferencias bancarias o uso de Yape (38 %) y pago en efectivo (32 %). Es decir, existe la intención a conveniencia de usar distintos métodos de pago, dependiendo de su presupuesto y las herramientas digitales.





- El público estudiado estaría dispuesto a pagar entre S/ 70.00 a S/ 85.00 por 4 a 6 horas de servicio (27.5 %), lo cual tiene relación con el pago similar que realizan a terceros por el mismo servicio.
- La mayoría de los participantes que están dispuestos a utilizar la plataforma indican que la contratan con la siguiente frecuencia: + 2 veces por semana (40 %) y el 35 % 1 vez por semana. Además, cabe resaltar que el uso quincenal también tiene notoriedad con un 21 % y la contratación mensual con un 4 %, según la muestra estudiada.
- Atributos de servicios de limpieza: La seguridad (98 %), calidad (82 %) y honradez (99 %) son los atributos más importantes para la contratación de servicios de limpieza. Esta última es valorada por la sinceridad del personal que realizaría el trabajo dentro del hogar.
- Aspectos valorados por el usuario para mejorar su experiencia en servicios de limpieza *online*. Los principales aspectos del público estudiado consideran que la actitud de servicio (69 %), el personal calificado (55 %) y que la misma plataforma recomiende a los mejores trabajadores de limpieza (50 %) mejoraría en gran medida su experiencia con la plataforma.
- Se identifica que existe una tendencia en los descuentos (46 %) que la plataforma puede ofrecer y el servicio al cliente (47 %), al ser considerado importante para mejorar la experiencia.

- Finalmente, los antecedentes o el historial del personal de limpieza (47 %) son considerados un aspecto muy valorado por los participantes. Es decir, un buen historial del personal, ligado a una buena recomendación por la plataforma, mejoraría en gran medida el servicio de limpieza.

**2.5. Análisis de la competencia.** El objetivo será identificar las ventajas diferenciales y beneficios del servicio de la competencia y determinar las marcas con mayor valor que competirían con nuestra plataforma. La técnica a emplear es el cuadro de análisis de competencia y puntuación por atributos, diferencias y beneficios de la competencia. Se toma en cuenta a Bertha, Housekipp, Manitas Limpiadoras y Hadas, que son marcas que trabajan de manera digital con diferentes características (ver Anexo 14).

**Tabla 3.**





*Análisis de competencia en función a las características*

Análisis de competencia en función a las características de la competencia				
Concepto	 Bertha <small>experto.en.casa</small>	 HouseKipp	 Manitas LIMPIADORAS	 Hadas
Proceso del servicio	No	No	Sí	Sí
Personal de limpieza de confianza	Sí	Sí	Sí	Sí
Tarifa y paquetes	No	Sí	Sí	Sí
Promociones	Sí	Sí	Sí	Sí
Tono de comunicación coherente	No	Sí	Sí	Sí
Línea gráfica	No	Sí	No	Sí
Soporte	No	No	No	Sí
Propuesta de valor	Sí	No	Sí	Sí
Tiempo de respuesta	No	No	No	Sí
Canales	Sí	No	No	Sí
Atención al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota:* Elaboración propia, 2020.





A través de metodología de valoración por cada característica se considera una valoración del 0-5; 0 es la calificación más baja y 5, la calificación más alta. Finalmente, se ha establecido el promedio final por cada concepto valorado y se describió los motivos.

**Tabla 4.***Valoración de las características de la competencia*

Valoración de las características de la competencia				
Concepto	 Bertha <small>experta est. casa</small>	 HouseKipp	 Manitas LIMPIADORAS	 Hadas
Proceso del servicio	3	2	5	5
Personal de limpieza de confianza	4	4	5	5
Tarifa y paquetes	4	2	4	5
Promociones	0	0	0	4
Tono de comunicación coherente	3	1	4	5
Línea gráfica	3	1	1	5
Soporte de marca	4	2	4	5
Propuesta de valor	5	1	4	5
Tiempo de respuesta	3	1	4	5
Canales	3	1	5	5
Atención al cliente	4	2	2	4
<b>Promedio</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2020.

**Tabla 5.***Conclusión de valoración de las características de la competencia*

Valoración de las características de la competencia				
Promedio de valoración del servicio	 Bertha <small>experta est. casa</small>	 HouseKipp	 Manitas LIMPIADORAS	 Hadas
Motivo	3	2	3	5
Motivo	La propuesta de valor es muy interesante, porque permite escoger el tipo de servicio y que el cliente maneje su propio precio. Sin embargo, mantiene una comunicación y tiempo de respuesta de dos días. Además, no presente algún incentivo promocional para el cliente y su percepción de línea gráfica es muy básica.	El servicio es enfocado a empresas, pero no cuenta con mucha información en la web ni en sus redes. Se percibe como si no fuera activo.	Un servicio que tiene distintos paquetes para sus dos categorías. Muy bien explicado. Sin embargo, no garantiza la confianza y en sus redes no cuenta con una línea gráfica coherente a su propuesta.	Hadas cuenta con una propuesta interesante, amigable y super entendible. El tiempo de respuesta es mínimo, con protocolo de atención. Al comunicarnos con ellos comprobamos que buscan garantizar la seguridad y el servicio completo. Tiene un soporte que brinda seguridad en las profesionales de limpieza.

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**2.6. Estimación de demanda.** Para la estimación de la demanda tomamos información secundaria y resultados de la encuesta. La Tabla 6 muestra los resultados del análisis. La primera premisa será fijar nuestro público objetivo, el cual se centra en Lima Moderna, de acuerdo con los datos de CPI (2019). Asimismo, el promedio de personas por hogar es de 4 en Lima

Metropolitana. En relación con el NSE A y B en Lima Moderna, según CPI, juntos representan el 76.8 % de este sector. Finalmente, el 68.45 % del NSE A y B, son mayores de 26 (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim], 2019). Decidimos tomar este rango de edad, debido a que, según el perfil de un jefe del hogar de Ipsos (2018), es en promedio 52 años. Concluimos que nuestro mercado potencial, los hogares con el perfil socioeconómico planteado para Findea Hogar, asciende a un poco más de 186 mil hogares.

**Tabla 6.**

*Desarrollo de la estimación de demanda*

Sección	Fuente	Variable	Cálculo
<b>Mercado Potencial</b>			
<b>Personas en Lima Moderna</b>	CPI; todos los NSE en Lima Moderna		1,416,000
<b>Hogares en Lima Moderna</b>	CPI; todos los NSE en Lima Moderna		354,000
<b>NSE A y B en Lima Moderna</b>	CPI; NSE: AB:76.8 % en Lima Moderna	76.80 %	271,872
<b>Edad</b>	APEIM; 26 a + NSE A, B	68.45 %	<b>186,096</b>
<b>Demanda Potencial</b>			
<b>F1: Estilo de Vida</b>	Contratación activa del servicio de limpieza; Encuesta - ¿Sueles contratar a alguien para que realice la limpieza de tu hogar?; SI	50.15 %	93,328
<b>F2: Disposición Contratación: SI</b>	Encuesta - ¿Estaría dispuesto a comprar nuestro servicio?; SI	42.04 %	39,231
<b>F2: Disposición Contratación: Tal Vez</b>	Encuesta - ¿Estaría dispuesto a comprar nuestro servicio?; Tal vez. Se considera solo la mitad de este factor.	24.55 %	22,913
<b>F2: Disposición Total</b>	Suma de las disposiciones		62,144
<b>F3: Precio</b>	Encuesta - ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?; 70 a +	27.5 %	17,090
<b>F4: Grado de exposición de marketing</b>		20 %	3,418
<b>F5: Early adopters</b>		16 %	<b>547</b>
<b>Demanda Servicios Potenciales 1° Año</b>			
<b>F6: Frecuencia</b>	Encuesta - ¿Con qué frecuencia contratas servicios de limpieza?; Frecuencia promedio al mes x 12 meses	5.06	<b>33,206</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2020.

La segunda premisa es iniciar los filtros con las variables para discriminar el mercado potencial. Los valores indicados están relacionados con la encuesta realizada y previamente cruzada con el perfil socioeconómico deseado.

- F1: Estilo de vida: Relacionado a la contratación activa del servicio de limpieza. El 50.15 % de los encuestados afirmó contratar servicios de limpieza activamente.

- F2: Disposición de contratación de servicio Finde Hogar: El 46.71 % está dispuesto a adquirir el servicio y el 49.10 % lo considera una opción. No obstante, se aplicará una penalización de 10 % y 50 %, respectivamente, para ser más conservadores.
- F3: Precio: En relación con la disposición de pago de S/ 70 a más, esta tarifa es la tasa de contratación estándar en los servicios de limpieza hoy en día. Así, el 27.5 % de los encuestados concuerda con esta disposición de pago de S/ 70 a más.
- F4: Grado de exposición de marketing: Asociado a la estrategia planteada en promoción, es de 20 %, porcentaje indicado por expertos que determinan la exposición que genera una empresa con un pequeño equipo interno de soporte o ventas (Sordo 2020).
- F5: *Early adopters*: Según Rogers (1962), el 16 % adopta de manera rápida una innovación tecnológica.

Concluimos que la demanda potencial de Findea Hogar para el primer año es 547 hogares. A fin de tener una estimación referente sobre los servicios potenciales a solicitarse, tomamos en cuenta la frecuencia de contratación del resultado de la encuesta, obtenemos que la frecuencia para la contratación de servicios mensual de Findea Hogar es de 5.06. Esto nos permite concluir que los servicios potenciales esperados serían 33,206 para el primer año de operación. No obstante, en el análisis de la estrategia de personas, ahondaremos más en la capacidad de operación, considerándola como una restricción para la estimación de servicios proyectados para el primer año.

## Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

### 1. Objetivos de Marketing

Los objetivos del plan de marketing de Findea Hogar están orientados al lanzamiento de su plataforma, a su posicionamiento como marca nueva y la evaluación inmediata a la respuesta de nuestros clientes potenciales. Los objetivos de marketing esperados para el funcionamiento de la empresa son los siguientes:

**Tabla 7.**

#### *Objetivos de marketing*

Objetivos	Estrategia	Indicador	Metas / Año		
			1	2	3
Posicionar a Findea Hogar como una marca reconocible, segura, eficiente y rápida de contratación de servicios de limpieza	Publicidad digital	<i>Top of mind</i>	5 %	15 %	20 %
Crecer en reservas concretadas	Publicidad digital	# de reservas	23,712	26,084	28,692
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.	Marketing directo	#Recomendaciones	60 %	80 %	90 %
	Email marketing	#Calificaciones			
Crecer en colaboradoras de servicio	Captación directa	#colaboradores	83	91	100
Tener la mejor valoración del servicio en redes sociales	Marketing de contenidos	Tiempo de respuesta	4.0	4.5	5
	Interacción y servicio al cliente	% <i>engagement</i>			
Incrementar el tráfico web de la plataforma	<i>Google Adwords</i>	% de tráfico	20 %	30 %	40 %

*Nota:* Elaboración propia, 2020.

### 2. Estrategias Genéricas

Findea Hogar emplea la estrategia de diferenciación por enfoque en el segmento que hemos identificado y que será explicado es la sección de estrategias de mercados. La atención estará enfocada únicamente en la limpieza de departamentos y casas, a diferencia de otras compañías, que atienden a oficinas e incluyen servicios generales (gasfitería, electricidad, entre otros). Esto nos permitirá brindar al usuario un servicio especializado con un alto nivel de

calidad. Además, enfatizamos la seguridad, que es uno de los factores que más demandan los clientes. También, ahondaremos en la comunicación, para ser reconocidos por nuestros potenciales clientes por brindar calidad y personal calificado.

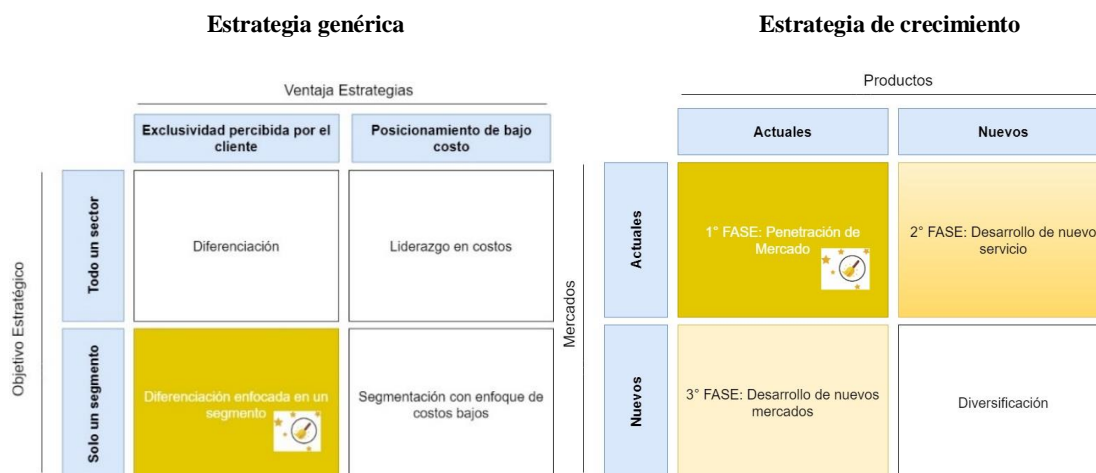


Figura 5. Cuadro de estrategias. Elaboración propia, 2019.

### 3. Estrategias de Crecimiento

Mediante la Matriz de Ansoff (1957), hemos identificado tres fases en la estrategia de crecimiento:

- Primera fase: En un corto y mediano plazo, Findea Hogar aplicará la estrategia de “Penetración de mercado”. Ingresará a un mercado donde ya existe la oferta de este tipo de servicios, por esa razón será necesario que la compañía penetre en el mercado, ofreciendo al usuario un valor agregado y un propósito cultural distinto, que motive al público a cambiar de opción y empatizar con la marca. La diferencia está en un servicio renovado, como la única plataforma especializada en la limpieza de departamentos y casas que brinde una experiencia segura y de calidad.
- Segunda y tercera fase: En un mediano plazo, Findea Hogar abordará la estrategia de “Desarrollo de nuevos servicios”. En esta etapa, la empresa buscará ampliar la oferta al público, con una plataforma con mayor valor agregado, por ejemplo: contratar

personal en modelo *outsourcing* de personal calificado y certificado por Findea Hogar de manera fija, y la extensión de agregar al servicio productos y equipos de limpieza *cross* a la contratación de limpieza. Como tercera fase a largo plazo, Findea Hogar implementará la estrategia de “Desarrollo de nuevos mercados”. En esta etapa, la empresa buscará ampliar el territorio atendido, dirigiéndose a otras ciudades, adaptando, según la realidad, la misma estrategia de penetración del primer año. Esto nos permitirá lograr la expansión de la marca en el Perú y posiblemente en otros países. Cabe indicar que la segunda y tercera fase de crecimiento no se desarrollan en la táctica de marketing. Se mencionan para demostrar la viabilidad de crecimiento de este modelo de negocio y la visión como empresa.

#### 4. Estrategias de Segmentación de Mercados



Figura 6. Buyer persona. Elaboración propia, 2020.

La estrategia de segmentación será establecida por diferentes variables geográficas (que se ubica en Lima Moderna del NSE A y B), demográficas y psicográficas. Asimismo, a través de la investigación de mercado, establecimos un patrón conductual y beneficio esperado del servicio. Sobre la base de esta segmentación, la estrategia de promoción estará enfocada en los

intereses propios del tipo de cliente. Asimismo, este *buyer* persona (Jenkinson, 1994) se ha creado a partir del *empathy map* planteado en la etapa de ideación de negocio, el cual se muestra en el Anexo 4.

## 5. Estrategia de Posicionamiento

**5.1. Tipo de posicionamiento.** Findea Hogar empleará el tipo de posicionamiento con respecto al beneficio del servicio. Se enfatizarán los aspectos que la competencia no ha logrado fortalecer y hacer conocidos, como la seguridad, la calidad y la honradez, aspectos ligados fuertemente al perfil de la gestora de limpieza, y que son preocupación para gran parte de los clientes potenciales. Existe una diferencia con otros servicios de contratación *online*, como taxis y *delivery*, el servicio de limpieza en hogares es un servicio en el que el cliente acepta que una persona ingrese a su entorno familiar, por lo cual es un servicio muy personal.



Figura 7. Estrategia de posicionamiento de Findea Hogar. Elaboración propia, 2020.

Las empresas actuales no han logrado la conexión necesaria para cerrar la brecha entre el cliente y la propuesta de valor. En ese sentido, el posicionamiento que planteamos también debe estar orientado hacia lo racional-emocional, donde el beneficio es un servicio prestado por

personal calificado cuyo desarrollo profesional es brindado por Findea Hogar, creando un vínculo emocional de prestigio y apoyo social.

Todo esto es soportado por una experiencia de usuario positiva con la plataforma, con una interacción rápida, fluida, sencilla, que contempla los principales aspectos de la investigación, un servicio a demanda, seleccionable por espacios y restringido por paquetes de horas. Asimismo, que permita un control del servicio desde la misma plataforma para cerrar el servicio. Internamente, los procesos de operación y logística del personal del servicio serán fundamentales para asegurar la rapidez de la atención.

**5.2. Estrategia de posicionamiento.** La estrategia que utilizaremos para posicionarnos será la estrategia de nicho. Findea Hogar será especialista en el servicio de limpieza, enfocado directamente a departamentos y casas. En el mercado actual, las plataformas ofrecen servicios de limpieza dirigido a diferentes rubros, como el de oficinas, industrias, entre otros. Esto provoca que, al ser una oferta amplia, la especialización y calidad del servicio sean, en algunos casos, de menor nivel.

## 6. Estrategia de Marca

**6.1. Nombre de marca.** El nombre escogido nace de la unión de dos términos que explican la naturaleza del negocio:

- Find: En el idioma inglés *find* significa encontrar. Se escogió este vocablo porque ofrecemos al usuario una plataforma donde puede encontrar solución para sus problemas de limpieza.
- China: Hace referencia a usar el sentido de la vista para averiguar algo. Coloquialmente, en el Perú, el verbo *chinear* significa mirar o buscar.

- Hogar: Casa o domicilio, según la RAE (s.f.). Es nuestro entorno físico, que nos brinda la sensación de seguridad, permanencia y calma.

Al unir las palabras find y china resulta: Findea. Así, con el nombre, le estamos diciendo al usuario: busca y encuentra lo que necesites para tu hogar.

**6.2. Logotipo.** Findea Hogar usará un imagotipo, que es la combinación de imagen y texto. Asimismo, tendrá su versión en isotipo de la escoba con las estrellas que representan un efecto reluciente después de la limpieza (ver Figura 8). El color amarillo mostaza brinda una imagen cálida, feliz, activa y estimulante. Y el color complementario otorga armonía y calma.



Figura 8. Logos de Findea Hogar. Elaboración propia, 2019.

**6.3. Identidad y personalidad de la marca.** La identidad de la marca se basa en los valores e ideología planteados en la idea de negocio y forman parte de la personalidad de la marca. Findea Hogar busca que el usuario relacione la marca inmediatamente con lo siguiente:

- Seguridad: Distinguirse por dar seguridad en los servicios de limpieza.
- Calidad: Representar calidad en los servicios de limpieza para hogares.
- Rapidez: Se caracterizará por brindar una experiencia al cliente, rápida y sencilla desde el primer contacto con una plataforma confiable.
- Inclusiva: Es una marca preocupada por el desarrollo profesional de sus colaboradores, invirtiendo y certificando a su personal para asegurar la promesa de marca.

La personalidad de la marca es activa, confiable, íntegra y respetuosa. Busca su desarrollo constante y es tecnológica.

## Capítulo V. Tácticas de Marketing

### 1. Estrategias de Producto

El servicio de Findea Hogar a nivel de producto se encuentra en el nivel mejorado. El servicio de limpieza existe en la actualidad, pero no hay ninguna marca posicionada; según el estudio de la competencia mediante el análisis de Porter, está catalogada como mala por el usuario final, quien sigue tomando, en su mayoría, recomendaciones de señoras que brindan este servicio de forma particular, cubriendo su expectativa de servicio hasta el nivel genérico.

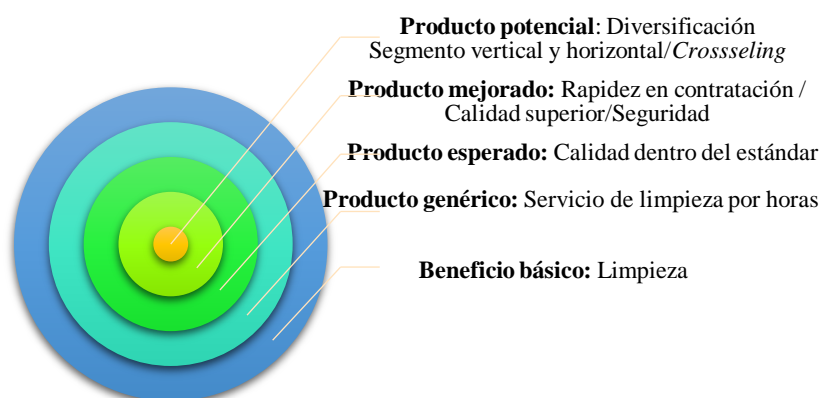


Figura 9. Niveles de producto para el servicio de limpieza en hogar. Elaboración propia, 2019.

En la primera etapa de crecimiento, Findea Hogar buscará ofrecer el servicio de limpieza con un valor agregado en el nivel de producto mejorado, que permita una mejor experiencia en la contratación de este servicio, mediante la inmediatez que ofrece la plataforma, un nivel alto en la calidad de limpieza, y mayor seguridad en la contratación del personal que efectúa dicho trabajo. Asimismo, la aspiración de mejora del servicio en el nivel de producto potencial se podría desarrollar en una segunda fase de crecimiento, permitiendo la consolidación de la marca como la líder en el mercado.

**1.1. Diferenciación.** Findea Hogar busca posicionarse como la primera marca *top of mind* de la categoría de servicios de limpieza para hogares, a través de los siguientes beneficios al cliente final:

- 1) Facilidades de contratación
- 2) Inclusividad en la capacitación y asesoría a personal
- 3) Calidad y servicio de alto nivel
- 4) Seguridad en el servicio



Figura 5. Ejes de Findea Hogar. Elaboración propia, 2019.

El diseño de Findea Hogar como producto se enfoca en dos grandes ejes: el diseño de la plataforma web a nivel de experiencia usuario - QoE<sup>7</sup>; y el diseño de los niveles de experiencia de la colaboradora Findea. Los diseños serán realizados a través de la metodología Lean UX Designer (Gothelf, 2011). Ambos ejes contienen los aspectos que se requieren para el desarrollo de la experiencia de contratación de limpieza de Findea Hogar, desde el inicio de la necesidad del cliente de contratar el servicio hasta el cierre del servicio en el hogar. La Figura 10 presenta

<sup>7</sup> *Quality of experience*: calidad de la experiencia.

los puntos a considerar para el diseño de cada eje. El diseño de la plataforma web está enfocado en la funcionalidad de la misma; posteriormente se desarrollarán los procesos.

**1.2. Diseño y experiencia de usuario de plataforma web Findea Hogar.** El diseño de la plataforma web está basado en el análisis de la experiencia de usuario del potencial cliente. El macroproceso de la contratación del servicio propuesto para la plataforma se presentó en la Figura 1, en la sección de idea de negocio. El proceso para el servicio que propone Findea Hogar es un proceso corto que reduce en 66 % el tiempo invertido del usuario durante toda la experiencia en comparación con las contrataciones convencionales. Se plantea un proceso al consumidor rápido, seguro y de calidad. La plataforma web tiene un diseño *responsive*. El formato de la página es sobre PWA<sup>8</sup>. Asimismo, la plataforma estaría sobre un *host* en GoDaddy con certificado SSL.

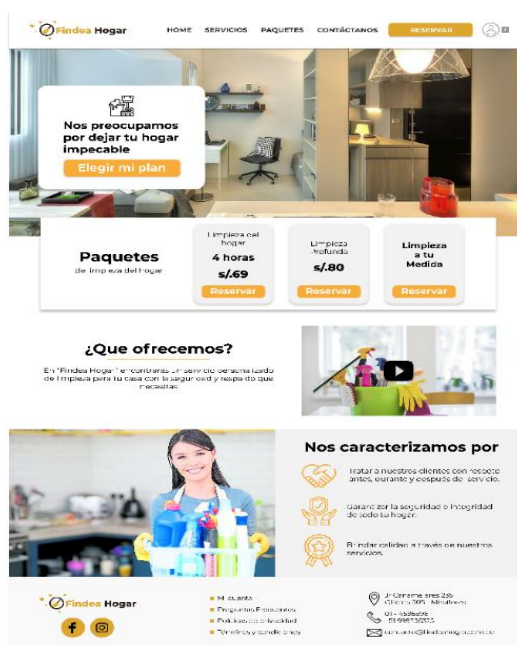


Figura 6. Vista de la plataforma web Findea Hogar. Elaboración propia, 2019.

<sup>8</sup> Progressive Web App permite difundir contenido sobre cualquier dispositivo: móvil, *tablet*, *desktop*.

- **Acceso:** Para el acceso a la plataforma Findea Hogar, el cliente solo debe escribir el URL de la página web [www.findeahogar.pe](http://www.findeahogar.pe). El usuario podrá verificar información en la página de inicio, los paquetes ofertados, los beneficios y datos de contacto de la empresa (ver Figura 11). El usuario deberá registrarse en nuestro portal por única vez para crear su perfil; esta solicitud se dará después de haber realizado una configuración de servicio. De esta manera, se podrá asegurar que es un usuario real y, asimismo, el cliente podrá revisar sus pedidos, hacerles seguimiento y valorar al final el servicio (ver Anexo 8).
- **Selección del servicio a demanda:** El cliente podrá, en una única pantalla, realizar la configuración de su pedido a demanda. A través de ventanas interactivas, el cliente irá detallando datos como dirección, fecha y hora de servicio requerido, configuración del servicio que detallará las horas que se contratará y, finalmente, obtendrá el valor a pagar basado en su configuración (ver Anexo 6a, 6b).
- **Cierre de la contratación:** Finalizada la etapa de configuración, el cliente pasará a la sección donde se introducirá la tarjeta de cargo por el servicio. Se mostrará el resumen de la configuración, así como un icono que muestra los términos y condiciones de contratación para que el usuario pueda revisarlos previamente (ver Anexo 7).
- **Datos de la colaboradora de servicio:** Confirmado el servicio, el cliente podrá visualizar la foto e información de la colaboradora de servicio, así como *links* orientados a información de las políticas de servicio, recomendaciones, y acceso a

comunicación con atención al cliente vía telefónica o mensajería Whatsapp<sup>9</sup> (ver Anexo 8).

- Cierre del servicio y facturación: En esta sección, una vez finalizado el servicio, se activarán los botones de “Servicio Completado”, para dejar un comentario y valorar el servicio experimentado, así como compartir su experiencia en redes sociales. Y finalmente se descarga el recibo de servicio (ver Anexo 8).

### **1.3. Políticas de atención y soporte de la plataforma.**

- Políticas de contratación: Son las reglas por las que se regirá la empresa para ofrecer bajo estándares de calidad el servicio de limpieza. Asimismo, establece las condiciones en que se ofrece el servicio, las de cancelación y las normativas para la operación del servicio.
- Protocolos de atención de las Findea Power: Son las normativas de conducta, imagen, atención al cliente, técnicas de aseo y reglas de seguridad. Todas establecidas con el fin de asegurar la alta calidad que se ofrece, así como la seguridad del servicio integrado. En este punto se considerará:
  - Uniformes para las colaboradoras
  - Kit de bienvenida al cliente nuevo
  - Formato de *check list* de inicio y fin del servicio (formato digital en la aplicación de la colaboradora)
  - El instructivo de atención al cliente (que se complementa con la capacitación al personal)

---

<sup>9</sup> WhatsApp Messenger es una aplicación de mensajería instantánea.

- El instructivo de técnicas de limpieza (que se complementa con la capacitación a personal)
- Soporte: Son los medios de contactos establecidos para la presentación de dudas, reclamos o desafiliación de datos como usuario.
- Políticas de reprogramación o cancelación: Son las políticas que Findea Hogar establece para casos en que el cliente necesite reprogramar o cancelar un servicio.
- Políticas de tratamiento de datos: Son las políticas relacionadas al manejo de los datos de cliente, los cuales deben establecerse para una transparencia y control de su información.

Todos estos puntos se contemplarán en el documento de términos y condiciones que el cliente acepta al momento de registrarse como usuario en la plataforma web de Findea Hogar.

**1.4. Medios de pagos e integración a facturación del servicio.** Los medios de pago definidos, y sobre la base de la encuesta, son tarjetas de crédito y débito (42 %), en donde el usuario prefiere un cargo al finalizar el servicio (62 % de la encuesta). Por esa razón se ha establecido un modelo de precargo al momento de la confirmación de la reserva y un cobro efectivo al finalizar el servicio. En relación con los proveedores de pasarela de pagos, se estima iniciar con una empresa que tenga un rango de comisión del 4 % (con IGV) por el valor de venta.

## **2. Estrategias de Precio**

Del análisis del macroentorno extraemos que el servicio de limpieza informal es alto y hay diversos tipos de empresas o agencias, lo que hace que el comportamiento del cliente se basa mucho en la recomendación de terceros para contratar un servicio. Por otro lado, el mercado presenta un precio base que surge de la oferta informal, dándonos luces de la diferencia en precios que se puede dar al agregar valores adicionales al servicio. Cabe indicar que los precios

de venta a evaluar incluyen Impuesto General a las Ventas (IGV); dada la naturaleza del servicio informal, no contempla este impuesto y es necesario que en nuestro modelo se considere el precio sugerido incluyendo IGV como lo hacen las demás empresas.

El cliente, como se mencionó en el análisis de Porter, tiene un poder de negociación mediano, por lo que es importante captar su atención con un precio estratégico. La oportunidad promovida por el Estado, de registrar a los trabajadores del hogar en el Ministerio de Trabajo y pagar sus derechos laborales, incrementará la demanda de personal calificado, en una oferta muy poco conocida. Asimismo, debemos considerar el precio referido en la investigación de mercado, donde se confirma el modo común de adquisición del servicio por recomendación y la falta de una empresa *top of mind* en la categoría del servicio. Para analizar la oferta actual de algunas marcas, emplearemos la herramienta *price brand ladder*, con la cual evaluaremos el negocio de limpieza a hogares bajo las distintas modalidades de contratación actual: Limpieza profunda completa de 6 y de 4 horas. Se toma como referencia las empresas revisadas en el análisis de la competencia del Capítulo III. Descartaremos a Bertha.pe, ya que su modelo de contratación no es por horas, sino por personal a tiempo completo. HouseKipp, Hadas y Manitos Limpiadoras son las marcas que se asimilan a la oferta que plantea Findea Hogar a nivel de modo de contratación; no obstante, su presencia en el mercado peruano es muy reducida a pesar de tener años en operación.

Findea Hogar es una alternativa mejorada de servicio de limpieza en el hogar, basada en la certificación de personal para ofrecer los beneficios de rapidez, calidad y seguridad, y con un posicionamiento basado en el prestigio emocional de apoyar a una empresa con propósito social. La estrategia de precios a presentar es una estrategia competitiva, con precios *premium*, diferenciada por la estrategia de valor que brindamos como marca.

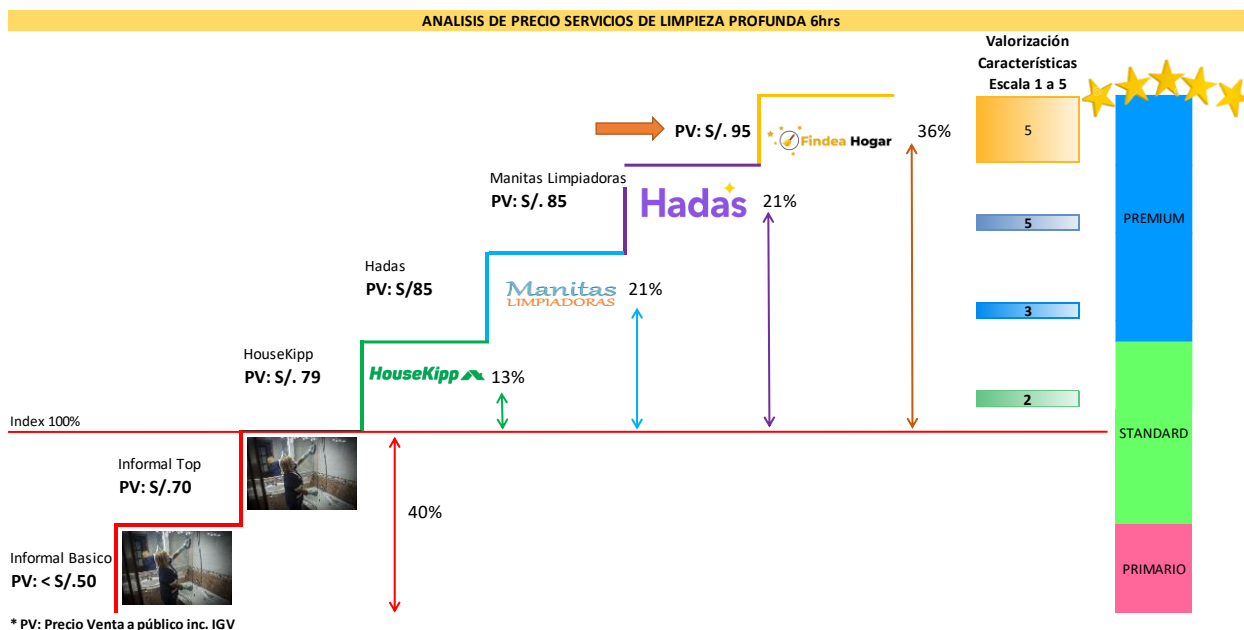


Figura 7. Análisis price brand ladder servicios de limpieza profunda (seis horas). Elaboración propia, 2020.

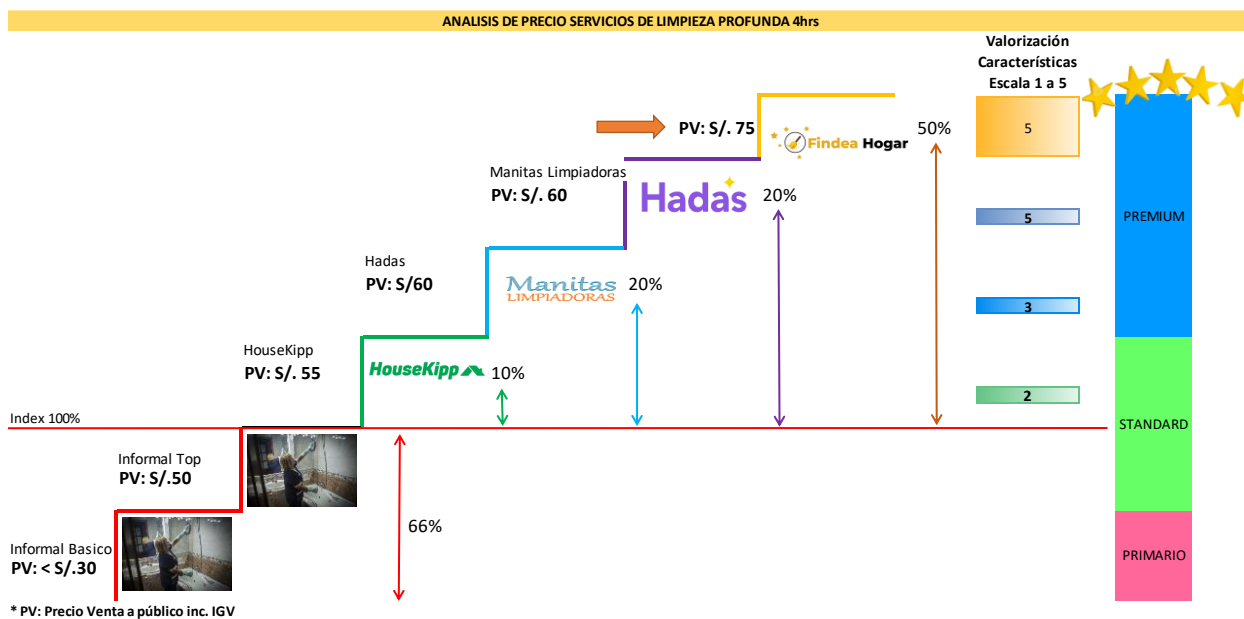


Figura 8 Análisis price brand ladder servicios de limpieza profunda (cuatro horas). Elaboración propia, 2020.

Como todo servicio, en donde se rompe el esquema tradicional con que se viene trabajando, se puede introducir un aumento considerable en los precios; esto sucede entre la

limpieza primaria que se solía hacer años atrás versus el servicio estándar que se ofrece hoy en día; el precio aumentó relativamente entre un 40 % y 60 %, debido a que se cambia el esquema de contratación a horas y a espacios específicos. Nuestra propuesta está ligada a la tecnificación del servicio con una certificación de quien realiza la limpieza, dándole un impulso al servicio para saltar del servicio premium estándar a uno de prestigio. Por esta razón, se ha empleado casi la misma proporción de incremento en el precio, y luego de realizar una ponderación de los tres factores a considerar para la fijación del precio (ver Tabla 8).

**Tabla 8.**

*Ponderación para la fijación de precio*

Por limpieza profunda (limpieza general) 6hrs	Precio de venta esperado con IGV (S/)	Ponderado	Componente
Findea Hogar con Mg 40 % esperado	86 <sup>10</sup>	0.4	34.4
Competencia elevada al nivel prestigio (+40 %)	119	0.3	35.7
Precio promedio de investigación	85	0.3	25.5
			95.6
			S/ 95
	<b>Precio fijado para el paquete</b>		
Por limpieza profunda (limpieza general) 4hrs	Precio de venta esperado con IGV (S/)	Ponderado	Componente
Findea Hogar con Mg 40 % esperado	62	0.4	24.8
Competencia elevada al nivel prestigio (+60 %)	96	0.3	28.8
Precio mínimo de investigación	70	0.3	21
			74.6
			S/ 75
			<b>Precio fijado para el paquete</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020. Valores expresados en soles.

Los paquetes del servicio de limpieza profunda por horas quedan de la siguiente forma:

**Tabla 9.**

*Paquete de servicios de limpieza profunda*

Servicio de limpieza	Precio venta con IGV	Precio venta sin IGV
Por limpieza profunda (limpieza general) 6hrs	S/ 95	S/ 80.51
Por limpieza profunda de 4 hrs	S/ 75	S/ 63.56

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

<sup>10</sup> Precio de venta esperado Findea Hogar con IGV, se calcula desde el costo de venta: [mano de obra (S/ 7.35 por hora) \*Tiempo del paquete + movilidad (S/ 8 por servicio)] \*1.40\*1.18

Como complemento de una estrategia de precios diferenciales, se propone la contratación de servicios a medida, basados en la selección de espacios específicos. Para ello se plantea una lógica de selección de espacio versus tiempo<sup>11</sup>, en que el mínimo a contratar es dos horas y el máximo es seis horas.

**Tabla 10.**

*Paquete de servicios de limpieza personalizada*

Servicio de limpieza	Precio venta con IGV	Precio venta sin IGV
Por paquetes personalizado (2hrs)	S/ 50	S/ 42.37
Por paquetes personalizado (4hrs)	S/ 75	S/ 63.56
Por paquetes personalizado (6hrs)	S/ 95	S/ 80.51

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Nuestros tres competidores no ofrecen este servicio a medida. En ese sentido, la estrategia de precios diferencial nos permitirá manejar un portafolio flexible al cliente y competitivo frente a las otras marcas, brindando al cliente una sensación de control sobre su necesidad. Para la fijación de presión del paquete de dos horas se aplica el margen proporcional de los demás paquetes.

### 3. Estrategias de Plaza

La plaza del servicio de Findea Hogar es su plataforma web *responsive*, a la cual se puede acceder desde cualquier dispositivo móvil o *desktop*. Por ser un servicio directo al consumidor final, no se tendrá canales de distribución; la plataforma web es su canal digital principal. Por ello, la estrategia de plaza está orientada a ser *omnicanal* para la contratación del servicio y la atención de consultas con los clientes. Hay que considerar que la página web operará tanto para la contratación de servicios bajo los flujos determinados en la estrategia de productos y donde los usuarios podrán acceder al portafolio de paquetes de servicios,

<sup>11</sup> Espacios versus tiempo: 1 baño equivale a ½ hora, un cuarto con ventanas 45 min., sala con ventanas 1 hora, comedor 45 min., cocina 1 hora (María Lázaro, 2018).

promociones y consejos. Esto hace que la estrategia de promoción de la marca esté muy interrelacionada para aprovechar las oportunidades de adquisición de los usuarios. A su vez, la plataforma web sirve como un punto de contacto para que el usuario realice el seguimiento al servicio en ejecución, enviar apreciaciones de satisfacción, comentarios y observaciones, todo en tiempo real desde su hogar. El proceso *offline* que desarrollan las Findea Power en la casa del cliente, se controla a través de un proceso digital con la sección de usuario que se crea al registrarse como cliente.



Figura 14. Esquema omnicanal de Findea Hogar. Elaboración propia, 2019.

#### 4. Estrategias de Promoción

Findea Hogar es un servicio que estará en la etapa de introducción al mercado. Es fundamental plantear una estrategia de promoción enfocada en generar conocimiento para atraer clientes, apoyar en la sostenibilidad de precios y desarrollar clientes promotores de la marca. De acuerdo con ello, definiremos inicialmente el concepto sobre el que se centrará nuestra promoción y que está orientado al perfil de nuestro consumidor, sustentado por el estudio que ejecutamos, donde se muestran los beneficios que buscan al contratar este servicio.

#### 4.1. Estrategias de comunicación.

- *Insight*: Quisiera encontrar personal para servicios de limpieza de confianza porque mis prioridades están orientadas a mi vida personal y laboral a su vez. Es importante obtener calidad en la limpieza, seguridad y personal calificado.
- Beneficio: Rápida contratación de personal calificado, obteniendo un servicio de calidad y seguro.
- Razón para creer: Servicio basado en una plataforma *responsive*, estructurada bajo un proceso interactivo y rápido de configuración del servicio. Asimismo, personal certificado y controlado para asegurar la calidad y seguridad al cliente.
- Idea vendedora: Mejoramos el brillo con confianza para tu hogar en un solo clic.

**4.2. Estrategia de contenido basado en inbound marketing.** Para la promoción, estableceremos una estrategia en contenido empleando *inbound marketing*<sup>12</sup>, que es una metodología que pone al cliente como eje principal, considerando sus necesidades, sus preguntas o lo que está buscando para solucionar su problema, haciendo relaciones uno a uno con los clientes potenciales y los consumidores de la marca. Esta metodología es recomendada a corto plazo para apertura de un mercado, generar ventas llegando a nuestros clientes de forma natural. A largo plazo, permite un crecimiento orgánico, basado en el conocimiento de la audiencia, lo que hace posible alinear con mayor eficiencia la estrategia de promoción.

---

<sup>12</sup> Técnica de mercadotecnia diseñada para atraer a potenciales clientes ofreciendo contenidos de interés.



Figura 9. Metodología de inbound marketing. Basado en contenido educacional de Crehana. Elaboración propia, 2019.

Los pasos importantes serán crear una experiencia agradable al cliente y un contenido de valor atractivo para él, que nos permita interactuar y encantar con una experiencia increíble convirtiéndolos en promotores de la marca. Asimismo, debemos integrar el contenido al *journey* de compra del cliente potencial con el fin de soportar a las tres áreas importantes del negocio: marketing, ventas en la plataforma y atención al cliente. Así, el primer paso será estructurar los objetivos de cada etapa definidos por cada área.

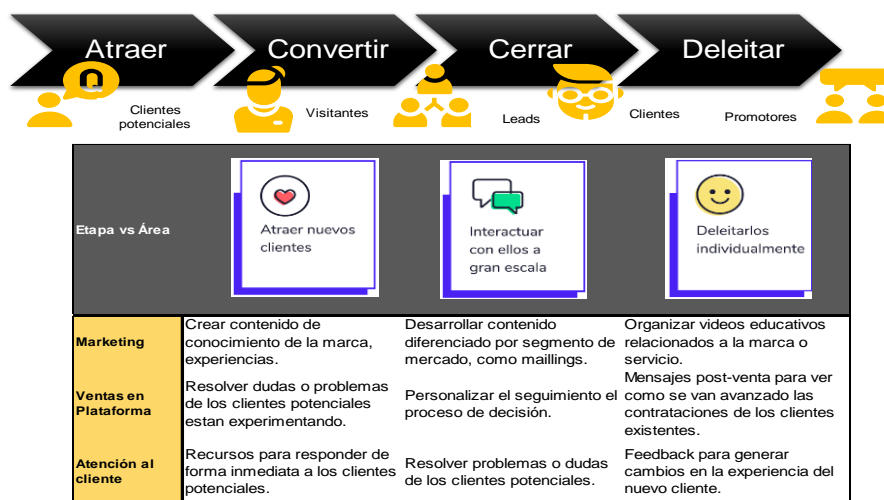


Figura 16. Objetivos del contenido por etapa de conversión versus área de la empresa.

Elaboración propia, 2019.

**4.3. Modo de conversión.** Impactamos al público objetivo a través de la creación de contenido por pilares, lo que nos permite tener subtópicos relacionados y alineados a las etapas del *journey* del cliente potencial:

- **Atraer:** Se usará el marketing de contenidos, mostrando información del servicio y experiencia de los clientes contratando el servicio Findea Hogar con el fin de atraer a clientes cualificados que no tienen conocimiento de la marca. Los medios que se usarán serán orgánicos y pagados, como Facebook Ads, Instagram Ads y Google Ads. El contenido estará desarrollado sobre dos pilares centrales que salen del *insight* principal descubierto y que se relaciona con los dos aspectos del servicio de Findea Hogar: la experiencia de usuario contratando el servicio a través de la plataforma y la experiencia de servicio que brinda nuestra Findea Power.



*Figura 17.* Pilar 1: Experiencia del cliente Findea Hogar por su plataforma web. Elaboración propia, 2019.

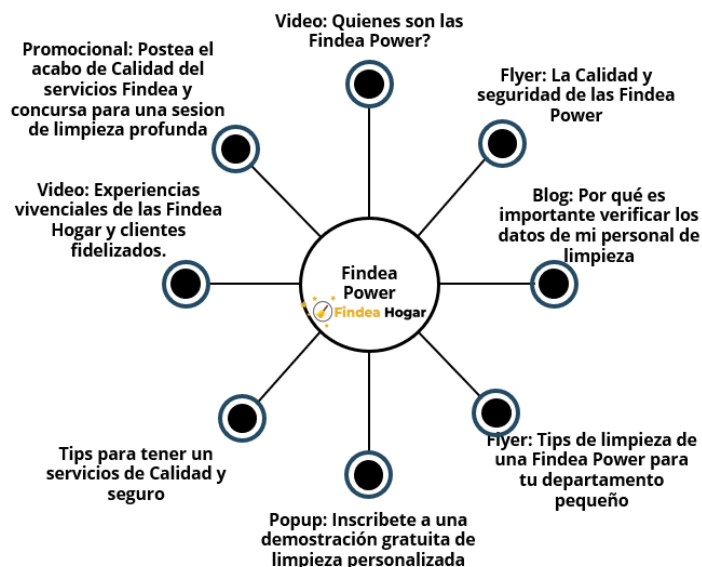


Figura 10. Pilar 2: Experiencia del cliente con Findea Power. Elaboración propia, 2019.

- **Convertir:** El objetivo es lograr reservas a través de la web Findea Hogar con una estrategia de otorgar beneficios y primeras experiencias. La táctica será generar interacción como concursos para ganar una demostración gratuita de la limpieza personalizada o a través de un formulario de interés en una *landing page* o un *call to action* para la inscripción de una demostración gratuita. A los clientes inscritos, se les hará llegar un correo con el *brochure* de los servicios. Los medios: Facebook Ads y Google Ads, Instagram y *mailing*.
- **Cerrar:** Se trabajará la automatización del marketing. Una vez que el cliente ingrese sus datos, solicite una demostración o información, pasará a nuestro sistema de CRM en la plataforma Hubspot. De esta manera, nos enfocaremos en clasificar los *leads* para identificar quiénes están más cerca de la compra. Herramienta de integración: Zapier. Nos ayudará a integrar la información de nuestros clientes de manera automática a nuestro CRM y, de esa forma, resolver todas las dudas del cliente. Medios: *Email marketing* y WhatsApp.

- Deleitar: El objetivo es generar compras recurrentes y el boca a boca (embajadores de la marca). La estrategia es crear fans de Findea Hogar. La táctica es que el cliente publique en sus redes sociales el acabado del servicio con Findea Hogar y participe de una sesión de limpieza profunda. Por otro lado, enviaremos a nuestros clientes boletines informativos de la gestión del tiempo, tips para realizar actividades fuera de casa con amigos y familias. Esos boletines serán entregados cada domingo, y estarán complementados con recomendaciones, fotos, cultura y mucho más. Finalmente, se trabajará con un cronograma para implementar una sesión con los clientes y obtener el *feedback* del servicio, la plataforma y la experiencia de usuario. Medios: *Email*, Facebook e Instagram.



Figura 19. Flyer para call to action y comparte tu experiencia. Elaboración propia, 2019.

**4.4. Journey del cliente potencial.** Nuestra estrategia de contenidos digitales estudiará cada etapa de decisión para llegar al cliente y la necesidad de adquirir el servicio de limpieza *online*. Y se establecerá el contenido en el medio de comunicación donde se presenta nuestro público objetivo.



Figura 11. Journey del cliente y medios de comunicación. Elaboración propia, 2019.

Tabla 11.

### Presupuesto de marketing para medios digitales

Presupuesto de marketing y publicidad (lanzamiento)					
Medios	Campaña	Costo por unidad	Vistas	Clic	Total a pagar S/
Facebook e Instagram Ads	Lanzamiento	0.59		7,000.00	S/ 4,130.00
Facebook Ads video	Servicios	0.24	18,000.00		S/ 4,320.00
Google Ads (SEM)	Lanzamiento	0.7		6,000.00	S/ 4,200.00
Email marketing	Intriga	0.8	3,000.00	1,000.00	S/ 800.00
Youtube Ads	Servicio	0.25	66,200.00		S/ 16,550.00
				<b>Total S/</b>	<b>S/ 30,000.00</b>

Nota. Elaboración propia, 2020.

## 5. Estrategias de Procesos

La estrategia de procesos debe estar orientada en estructurar cada uno de los elementos que componen nuestro servicio y que se alinea con la experiencia de usuario del cliente que proponemos. Como mencionamos en la estrategia de producto, la metodología Lean Ux Designer nos permitirá interconectar de forma ordenada los siguientes aspectos:

- La plataforma web como producto y punto de contratación del servicio.
- La plataforma web como punto de seguimiento del servicio contratado.
- Procesos *offline* de personal e inicio del servicio en casa del cliente.

- Procesos *online* para atención de cliente: seguimiento postventa y *engagement* al cliente.

En los Anexos 9, 10, 11 y 12 se encuentran los mapas de procesos para estos cuatro puntos. La metodología Lean Ux Designer está orientada a la mejora de la experiencia de usuario, por ello es una herramienta que nos ayudará a adaptarnos rápidamente frente a cualquier cambio que surja en el mercado por agentes externos.

## **6. Estrategias de Personas**

La estrategia de personas es importante para el modelo de negocio de Findea Hogar, ya que el personal es base fundamental para obtener el sentido de calidad y seguridad en nuestros clientes. Como explicamos en el análisis de Porter, las personas que trabajan en limpieza están marginadas a nivel de derechos laborales y más aun de la profesionalización de su actividad. Para esta sección realizamos una entrevista personal con cuatro personas que realizan la actividad de limpieza en hogares. Todas realizan su servicio de forma particular, mediante contactos o recomendaciones. En el Anexo 5 encuentra el resumen de las entrevistas.

De estas cuatro entrevistas, se concluye los siguientes *insights*:

- La informalidad en la que trabajan no les permite desarrollarse profesionalmente, incluso es posible afirmar que no se sienten valoradas por completo en su trabajo.
- Dependiendo de su edad y preocupaciones personales, cada una indica su objetivo personal, pero coinciden en un punto: oportunidades de acceder a herramientas que les permita profesionalizar su actividad o que las ayuden a obtener un crecimiento profesional.

Por ello, la propuesta para las Findea Power, las futuras colaboradoras de la marca, está centrada en dos aspectos principales: el proceso de contratación con un plan de carrera

(superación) y el proceso que asegure una atención de calidad y seguridad hacia el cliente. El siguiente paso será alinear la estrategia al diseño de los niveles de experiencia de la colaboradora Findea Power.

**6.1. Diseño del proceso de contratación, entrenamiento de las Findea.** El perfil deseado de una Findea Power está alineado a la personalidad de la marca, previamente explicado: Activa, confiable, íntegra y respetuosa. Busca su desarrollo constante y es tecnológica. El proceso de contratación se realizará a través de portales de empleo, de nuestra plataforma web y redes sociales. Se establecerá un perfil de la Findea Power, así como los filtros iniciales a considerar sobre documentos que aseguren la validez de la información presentada. Cabe indicar que se requiere que sean asequibles a desarrollar su actividad interactuando digitalmente con la plataforma web de Findea Hogar. De acuerdo con la estadística extraída de una tesis de servicios de limpieza (DepAPP, 2018), existe un 70 % de personas que realizan actividades de limpieza por cuenta propia, interesadas en pertenecer a una empresa de servicios de limpieza, siempre y cuando le ofrezcan un pago acorde al mercado. Por ello, el contrato de la Findea Power tendrá los beneficios laborales de una empresa PYME; inicia con un contrato de 3 meses de pruebas y una renovación posterior cada 6 meses. La estructura salarial de una Findea Power, quien laborará bajo un régimen de 8 horas/día por 6 días a la semana sin superar las 48 horas en la semana, y tendrá un sueldo base mensual de S/ 930 más un variable por comisión de hora efectiva trabajada. Esta comisión es de S/ 1 por hora trabajada, que equivale a 4-6 % del valor de venta. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, el sobrecosto laboral por una empresa PYME es de 25.73 %<sup>13</sup>, factor que tomaremos en cuenta para determinar los gastos de planilla. Cabe indicar que la capacidad operativa restringe las horas finales efectivas a trabajar, por ello la

---

<sup>13</sup> D.S. N° 013-2013-Produce – TUO Ley de impulso al desarrollo productivo y crecimiento empresarial, 2013. ESSALUD 9 %, vacaciones 4.2 %, gratificaciones 8.3 % y CTS 4.2 %.

comisión calculada es el tope máximo que se puede obtener al mes. En relación con el entrenamiento, el propósito es revalorar la actividad de limpieza del personal y que soporte la razón de creencia del cliente. Por ello, el proceso de contratación es inmerso en un entrenamiento de 2 meses, mediante contrato de locación, en el cual se desarrollarán las habilidades de conocimiento técnico y habilidades blandas de relación. Solo las que pasen las evaluaciones correspondientes serán contratadas con ingreso a planilla.

**6.2. Diseño del plan de carrera de un Findea Power.** El diseño de plan de carrera de una Findea Power está enfocado en dos aspectos: el relacionado al negocio y su desarrollo personal. El entrenamiento relacionado al negocio consta de dos módulos: uno técnico y otro de habilidades blandas; es obligatorio cursarlos y aprobarlos en los dos primeros meses de contrato de locación. De no pasar las pruebas, no ingresa a planilla. El módulo técnico será impartido por un especialista en la materia y la certificación *online* del centro de Shiksha en India, respaldado por el centro de Amity University of India. El valor del examen es de aproximadamente S/ 150 por persona.

**Tabla 12.**

*Entrenamiento relacionado al negocio*

<b>Temario del curso para certificar como <i>housekeeping</i></b>				
Módulos técnicos				
Introducción al sector de servicio	Atributos de una <i>Housekeeping</i>	Acciones domésticas en áreas comunes	Equipos de Limpieza y agentes de limpieza	Cuidado y limpieza de distintas superficies: Cerámica, vidrio, plástico, lino y uniformes.
Cama y ropa de Cama	Limpieza de alfombras y pisos	Limpieza sanitaria apropiada y control de plagas	Coordinación y Trabajo seguro	Comunicación y estándares de calidad y servicio al cliente.
Módulos Habilidades blandas				
Automotivación	Buenos hábitos de organización y planificación	Disciplina y responsabilidad	Comunicación y orientación al cliente	Habilidad para adaptarse a diferentes circunstancias

*Nota.* Fuente: Shiksha.com; Amity University of India, 2020. Elaboración propia, 2020,

El módulo de habilidades blandas será dictado por las cofundadoras, ya que la importancia de implementar la ideología de la compañía es esencial en la inducción del personal.

Respecto del desarrollo personal, se propone un set de cursos trimestrales en convenio con Crehana u otro centro de educación *online*. Los cursos principales son: inglés, diseño y desarrollo personal. Estos cursos se ofrecerán solo a quienes cumplan eficientemente con su trabajo, a fin de motivarlas a dar su mayor esfuerzo, y serán seleccionadas por meritocracia. La evaluación del personal será trimestral, coincidiendo con el previo inicio de estos talleres *online*. Cabe indicar que, adicionalmente, el propósito de brindar estos talleres es estimular al personal y descubrir talentos que pueden crecer dentro de la empresa en nuevas posiciones, a medida que el negocio crezca. Esto nos ayudará a ser una empresa sostenible.

**6.3. Diseño del proceso de atención orientado al Findea Power.** El proceso de atención de la orden de trabajo del servicio de limpieza se encuentra en el Anexo 11. Los aspectos importantes para que se desarrolle satisfactoriamente la atención son cuatro puntos:

- Presentación personal al cliente, que incluye un kit de personal: el uniforme del personal (2 juegos) y *fotocheck*. Este kit tiene un costo de S/ 89 anuales por personal.
- La aplicación del entrenamiento brindado.
- Comunicación directa con el supervisor de línea y el acceso a la zona Findea Power en la plataforma para revisar su programación de servicios.
- Conexión rápida *online*, para esto se les brindará un chip postpago de S/ 45 mensuales, a cada una de las colaboradoras.

**6.4. Diseño del proceso de control, evaluación y motivación Findea Power.** El supervisor de línea es fundamental para el control, evaluación y motivación de estas. Por otro lado, la valorización de sus servicios será un factor clave en el objetivo de marketing, por ello es

considerado para la evaluación y renovación de contratos. En línea con esto, el control y evaluación debe ser integral, por su supervisor directo, por el área de atención al cliente, por sus compañeras de trabajo y por la dirección estratégica. Un aspecto importante en la motivación es la ideología cultural de Findea Hogar: “Findea Hogar está basada en la confianza mutua, buscamos la inclusión de todas y la integridad en nuestros actos; y siempre nos orientamos a brindar la mejor experiencia al cliente”. Como empresa, buscamos la aspiración completa de este mantra en nuestras colaboradoras.

**6.5. Estimación de personal requerido.** Analizamos la estimación de personal, así como la capacidad operativa final a considerar para la estimación de servicios del primer año. Si bien en la estimación de demanda calculamos que podemos llegar a 547 hogares, con una frecuencia de contratación de 5.06, por periodo de 12 meses, la restricción de personal para la atención nos reduce el alcance de servicios. Esto nos ayuda a ser conservadores. Findea Hogar brindará servicios de lunes a sábado, de 8 a.m. a 6 p.m., y empleará 2 horarios rotativos con su personal, de manera que labore solo 48 horas semanales. El cálculo se encuentra en el Anexo 17.

Iniciamos el análisis considerando que ningún negocio podrá atender a todo su mercado potencial el primer día. Por ello, hemos previsto, en el primer año, iniciar el servicio por distritos. Lima Moderna está compuesta por 12 distritos, y de acuerdo con los datos recolectados de la encuesta, se considera el orden en que Findea Hogar iniciaría operaciones por distrito. Esto nos permite contratar el personal necesario para la atención de servicios estimados al mes y por día. En segundo lugar, estimamos el tipo de contratación por paquete preferido, dato extraído también de la encuesta, que nos indica el mix de paquetes posibles por día que se debe atender. Aplicando restricciones de horarios del personal y tiempos de los paquetes de servicios, resulta el número ideal, por mes, de personal requerido. Así podemos conocer las horas efectivas de

servicios atendidos (para efectos del cálculo de la comisión), el costo total de la planilla de las Findea Power (que incluye el sobrecosto laboral) y la capacidad operativa del personal (84-85 %). Concluimos que el primer año se proyecta atender, con 83 personas, 23,712 servicios.

## 7. Estrategias de Physical Evidence

La estrategia de presencia física está orientada en tres aspectos visuales fundamentales: evidencia visual de la plataforma web; evidencia física de los elementos que acompañan al Findea Power (*fotocheck*, uniforme) y evidencia física de cliente nuevo. Sobre la evidencia física para un cliente nuevo, se ofrecerá un kit de bienvenida con el logo de Findea, el cual tiene un valor de S/ 10 por kit compuesto, como se detalla en la siguiente figura. Este kit tiene el propósito de generar un primer *engagement* con el cliente de pertenencia, de que somos una empresa tangible, profesional y empática con sus necesidades.



Figura 12. Journey del cliente y medios de comunicación. Elaboración propia, 2020.

## Capítulo VI. Implementación y Control

### 1. Proyecciones de Ventas

La proyección de ventas se fijará considerando un mercado potencial calculado de 547 hogares en Lima Moderna del NSE A y B, que tienen un rango de edad de 26 años a más, y que actualmente son activos en la contratación de servicios de limpieza. Asimismo, la proyección de los siguientes años estará basada en las proyecciones de crecimiento:

- Crecimiento de venta de departamentos en Lima Moderna, del NSE A y B presentó un aumento de 29 % y 15 %, respectivamente, en 2019 (Abril Grupo Inmobiliaria, 2019).
- Proyección de crecimiento de hábitos de consumo *online* (ISIL 2019), el cual fue de 8 % en Lima Metropolitana, durante el 2019.
- La proyección de crecimiento de una empresa emergente de servicios, explicada por Irina Rymshina, experta en incubaciones de *startups*, quien indica que el crecimiento promedio en una etapa de infancia y expansión es de 15 % a 30 %, pero que los factores de rápida adaptación en el mercado objetivo son fundamentales para establecer una proyección de crecimiento coherente.

Respecto de estos tres puntos, consideramos un crecimiento conservador promedio de la venta de departamentos (22 %) y del consumo *online* (8 %) durante el 2019, planteando un 10 % de crecimiento durante el segundo y tercer año, y de 15 % durante los dos siguientes años.

#### Tabla 13.

*Proyección de crecimiento anual de hogares*

Crecimiento anual (%)		10 %	10 %	15 %	15 %
Proyección clientes anuales	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Clientes potenciales (hogares)	547	602.00	662.00	761.00	875.00

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Sobre la base del análisis de capacidad operativa, la proyección de servicios anuales y de total de ventas por los próximos cinco años, se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 14.**

*Proyección de crecimiento anual, expresado en soles*

<b>Crecimiento anual</b>		10 %	10 %	15 %	15 %	
<b>Proyección anual</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	
<b>Cientes potenciales</b>	<b>547</b>	<b>602</b>	<b>662</b>	<b>761</b>	<b>875</b>	
<b>Proyección servicios anuales</b>						
<b>Por Limpieza profunda de 4 hrs</b>	7,512	8,263	9,089	10,452	12,020	
<b>Por paquetes personalizado (4hrs)</b>	2,208	2,429	2,672	3,073	3,534	
<b>Por paquetes personalizado (2hrs)</b>	2,208	2,429	2,672	3,073	3,534	
<b>Por limpieza profunda (limpieza general) 6hrs</b>	9,576	10,534	11,587	13,325	15,324	
<b>Por paquetes personalizado (6hrs)</b>	2,208	2,429	2,672	3,073	3,534	
<b>Total de servicios anuales (unidades)</b>	<b>23,712</b>	<b>26,084</b>	<b>28,692</b>	<b>32,996</b>	<b>37,946</b>	
<b>Proyección de ingresos por servicios anuales</b>						
<b>Por Limpieza profunda de 4 hrs</b>	S/ 75	563,400	619,725	681,675	783,900	901,500
<b>Por paquetes personalizado (4hrs)</b>	S/ 75	165,600	182,175	200,400	230,475	265,050
<b>Por paquetes personalizado (2hrs)</b>	S/ 50	110,400	121,450	133,600	153,650	176,700
<b>Por limpieza profunda (limpieza general) 6hrs</b>	S/ 95	909,720	1,000,730	1,100,765	1,265,875	1,455,780
<b>Por paquetes personalizado (6hrs)</b>	S/ 95	209,760	230,755	253,840	291,935	335,730
<b>Total de ventas proyectadas con IG V (S/)</b>		<b>1,899,120</b>	1,958,880	2,154,835	2,370,280	2,725,835
<b>IG V 18 %</b>		298,812	328,704	361,568	415,805	478,184
<b>Venta neta proyectada (S/)</b>		<b>1,660,068</b>	1,826,131	2,008,712	2,310,030	2,656,576
<b>Proyección sueldo Findea Hogar</b>						
<b>Personal Findea Power anual</b>		83	91	100	115	132
<b>Sueldo neto Findea Power (S/)</b>		760,350	836,385	920,024	1,058,028	1,216,732
<b>Sobre costo laboral FP (S/)</b>		195,600	215,160	236,676	272,177	313,004
<b>Planilla Findea Power (S/)</b>		955,950	1,051,545	1,156,700	1,330,205	1,529,736

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Cabe indicar que la proyección de servicios anuales para el primer año está restringida por la capacidad operativa; es menor a la estimación de servicios potenciales calculada en la estimación de demanda. Esto nos apoya en mantener un análisis conservador de la proyección de ventas para el primer año. Además, para la proyección de venta se presenta la proyección de ventas con IGV; por la naturaleza del negocio, el IGV está contemplado en el precio sugerido al cliente, y la proyección de venta neta es la que emplearemos en el ejercicio del estado de resultados y para el análisis del punto de equilibrio.

## **2. Presupuesto**

Se establecen los presupuestos por área específica, con el objetivo de asegurar el inicio de la operación y el soporte de esta sin contratiempos. Respecto del presupuesto, se ha establecido los siguientes grupos o áreas específicas de gastos:

- **Plataforma y gastos tecnológicos:** Corresponde a la inversión de diseño y programación de la página web, así como sus componentes tecnológicos para asegurar el performance adecuado para la contratación del servicio por parte del cliente.
- **Marketing:** Inversión basada en la estrategia de marketing para el lanzamiento del servicio Findea Hogar, y la herramienta de soporte para la integración de base de datos de clientes potenciales y su oportuna venta.
- **Gastos administrativos:** Destinados a los trámites de constitución, de consultoría legal y contable, alquiler de oficina (WeWork) y comisiones por transacciones de pago electrónico con entidades financieras.
- **Costos del servicio:** Costos directos relacionados al servicio, la planilla mixta del personal Findea Power y los costos de movilidad del traslado por el servicio.

- Gastos de operación del servicio: Costos indirectos relacionados al servicio como uniformes, *fotocheck*, pago de chip de internet para Findea Power y kit de bienvenida para nuevos clientes.
- Recursos humanos: Gastos de personal indirecto, administrativo, de operación y marketing. Y gastos de capacitación y entrenamiento enfocados en las Findea Power.

En el Anexo 18 se encuentra el detalle del presupuesto proyectado por cinco años; y en la tabla 15, el resumen de estos.

**Tabla 15.**

*Proyección de presupuestos anuales por cinco años, expresados en soles*

<b>Crecimiento anual</b>			10 %	10 %	15 %	15 %
<b>Presupuestos proyectados</b>	<b>año 0</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
Plataforma y gastos tecnológicos	18,850	19,123	19,123	19,123	19,123	19,123
Marketing	38,000	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300
Gastos administrativos	14,455	121,855	129,693	138,311	152,533	168,890
Costo de servicio	12,090	1,145,646	1,260,217	1,386,236	1,594,173	1,833,304
Gastos de operación servicio	2,525	42,765	43,078	47,381	54,788	63,008
Recursos humanos	16,150	218,131	216,131	217,931	220,901	224,317
<b>Total de presupuesto (S/)</b>	<b>102,070</b>	<b>1,567,820</b>	<b>1,688,543</b>	<b>1,829,282</b>	<b>2,061,819</b>	<b>2,328,942</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**2.1. Presupuesto de inversión.** La composición de la inversión inicial para Findea Hogar está detallada en la Tabla 16; es un presupuesto de inversión para 3 meses previos al inicio de operación. El mismo se encuentra en el Anexo 18, donde se detalla el *budget* de inversión en el año 0.

**Tabla 16.**

*Presupuesto de inversión, expresado en soles*

<b>Inversión inicial en soles</b>	<b>Budget año 0</b>
<b>Plataforma y gastos tecnológicos</b>	18,850
<b>Marketing</b>	38,000
<b>Gastos administrativos</b>	14,455
<b>Capital de trabajo inicial (preparación)</b>	12,090
<b>Gastos del servicio</b>	2,525
<b>Recursos humanos</b>	16,150
<b>Total de presupuesto de inversión (S/)</b>	<b>102,070</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

El financiamiento de la inversión se realizará por recursos propios de cada una de las dos cofundadoras: una inversión del 50 % que asciende a S/ 51,035. Son las accionistas principales del negocio con un 50 % de participación cada una.

### 3. Estados Financieros Proyectados

La tabla 17 presenta los estados de resultados proyectados por cinco años.

**Tabla 17.**

*Estados de resultados, expresado en soles*

Estado de resultados	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Ingresos</b>	S/ 1,660,068	S/ 1,826,131	S/ 2,008,712	S/ 2,310,030	S/ 2,656,576
<b>Costo de servicio</b>	S/ 1,145,646	S/ 1,260,217	S/ 1,386,236	S/ 1,594,173	S/ 1,833,304
<b>Utilidad bruta</b>	S/ 514,422	S/ 565,914	S/ 622,476	S/ 715,857	S/ 823,272
<b>% Utilidad bruta</b>	30.99 %	30.99 %	30.99 %	30.99 %	30.99 %
Gastos operativos	S/ 82,188	S/ 82,501	S/ 86,804	S/ 94,211	S/ 102,431
Gastos administrativos	S/ 339,986	S/ 345,824	S/ 356,242	S/ 373,434	S/ 393,207
<b>Utilidad operativa</b>	S/ 92,248	S/ 137,589	S/ 179,430	S/ 248,211	S/ 327,634
Gastos financieros	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de IR</b>	S/ 92,248	S/ 137,589	S/ 179,430	S/ 248,211	S/ 327,634
Impuestos IR (29.5 %)	S/ 27,213	S/ 40,589	S/ 52,932	S/ 73,222	S/ 96,652
<b>Utilidad neta</b>	S/ 65,035	S/ 97,000	S/ 126,498	S/ 174,989	S/ 230,982
<b>% Utilidad neta</b>	3.92 %	5.31 %	6.30 %	7.58 %	8.69 %

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**3.1. Flujo de caja económico.** Para efectos del flujo de caja económico, antes de efectuar el ejercicio, debemos tener en cuenta el gasto administrativo fiscal, derivado de los impuestos: IGV por compra y venta; renta pago a cuenta mensual 1.5 % y tributos y deducciones de planilla (EsSalud, AFP, Renta 5ta y Renta 4ta). En el Anexo 18 se muestra el detalle. También debemos considerar que la renta de pago a cuenta deduce el monto impuestos IR anual calculado en el estado de resultados. Por otro lado, los ingresos en el flujo económico estarán compuestos por los ingresos disponibles, lo que entra en la caja de forma efectiva, y los ingresos restringidos que corresponde a la detracción del 12 % por servicios, y que quedan como provisión para pago de impuestos.

Con esto, procedemos a calcular el flujo económico detallado en la Tabla 18. Dado que la inversión es un monto sustentable por las cofundadoras, se analizará el flujo económico para

accionistas. Aplicando el costo de patrimonio exigido por un accionista en el Perú (EY, 2017) de 15 %, resulta que el VANE es de S/ 128,095 y un TIRE de 45 %, siendo esta última superior al COK de 15 %. La inversión se recuperaría a los 2 años y 7 meses.

**Tabla 18.**

*Flujo económico, expresado en soles*

Flujo económico	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Inversión (S/)</b>	- 102,070					
<b>Ingresos (S/)</b>		1,958,880	2,154,835	2,370,280	2,725,835	3,134,760
<b>Ingresos disponibles</b>		1,723,814	1,896,255	2,085,846	2,398,735	2,758,589
<b>Ingresos restringidos</b>		235,066	258,580	284,434	327,100	376,171
<b>Egresos (S/)</b>		-1,942,171	-2,111,897	-2,302,722	-2,617,778	-2,979,955
<b>Costo de servicio</b>		-1,145,646	-1,260,217	-1,386,236	-1,594,173	-1,833,304
<b>Gastos operativos</b>		-82,188	-82,501	-86,804	-94,211	-102,431
<b>Gastos administrativos</b>		-712,026	-755,982	-806,881	-890,822	-987,416
Gastos administrativos propios		-339,986	-345,824	-356,242	-373,434	-393,207
Gastos administrativos fiscales		-372,039	-410,158	-450,639	-517,388	-594,209
<b>Impuesto a la renta</b>		-2,312	-13,197	-22,801	-38,572	-56,804
<b>FC ECO (S/)</b>	<b>-102,070</b>	16,709	42,938	67,558	108,057	154,805
<b>VANE</b>	<b>S/ 128,095</b>					
<b>TIRE</b>	<b>45 %</b>					

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

## 4. Simulación

**4.1. Análisis de punto de equilibrio.** Para el cálculo del punto de equilibrio, consideramos los precios de venta (sin IGV) y el costo de venta según el tipo de paquete establecido para el portafolio de Findea Hogar. En el Anexo 19, se muestra el cálculo realizado aplicando margen por contribución.

**Tabla 19.**

*Punto de equilibrio por paquetes*

Punto equilibrio	Volumen (Q) unidades
Por limpieza profunda de 4 hrs	5,012
Por paquetes personalizado (4hrs)	1,473
Por paquetes personalizado (2hrs)	1,473
Por limpieza profunda (limpieza general) 6hrs	6,389
Por paquetes personalizado (6hrs)	1,473
<b>Total de unidades</b>	<b>15,820</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Concluimos que el punto de equilibrio requerido es de 15,820 servicios en el primer año. En la Tabla 19 se detalla la configuración de cantidad de servicios por paquete. El promedio de MC es de S/ 26.69 y la razón margen de contribución es de S/ 0.38. Esto indica que por cada S/ 1 que se ingresa, S/ 0.38 son para cubrir gastos fijos.

**4.2. Análisis de sensibilidad.** Para los análisis de sensibilidad, primero evaluamos tres aspectos. La relación precio venta promedio, costo de servicio promedio y el volumen de venta (Q). Y evaluaremos distintos escenarios para evaluar las zonas de maniobra condicionados a tener un VANE y TIRE aceptables.

- Sensibilidad precio venta promedio versus volumen (Q); podemos concluir que, ante un incremento de volumen servicios, el precio venta promedio podría reducirse hasta un 10 % para obtener una mínima de TIRE 19 %. Viceversa, si aumentáramos el precio venta 10 %, podríamos generar una TIR superior de 53 % aun si la demanda cayera en un 20 %; pero la estrategia sería más de nicho para ejecutar esta maniobra.
- Sensibilidad precio venta promedio versus costo de servicio promedio; podemos concluir que, ante un incremento del costo de ventas de 10-20 %, el precio venta promedio deberá aumentar mínimo un 10 % para obtener una TIRE mayor a 32 %. La Figura 22 muestra que ambos indicadores son directamente proporcionales al negocio, ya que si el costo de venta se reduce también se podría reducir el precio de venta, manteniéndose en la zona azul de TIR aceptables.
- Sensibilidad costo de servicio promedio versus volumen (Q); concluimos que en caso de tener una caída en la venta de servicios mayor a 10 %, el costo de servicio debería ser reducido mínimo un 10 % para obtener un TIRE mayor del 39 %. De no ejecutar una reducción, el TIRE caería a 22 % si la disminución de ventas fue de 20 %.

Análisis VANE (S./)						Análisis TIRE %					
PV / Q	-20%	-10%	Q	10%	20%	PV / Q	-20%	-10%	Q	10%	20%
-20%	-172991.07	-153342.18	-131510.08	-109677.98	-85662.67	-20%	-0.04	-0.03	-0.01	0.01	0.04
-10%	-73408.73	-42695.13	-8568.92	25557.30	63096.13	-10%	0.05	0.09	0.14	0.19	0.27
PV	37238.32	80246.03	128032.37	175818.72	228383.69	PV	0.22	0.31	0.45	0.65	0.94
10%	147885.36	203187.19	264633.66	326080.13	393671.25	10%	0.53	0.79	1.20	1.72	2.38
20%	269597.11	338422.47	414895.08	491367.69	575487.57	20%	1.23	1.83	2.60	3.40	4.32
Análisis VANE (S./)						Análisis TIRE %					
PV / CV	-20%	-10%	CV	10%	20%	PV / CV	-20%	-10%	CV	10%	20%
-20%	33163.98	-44839.52	-131510.08	-218180.63	-313518.25	-20%	0.21	0.09	-0.01	-0.08	-0.13
-10%	156105.14	78101.64	-8568.92	-95239.47	-190577.09	-10%	0.56	0.31	0.14	0.03	-0.06
PV	292706.43	214702.93	128032.37	41361.82	-53975.80	PV	1.42	0.85	0.45	0.22	0.07
10%	429307.72	351304.22	264633.66	177963.11	82625.49	10%	2.75	1.96	1.20	0.66	0.32
20%	579569.14	501565.64	414895.08	328224.52	232886.91	20%	4.36	3.51	2.60	1.74	0.97
Análisis VANE (S./)						Análisis TIRE %					
CV / Q	-20%	-10%	Q	10%	20%	CV / Q	-20%	-10%	Q	10%	20%
-20%	170624.30	228452.68	292706.43	356960.18	427639.30	-20%	0.62	0.94	1.42	2.01	2.73
-10%	107441.47	158249.53	214702.93	271156.33	333255.07	-10%	0.39	0.57	0.85	1.25	1.79
CV	37238.32	80246.03	128032.37	175818.72	228383.69	CV	0.22	0.31	0.45	0.65	0.94
10%	-32964.83	2242.53	41361.82	80481.10	123512.32	10%	0.10	0.15	0.22	0.31	0.44
20%	-110188.30	-83561.32	-53975.80	-24390.27	8153.81	20%	0.01	0.04	0.07	0.11	0.16

Figura 22. Análisis precio venta promedio versus volumen versus costo servicio promedio.

Elaboración propia, 2020.

Luego de este análisis, simularemos dos escenarios; el primero considerando una variación +/- 20 % de la venta anual y, por lo visto anteriormente, también en el costo de venta anual, por ser directamente proporcionales. En el caso optimista, el resultado es que podríamos llegar a tener una TIRE de 94 %, muy interesante para el inversionista. Y en el caso de tener una caída de 20 %, el TIR sería de 20 %, manteniéndose mayor que el COK del accionista.

### Tabla 20.

#### Escenario 1

	Escenario 1: Variación +/- 20% Ventas anuales		
	Optimista	Conservador	Pesimista
Venta Anual	S/2,350,656	S/1,958,880	S/1,567,104
Costo Servicio	S/1,374,775	S/1,145,646	S/916,517
VANE S/.	S/227,956	S/128,095	S/28,233
TIRE %	94%	45%	20%

Nota. Elaboración propia, 2020.

El segundo escenario es un análisis de cinco situaciones en que el volumen de venta aumente o disminuya y sin variaciones para el precio de venta promedio y costo de servicio promedio para el primer año. Así, tenemos una situación bastante optimista considerando el volumen de servicios calculados en la estimación de demanda, situación optimista que es el aumento del 20 %. El pesimista es haber llegado solo al 80 % de lo proyectado en la demanda de operación, y el superpesimista con el volumen calculado en el punto de equilibrio.

**Tabla 21.**

*Escenario 2*

	Resumen del escenario				
	Super Optimista	Optimista	Conservador	Pesimista	Super Pesimista
<b>PV (S/.)</b>	82.61	82.61	82.61	82.61	82.61
<b>CV (S/.)</b>	48.32	48.32	48.32	48.32	48.32
<b>Volumen</b>	33,206	28,454	23,712	18,970	15,820
<b>VANE S/.</b>	S/319,363	S/223,597	S/128,095	S/32,468	<b>-S/31,034</b>
<b>TIRE %</b>	166%	91%	45%	21%	10%

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Concluimos que disminuir más de un 20 % el volumen de ventas implica obtener un VANE y TIRE por debajo de los estimado en el flujo de caja, inclusive el VAN es negativo si solo llegáramos a atender el volumen calculado para el punto de equilibrio. Estos escenarios no serían atractivos para el accionista, por lo que se tendría que incrementar el precio de venta. Por otro lado, en los escenarios positivos en que el volumen de venta se incremente más del 20 % se genera TIRE % muy atractivas al accionista y con una visión de la capacidad que puede tener este negocio si tuviera un efecto exponencial de penetración en el mercado.

## Conclusiones y Recomendaciones

### 1. Conclusiones

- En el Perú se presentan las condiciones necesarias para brindar un servicio como el que propone Findea Hogar. Existe una demanda no atendida o satisfecha y la generación y contratación de trabajo formal tiene una connotación importante desde el gobierno.
- La aspiración de un cliente de obtener servicios seguros y de calidad es cada vez más importante, sobre todo en el rubro de limpieza que requiere que el personal ingrese al hogar del cliente. Por otro lado, la ley de pago de beneficios para trabajadoras del hogar, que genera un gasto adicional al consumidor, estimulará más la demanda de personal calificado.
- Nuestro segmento objetivo valorizó como alta la propuesta de Findea Hogar. La alineación del posicionamiento de nuestra propuesta de valor con la necesidad del cliente debe trabajarse muy fuerte para cerrar la brecha de *engagement* que tiene actualmente este sector.
- Findea Hogar es también una empresa con un mantra potente que estimulará a sus colaboradores para que todos se enfoquen en lograr la mejor experiencia de servicio al cliente. Es esencial para lograr un buen servicio determinar claramente los procesos de acción de cada etapa del servicio de clientes y las áreas de soporte.
- Es básico aplicar modelos de organización y metodologías disruptivas en la creación del producto y comunicación para obtener un producto generacional que puede convertirse en una nueva tendencia de contratación de servicios, como lo fue en su momento Uber o Glovo.

- Los indicadores financieros de inversión del proyecto demuestran que es viable y atractivo para las accionistas; la mayor inversión se hace en el primer año, pero luego se mantiene un crecimiento constante a mediano y largo plazo.

## 2. Recomendaciones

- Considerar los cambios de hábitos de nuestros clientes es importante. Entre ellos se ven oportunidades de crecimiento como adicionar complementos en el servicio. La retroalimentación nos ayudará a realizar un *benchmarking* de nuestros procesos de atención y evolución del servicio.
- Atraer a empresas que se adicionen al propósito social de desarrollar a las Findea Power, nos permitirá generar alianzas que eleven nuestra *brand* y promover la contratación de servicios.
- El proyecto es financieramente viable y atractivo para las accionistas. Al ser un negocio que depende del volumen de servicios contratados, el control del costo del servicio, que es en su mayoría la contratación de personal, debe ser controlado y analizado para generar adaptaciones rápidas en el flujo económico proyectado, sin afectar a las accionistas, el personal de trabajo y sobre todo a nuestros clientes.

## Bibliografía

- Abril Grupo Inmobiliario (s.f.). *Proyecciones del sector inmobiliario para este 2019*.  
<https://abril.pe/noticia/proyeccion-inmobiliaria-2019/>
- Adondevivir (2019). Crece oferta de vivienda para jóvenes. *Diario La República*..  
<https://larepublica.pe/economia/1341947-crece-oferta-vivienda-jovenes-hay-departamentos-us-50-mil/>
- Angulo, Espinoza, Reyes Y Ortiz (2017) *Plan de negocio para la apertura de una empresa de servicios de limpieza para departamentos*. [Proyecto de investigación gerencial aplicado]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Barredo, L. (2019). La apuesta inmobiliaria de jóvenes: Espacios Funcionales y cercanos al trabajo. *Revista Gana más*. <https://revistaganamas.com.pe/la-apuesta-inmobiliaria-de-jovenes-espacios-funcionales-y-cercanos-al-trabajo/>
- Carl McDaniel, Jr. y Roger Gates (2016). *Investigación de mercados*. Cengage Learning.
- Castro, Esquirva y Sheen (2018). *Plan de Negocio para DEPAPP*. [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración]. Universidad del Pacífico.
- Chaffey, Dave. (2015). *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice*. Pearson.
- Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo (2019). *Cadena de Valor*. Fundación Pública Andaluza.
- Compañía Peruana De Estudios De Mercado Y Opinión Pública S.A.C. [CPI] (2019, abril). CPI.  
<http://cpi.pe/index.html>
- Cueva, E. (2017). Economía del Síntoma. *Diario El Comercio*.

- Decreto Legislativo N° 1409 Que promociona la formalización y dinamización de micro, pequeña y mediana empresa mediante el régimen Societario alternativo denominado "Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada". En: *Diario Oficial del Bicentenario El Peruano*. 11 de setiembre 2018. Fecha de consulta: 19/11/2019.  
<<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-promociona-la-formalizacion-y-dinami-decreto-legislativo-n-1409-1690482-2/>>.
- Ejecutivo, R., Trapial, F. L., Barcino, F. C., Paso, F. y Sarmiento, T. (2014). *Propuesta de servicios de limpieza a domicilio con productos ecológicos*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/621979>.
- El Comercio (2017). La startup que promete barrer problemas de limpieza en el hogar. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/startup-promete-barrer-problemas-limpieza-hogar-157140>
- El Comercio (2018). Startups de profesionales de limpieza hogar. <https://elcomercio.pe/economia/hadas-pe-red-profesionales-limpieza-noticia-517244>
- Escuela de Negocios Executive MBA, Silberstein, J. y Molinari, P. (2014, mayo). *Nuevas Estructuras Organizacionales Para Enfrentar Los Cambios*. Universidad Torcuato Di Tella.
- Gestión (noviembre 2018). Martín Vizcarra: Resolveremos temas del mercado laboral junto al sector privado. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/martin-vizcarra-resolveremos-temas-mercado-laboral-sector-privado-251522-noticia/>.
- Gestión (2019). Hadas competirá en ofrecer servicios a través de la web de cuidado de niños, adultos mayores, y mascotas. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/hadas-pe-competira-servicio-cuidado-ninos-271995-noticia/>

Gestión (2019). Mercado de alquileres crecería este año el doble que la venta de viviendas.

*Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/mercado-alquileres-creceria-ano-doble-venta-viviendas-262212-noticia/>

Goodman, John A. (2014). *Atención estratégica al cliente: cómo gestionar la experiencia del cliente para aumentar el boca a boca positivo, desarrollar la lealtad y maximizar las ganancias*. Pluma Digital Ediciones.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). Servicios prestados a empresas crecieron 3.23% en junio. *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/inei-servicios-prestados-empresas-crecieron-3-23-junio-nndc-423834>

INEI (2019). *Informe Técnico - Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana marzo-abril-mayo-2019*. INEI.

ISIL (2019, enero). *Hábitos del consumo online 2019 Lima Metropolitana y Callao*.

<https://landing.isil.pe/wp-content/uploads/2019/05/habitos-de-consumo-online-2019-v2-2.pdf>

Juan Carlos Mandujó (2019). ¿Será 2019 un año perdido para la economía?. *América Económica*, junio 2019. <https://www.linkedin.com/pulse/ser%C3%A1-2019-un-a%C3%B1o-perdido-para-la-econom%C3%ADa-juan-carlos-mandujano/>.

Kotler, Philip, (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

La Cámara (2019). El impulso del sector servicios. *La Cámara*. Revista de la CCL.

[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion\\_818.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf)

Lescano Duncan, Lucio (2014). *La disciplina del servicio: cómo desarrollar una nueva cultura orientada al cliente y enfocada en la persona*. Ediciones de la U.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019, noviembre). Resolución Ministerial N° 284-2019-TR: Plan de acción de cumplimiento de los derechos de las trabajadoras del hogar 2019-2021. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/357000-284-2019-tr>

Nielsen Company (2016). *Estudio global sobre limpieza en el hogar*.

<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/Mujeres-peruanas-lideran-las-compras-de-limpieza-en-el-hogar/>

Organización Mundial de la Salud (2017). Iniciativas saludables en el ambiente laboral. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/oficinas-empresas/que-han-crecido-companias-servicios-limpieza-1002747>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. y Bernarda (2014). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Editorial Planeta, S.A.U.

Profesor Carlos Ramirez Guerra (1999). *Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg*. Universidad de Chile.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Adiministración Tributaria [Sunat]. Regímenes de empresas (s.f.). [Imagen]. En Copia extraída de Brochure de Sunat.

Ries, Eries, (2015). *El método Lean Startup*. Editorial Planeta, S.A.U.

Sordo, A. I. (2020). *Las 6 métricas para medir los resultados de marketing*.

<https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>.

Wankun.J (2019) *La Molina y Surco son los distritos que mayor contratan personal de limpieza*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/molina-surco-miraflores-son-distritos-contratan-personal-limpieza-via-online-244856-noticia/?ref=gesr>.

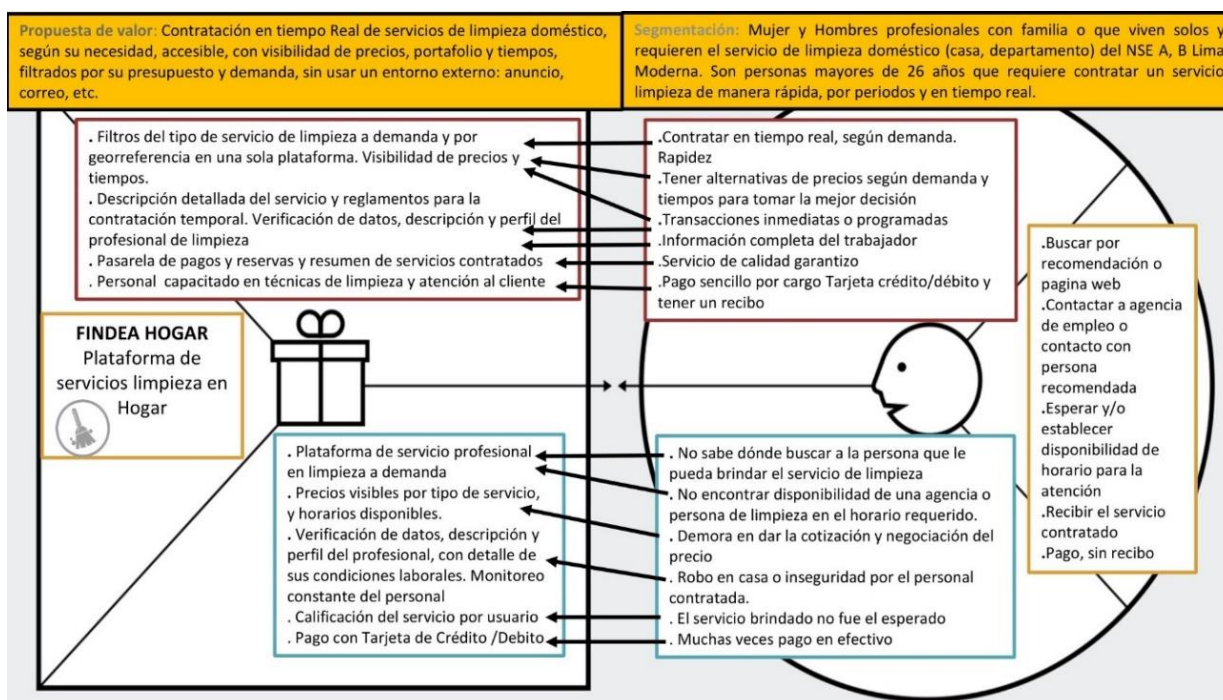
## Anexo 1. Análisis Pestel

Factor	Fuente	Desarrollo	Impacto	Decisión estratégica
Entorno político				
<b>Reforma Laboral planteado en CADE 2018</b>	Gestión, 2018	Martin Vizcarra, presidente del Perú, considera necesario que el Perú tenga un marco legal dinámico que permita conectar a la fuerza laboral con empleadores que aprovechen su potencial y talento.	Positivo	Es clave una política de contratación laboral que apoye la generación de trabajo formal en la microempresa, para una competencia equitativa.
<b>Corrupción e inestabilidad política</b>	Juan Mandujano, 2019	La economía crecería 3 %, cifra insuficiente para las necesidades de nuestro país. El problema radica en una falta de visión de qué país buscamos en términos económicos e institucionales, en donde el ruido político ‘Si’ está afectando al desempeño económico	Negativo	Es necesario establecer como variable en nuestro modelo de crecimiento la tasa anual prevista de crecimiento económico. A fin de estimar un crecimiento moderado en los primeros 3 años, por la inestabilidad política que se presenta en los últimos meses.
Entorno económico				
<b>Desempleo</b>	América Económica, 2019	Desempleo en el primer trimestre 2019 de Lima metropolitana fue de un 8.2 %, 429.100 buscan trabajo de manera activa. Siendo el 57 % mujeres.	Positivo	Oportunidad para generar empleo en una población vulnerable en su mayoría.
<b>Informalidad</b>	Roberto Abusada (IPE), 2019	“Los trabajadores informales en el Perú son la abrumadora mayoría: algo más del 72 %”	Positivo	Oportunidad para transformar un empleo informal a formal
<b>Productividad Laboral</b>	Roberto Abusada (IPE), 2019	“Más de dos tercios del empleo se da en microempresas de menos de 5 trabajadores con una productividad minúscula. La productividad del trabajo en la microempresa es solo 6,3 % de la que se observa en las empresas grandes.”	Negativo	Es sustancial la inversión en formación de personal productivo, que este alineado a la dinámica de la propuesta de valor.
<b>Aumento del sueldo mínimo</b>	Gestión, 2019	"El aumento del sueldo mínimo afectaría directamente a 1.9 millones de micro, pequeñas y medianas empresas y tendría un efecto contrario a la formalización empresarial"	Negativo	Un aumento del sueldo mínimo vital podría comprometer el análisis de costos fijados para la inversión inicial.
<b>Empleos generados por Startups</b>	Gestión, 2018	Apoyar el emprendimiento dinámico es una necesidad para fomentar el crecimiento del país ya que incrementan la productividad de economía, salarios y calidad de vida de las personas	Positivo	Esto permite el apoyo en financiamiento para startups que generen puestos de trabajo.
Entorno sociocultural				
<b>Trabajo Doméstico en Perú</b>	Lamula.pe, 20016	Existen brechas significativas, las trabajadoras del hogar siguen siendo altamente vulnerables: suelen tener un bajo nivel educativo, migrantes, carecen de contratos formales de trabajo y no parecen percibir mejoras importantes en su situación.	Negativo	Una estrategia de fomentación de capacitación y soporte en el desarrollo personal de las colaboradoras permitirá una estrategia sustentable para mantener al personal interesado en la dinámica del negocio.
<b>Migración Venezuela</b>	Gestión, 2019	La tasa de desempleo de venezolanos en Perú es del 13 %, y los que cuentan con empleo, están en el sector informal de servicios sin permiso de trabajo laboral.	Negativo	Establecer filtros exhaustivos de contratación, dará oportunidad de trabajo para diversas personas que, si están calificadas para el trabajo, inclusive personas extranjeras.
<b>Demanda de Servicio Doméstico cambia</b>	Gestión, 2018	Hace dos años la oferta y demanda del rubro doméstico ha cambiado, ya no se requiere trabajadoras cama dentro, así como no hay personas que estén dispuestas a hacerlo. La necesidad de flexibilidad de ambos lados es un factor importante para la contratación de servicios por horas.	Positivo	Una estrategia que resalte la flexibilidad de horarios y una demanda cada vez más interesada en pagar solo lo que requiere, ofrece una diferenciación en el desarrollo de nuestro modelo de negocio.

<b>Necesidad de conectar en menor tiempo</b>	Sofía Fernandez, 2019	“La implementación del <i>engagement</i> en tiempo real será una tendencia, a fin de comprender de forma personalizado los hábitos del usuario.”	Positivo	La estrategia de hacer un <i>engagement</i> en tiempo real, diferencia nuestra propuesta versus la competencia.
<b>Entorno tecnológico</b>				
<b>El consumidor Online Peruano</b>	PQS, 2019	El perfil del consumidor peruano es muy variado, no se encuentran familiarizados con ninguna marca en especial, sus búsquedas se centran en la relación precio-calidad de los productos. Le gusta probar nuevas tendencias y sobre todo mucha tecnología en su compra. Recibe mucha influencia del mercado americano y europeo, por lo que suele mezclar estilos.	Negativo	Estudiar y entender a nuestro público objetivo en el entorno online es fundamental para establecer una estrategia clara de diferenciación.
<b>Uso de Internet</b>	Analítica Digital, 2019	La penetración de usuarios de internet en Peru fue del 73 % en 2018. Así mismo el acceso se da mayormente por smartphones (58 %)	Positivo	Canal viable, la estrategia es crear un <i>web services</i> que sea aplicable para dispositivos <i>mobiles</i> , en especial <i>smartphone</i> .
<b>Consumo Online en Lima</b>	ISIL, 2019	Más de un tercio de los limeños tiene un <i>ticket</i> promedio de consumo por internet entre 101 a 500 soles. Donde los servicios de mayor contratación son los servicios de taxis (32,4 %)	Positivo	El que exista ya una tendencia de consumo de servicios como taxis ayuda a promover el modelo de negocio.
<b>Lanzamiento 5G en Perú 2020.</b>	Juan Mandujano, 2019	Con el 5G habrá una rapidez brutal de movilidad de data, nivel de inmediatez que permitirá trabajar con realidad virtual y/o aumentada. Así mismo	Positivo	La facilidad de un acceso móvil de mayor velocidad y estabilidad promueve el uso de plataformas web en su interacción diaria.
<b>Conciencia de Limpieza</b>	El Comercio, 2019	Ecológico-ambiental Necesidad de reducir carga laboral y otros costos fijos para el mantenimiento y la salubridad, ha originado que las empresas y personas recurran a la tercerización de estos servicios.	Positivo	Una estrategia enfocada en la demanda de ambientes domésticos, siendo expertos en la atención de este tipo de cliente.
<b>Innovación En materiales de Limpieza Ecológicos</b>	El Comercio, 2019	Tendencia ecológica de usar productos que sean inofensivos al medio ambiente, mejores equipos, etc.	Positivo	Generar una estrategia de ofrecer, implementos y herramientas de limpieza eco amigables, puede ser una extensión de nuestro modelo de negocio a futuro para ejecutar <i>cross seling</i> .
<b>Entorno legal</b>				
<b>Contratación Laboral en Startups</b>	Gestión, 2018	Un <i>startup</i> tiene las siguientes posibilidades en la contratación de personal; por contratación a plazo indefinido o por contratación a plazo fijo	Positivo	La estrategia es de forma temporal para permitir una mejor maniobra en los primeros 3 años de despliegue operativo.
<b>Costos Laborales en startups</b>	Revista Actualidad Laboral, 2019	Los <i>startups</i> pueden registrarse como MYPE que las exonera del pago de ciertos beneficios laborales.: CTS, Gratificaciones, Utilidades. [...]no obstante pueden optar por establecer beneficios de conceptos no remunerativos. Dichos beneficios no aumentan los costos laborales y generarían satisfacción a sus trabajadores	Positivo	La creación de la empresa bajo la modalidad MYPE nos permitirá un bajo costo en la contratación del personal.
<b>Plan de Acción a 2019-2022</b>	Resolución Ministerial N°284-2019-MTPE	El Plan de Acción se orientada a promover la formalización las(os) trabajadoras/es del hogar, que se honre con sus derechos laborales.	Positivo	Oportunidad para alivianar esta carga laboral al cliente directo, quien ahora está obligado a cumplir con derechos laborales a las trabajadoras del hogar contratadas directamente.

*Nota.* Elaboración propia, 2019.

## Anexo 2. Lienzo de propuesta de valor de Findea Hogar



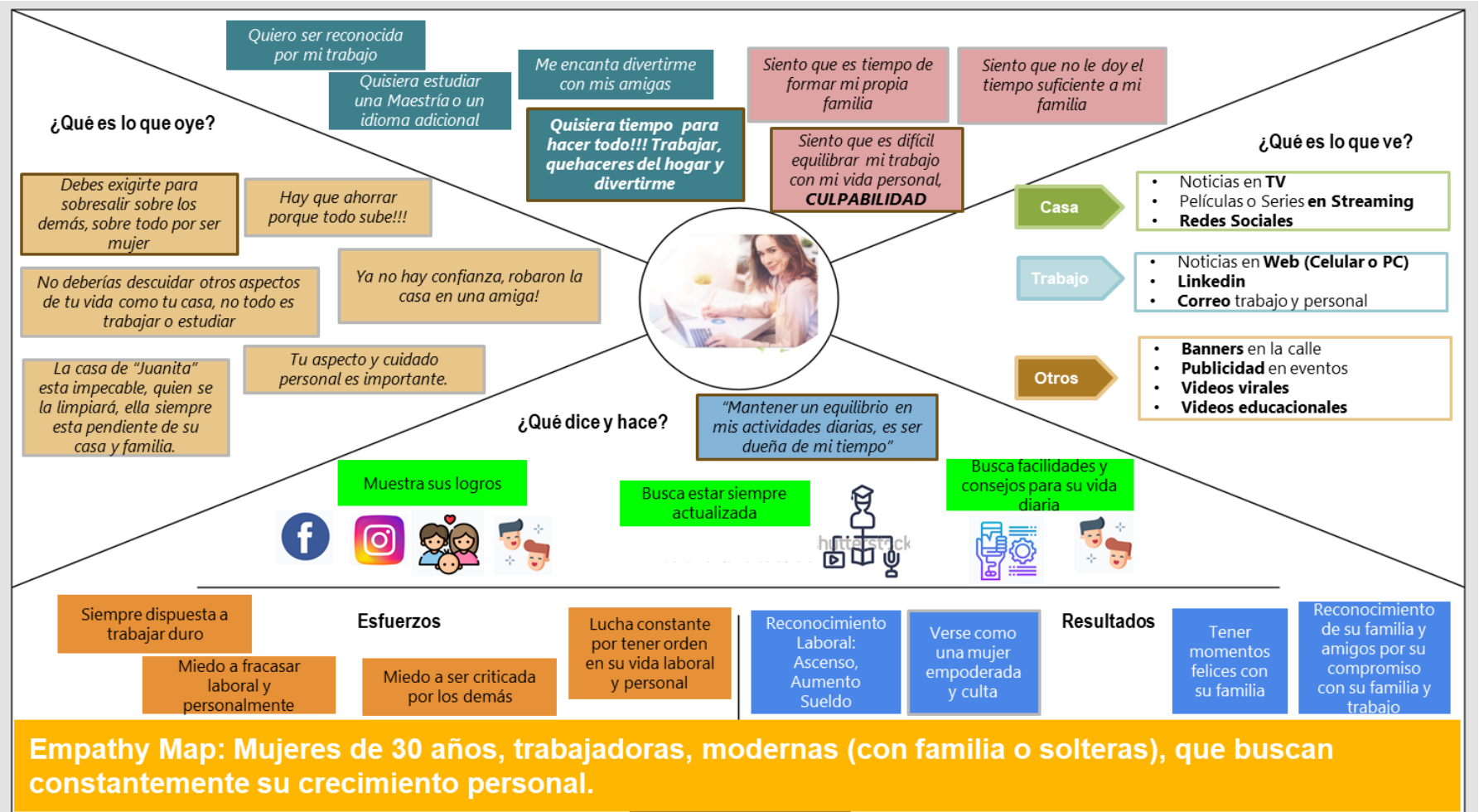
Nota. Elaboración propia, 2019.

## Anexo 3. Modelo de negocio CANVAS - Findea Hogar



Nota. Elaboración propia, 2019.

### Anexo 4. Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia, 2020.

## Anexo 5. Entrevistas a profundidad de mujeres de limpieza doméstica

<b>Entrevistas a mujeres que ejercen servicios de limpieza doméstica</b>				
<b>Nombre Completo</b>	<b>Vanessa Meneses</b>	<b>Angela Lopez</b>	<b>Rosmery Chavez</b>	<b>Beth Paucarcaja</b>
<b>Tipo Servicio</b>	Limpieza profunda en departamentos.	Limpia casa y cuida un niño por 6 horas de forma interdiaria. Y a veces cuando sale hago limpieza en casa de amigas de la señora.	Limpieza de departamento, locales y casas.	Limpieza profunda en departamentos
<b>Edad</b>	21 años	54 años	43 años	21 años
<b>Zona de trabajo</b>	San Miguel, Pueblo Libre y Jesus María	Miraflores	San Miguel, Surco, San Borja	Miraflores, San Isidro, Jesus María.
<b>Distrito de vivienda y con quien vive</b>	Lurin, Vive con su novia, alquilando un cuarto.	Ventanilla, vive con su esposo, su hija, el esposo de esta y su nieto. Su casa es propia.	La Perla, vive con su esposo e hijo, en casa de su suegra.	Puente Piedra, vive con su pareja, tiene un bebe de 1 año, vive en casa de su mamá, quien cuida a su hija.
<b>Tarifa por horas</b>	4 horas: De 50 a 60 soles / 6 horas: De 70 a 80 soles.	6 horas: 80 soles	Dependiendo si es departamento u oficina: 4 horas: De 50 a 70 soles /6 horas: De 70 a 90 soles.	4 horas: De 60 a 70 soles / 6 horas: De 80 a 90 soles, por una casa cobra 100 soles.
<b>Cuanto sueles ganar al mes</b>	Un variable entre 800 a 900 soles por mes	960 soles. Y con los servicios adicionales, hasta 1340 soles.	Alrededor de 980 a 1000 soles. Pero ha habido meses bajos en que solo he ganado 540 soles	Alrededor de 960 soles, hay meses que son altos como verano cuando me voy a la playa y trabajo en turno completo.
<b>Qué crees que les gusta a tus clientes</b>	Que se haga una buena limpieza y la disponibilidad	La confianza, tengo 4 años trabajando en esta modalidad.	La rapidez y que se haga bien el trabajo. También la honradez.	Les gusta la limpieza minuciosa y aprecian la seguridad.
<b>Aspiraciones personales</b>	Le gustaría estudiar inglés y una carrera técnica.	Me gustaría que me reconozcan algunos derechos laborales y aprender repostería	No presenta ninguna promoción por el momento.	Le gustaría ahorrar para retomar su estudio en cosmética. Carrera que estudio un tiempo, pero abandonó
<b>Cuentas con seguro SIS u otro</b>	No	No	No	Si, me inscribió una señora a quien atiende por horas.
<b>Qué opinas de trabajar en Findea Hogar</b>	Me atrae la idea de trabajar y que me puedan brindar un certificado en lo que realizo, así como estudiar algo más.	No lo veo como alternativa para mí, pero si para otras chicas jóvenes que quieran superarse. Me hubiera gustado yo tener esa oportunidad.	Si me gustaría por los derechos laborales y tener la opción de superarme por mi niño.	Me gusta la idea el trabajo fijo, pero me preocupa mi hija. Aunque la idea de ser capacitada me ayudaría a obtener mejores trabajos.

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

## Anexo 2. Vistas plataforma Findea Hogar – Selección de servicio

		
<p><b>6a. Pantalla de reserva (dirección, fecha y hora)</b></p>	<p><b>6b. Pantalla de reserva (Selección paquete)</b></p>	<p><b>6c. Pantalla de registro (nuevos clientes) o Login (clientes existentes)</b></p>

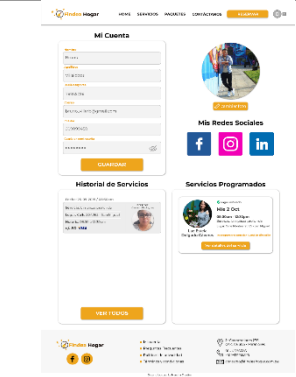


Nota. Elaboración propia, 2019.

## Anexo 3. Vistas plataforma Findea Hogar – Pago de reserva

		
<p><b>7a. Pantalla de detalle de reserva (precio es referencial)</b></p>	<p><b>7b. Pantalla de pago (Pasarela de pagos)</b></p>	<p><b>7c. Pantalla de confirmación de operación</b></p>

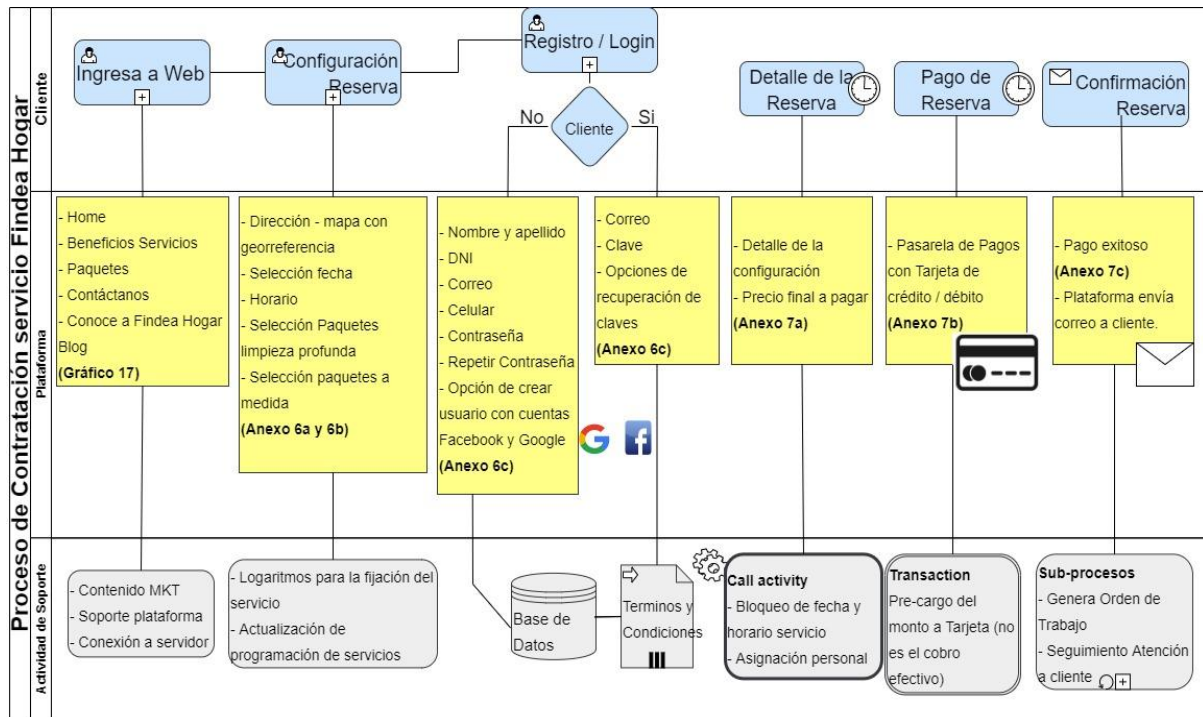
Nota. Elaboración propia, 2019.

## Anexo 4. Vistas plataforma Findea Hogar – Zona de cliente y servicios

		
<p><b>8a. Pantalla de contenido de cliente (Perfil, Historial de Servicio, Servicios Programados)</b></p>	<p><b>8b. Pantalla de control servicio programado</b></p>	<p><b>8c. Pantalla de confirmación de operación</b></p>

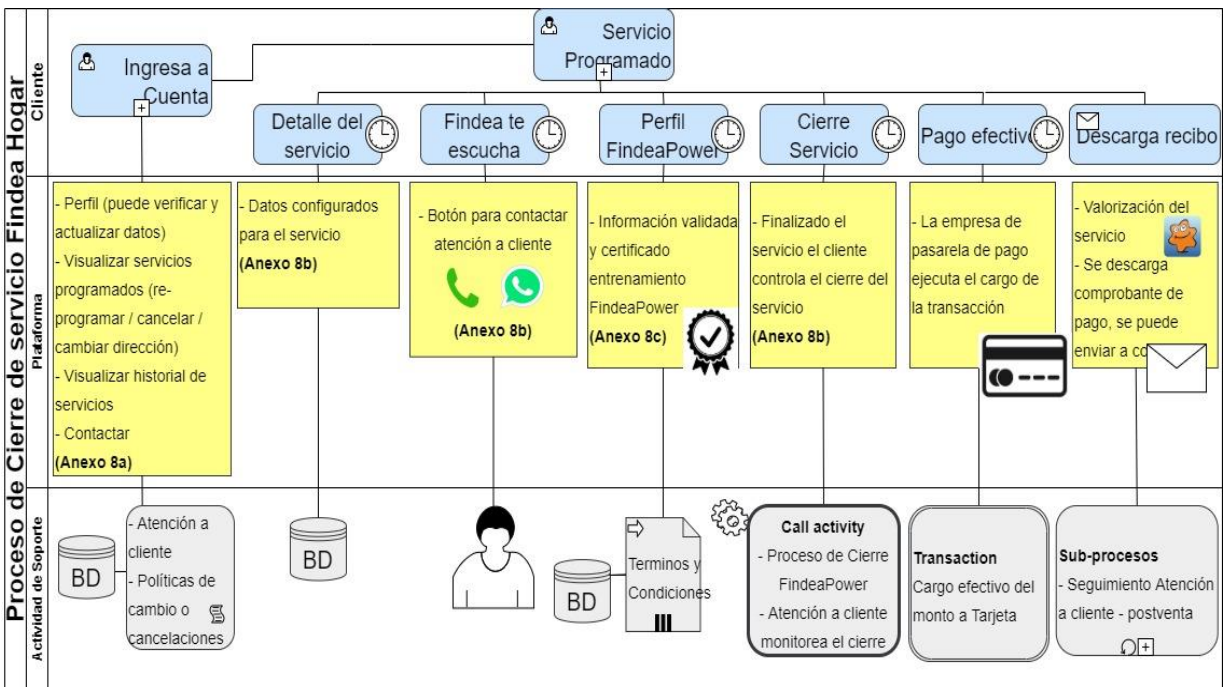
Nota. Elaboración propia, 2019.

### Anexo 5. Proceso de contratación de Findea Hogar



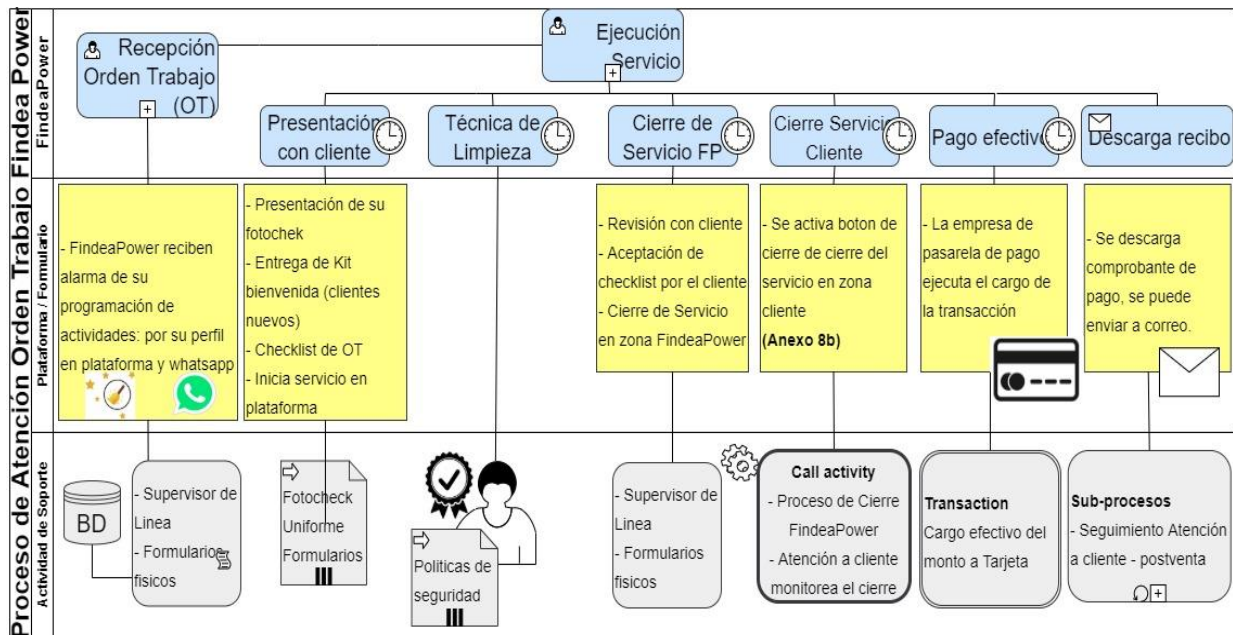
Nota. Elaboración propia, 2020.

### Anexo 6. Proceso de cierre de servicio Findea Hogar



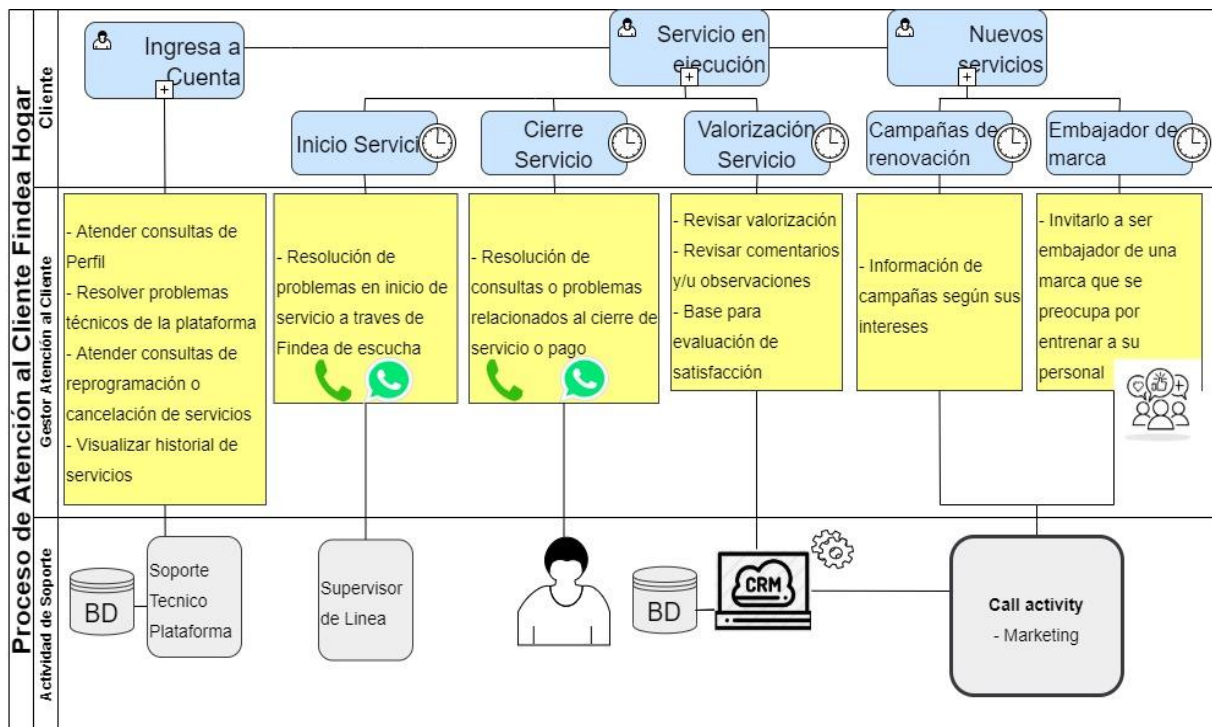
Nota. Elaboración propia, 2020.

### Anexo 7. Proceso de atención orden de trabajo por Findea Power



Nota. Elaboración propia, 2020.

### Anexo 8. Proceso de atención al cliente por Findea Hogar



Nota. Elaboración propia, 2020.

### Anexo 13. Fuentes secundarias de la investigación

Fuente	Estudio	Hallazgos
<b>Chávez Picón, Lucas Humberto; Pizarro Hilasaca, Yoel &amp; Valero Reymundo, Epifania (2019)</b>	Servicio de limpieza domestica por aplicación y plataforma virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Los clientes no disponen de tiempo; es decir, no hay tiempo suficiente para el desarrollo de la limpieza del hogar.</li> <li>. Existe mucha preferencia en aprovechar el tiempo como: en pasar el tiempo con amigos y familiares.</li> </ul>
<b>Wakun.Jorge (2019)</b>	Distritos y la demanda del servicio de limpieza	La Molina, Surco y Miraflores son los distritos que más contratan personal de limpieza vía online.
<b>Marlene Cheng (Gestión, 2019)</b>	Perfil de los peruanos que contratan un servicio de limpieza en sus hogares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El 50 % de los peruanos que contrata servicios de limpieza es porque tiene exceso de trabajo o estudios.</li> <li>. Los clientes de servicios de limpieza online contratan por tener alergias con productos químicos, polvo y ácaros. Por ese motivo prefieren que otra persona lo haga.</li> <li>. El público es muy exigente y si algo no le va bien, solicita una solución en el servicio.</li> </ul>
<b>DeApp (2018)</b>	Aplicación para contratación de servicios de limpieza	Existe la necesidad de un servicio de limpieza en hogares y la tarea de buscar personal de limpieza seguro y confiable para hogar es una tarea bastante exigente.
<b>Gestión (2020)</b>	Rentabilidad de los servicios de limpieza	. Los servicios de limpieza con el formato de limpieza profunda a nivel Nacional como internacional aseguran que la demanda ha aumentado sustancialmente para edificios comerciales e instalaciones médicas.
<b>Ipsos (2020)</b>	¿Estamos listos para la nueva normalidad?	Los cambios más notorios aquellos relacionados a la adopción de nuevos hábitos de limpieza, cambios en la dinámica de compra y mayores demandas para volver a los espacios públicos, sociales y de entretenimiento
<b>AMIPCI Asociación Mexicana de Internet. (2020)</b>	Los hábitos de usuarios de Internet en el 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El smartphone sigue siendo el dispositivo favorito por los usuarios para conectarse ya que el 92 % lo utiliza.</li> <li>. La laptop sigue con un 76 % y la tableta pierde terreno al tener un 42 %.</li> <li>. Facebook sigue siendo la red social más dominante con el 99 % de nuevos usuarios, seguido de WhatsApp con 93 %, después está YouTube con 82 % y en el cuarto peldaño aparece Instagram con 63 %.</li> <li>. Prácticamente los usuarios están conectados en todo momento, con mayor frecuencia entre las 12 y 2 pm (90 %), 4 y 7:00 pm (85 %) y 7 a 10:00 pm (87 %).</li> </ul>
<b>Arellano Marketing (2019)</b>	¿Ya llego la grati?	El estudio afirma que, en épocas festivas, se les suele dar una propina o sueldo mayor a trabajadores de limpieza.
<b>FMCG &amp; RETAIL Nielsen (2016)</b>	Mujeres peruanas lideran las compras de limpieza en el hogar	<p>Las herramientas de limpieza son diversas entre las regiones. Las opciones particularmente preferidas incluyen trapeadores y escoba.</p> <p>Algunos productos de uso diario tienen atractivos para labores de limpieza. Especialmente populares son el vinagre y el bicarbonato y el alcohol.</p> <p>La participación de la mujer cabeza de familia es importante al momento de comprar los productos de limpieza (53 %).</p>
<b>OMS</b>	Limpieza industrial: Sector en crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>. La limpieza “profunda” en plantas e instalaciones, fábricas y en los demás ambientes de los procesos industriales cada vez se ha vuelto más necesaria.</li> <li>. Las iniciativas saludables en el ambiente laboral pueden reducir las enfermedades de los empleados en un 27 % y los costos de atención hospitalaria para las empresas en un 26 %.</li> <li>. El rubro de limpieza requiere de servicios cada vez más especializados, es decir, contar con personal, productos, tecnología y equipos con tecnología de punta para el tratamiento y mantenimiento de cada área.</li> <li>. Las empresas dedicadas al servicio de mantenimiento cuentan con ingenieros sanitarios, supervisores en saneamiento ambiental, técnicos en fumigación y personal de limpieza y desinfección.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia, 2020.

## Anexo 14. Análisis de competencia del servicio

Análisis de Competencia del servicio				
Concepto				
<b>Servicio</b>	Ofrece el servicio de conseguir trabajadores del hogar cama adentro, cama afuera y por días.	Servicio de limpieza para el hogar y el trabajo.	Desinfección de casas, locales y casas.	Servicio de limpieza a las medidas (horas), fácil, confiable y experto.
<b>Segmentación</b>	Dirigido a personas que buscan un personal de limpieza confiable cama dentro.	Dirigido a empresas	Dirigido a personas con un departamento o casa y a empresas.	Dirigido a todas las personas que necesiten un servicio de limpieza en su hogar por horas. Todas las profesionales de limpieza cuentan con buenas recomendaciones de sus anteriores empleadores. Sus servicios están asegurados por Rimac.
<b>Ventajas diferenciales</b>	Servicios de personal de limpieza cama adentro y con buenos antecedentes.	Servicio de elección de proveedores para limpieza.	El servicio se hace en un solo día.	Expertas en limpieza.
<b>Personal de limpieza</b>	Personal con experiencia en limpieza, garantizado	Al ser un medio de proveedores de limpieza, no garantiza el personal.	Auxiliares de limpieza con experiencia, confiables y amables. Documentación a tu alcance.	Expertas en limpieza.
<b>Tarifa de 4 horas</b>	El cliente decide la tarifa por cada categoría, sea cama dentro o por horas.	S/ 55	S/ 60	S/ 60
<b>Promociones</b>	Por recomendar a un amigo, se gana S/ 100 y el amigo recibirá 10 % de descuento.	No presenta ninguna promoción por el momento	No presenta ninguna promoción por el momento	Ahorro del 10 % por suscribirse a un plan.
<b>Canales de venta</b>	Redes sociales y página web.	Página web	Redes sociales página web	Redes sociales página web
<b>Propuesta de valor</b>	Servicio de limpieza donde te recomiendan al personal de limpieza y uno pone su propio precio.	Limpieza a oficinas con libertad de elección de días y asesoramiento de limpieza.	Servicio para el hogar y empresa con personal de confianza y experiencia.	Servicio seguro y a la medida del cliente.

Nota. Elaboración propia, 2020.

## Anexo 15. Conclusiones de entrevista a expertos

Expertos Entrevistados: Marlene Zheng- CEO de Hadas/Irina Rymshina- Co Founder Hope y Experta en innovación/Giwa Dávalos CTO de Qempo.com			
<p><b>La informalidad de los servicios de limpieza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector de empleadas del hogar forma el 3 % de la PEA, aproximadamente un 60 % están en la informalidad.</li> <li>• A parte del mercado informal, hay mucha demanda por servicio de limpieza y hay poca oferta.</li> <li>• En la industria del servicio de limpieza actual, se tiene una percepción negativa, porque no se tiene la seguridad del personal. Se busca encontrar a una persona de confianza.</li> <li>• En muchos servicios los precios no están bien definidos, y al finalizar el servicio te pueden cobrar más. Además, que la informalidad se debe a un tema de impuestos y calidad, ya que no están acostumbrados a construir su reputación.</li> <li>• Es una tarea difícil explicarle a cada trabajadora la importancia de la formalidad. Uno parte de la educación, por explicarles a las trabajadoras de limpieza en general, o a las operarias de limpieza, que uno tiene que seguir la formalidad. Por ejemplo, ingresar a la planilla, obviamente hay un descuento de la AFP, y a ellas eso es lo que más les duele, el descuento. Imaginemos que ganan el sueldo mínimo que es 930, con un descuento del AFP que es el 13 %, y uno termina recibiendo 820 aproximadamente y la verdad que actualmente en la coyuntura de ahora económicos/ 820 no alcanza para nada. Las trabajadoras de limpieza citan: “Prefiero estar en la informalidad porque al final en lo formal termino pagando más. Es importante comunicar el beneficio a futuro, y sugerir alternativas menos dolorosas al estado.</li> </ul>	<p><b>Sobre los startups en crecimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los startups son una categoría de empresa especial, que puede alcanzar a millones de personas. No todas las empresas por su naturaleza son así. Un restaurante no puede atender a un millón de personas. En cambio, una Startup tiene que alcanzar a muchas personas. Hasta el momento, no hay muchos startups peruanos con resultados en utilidad positiva, pues la mayoría se encuentra en la primera etapa de la curva de crecimiento.</li> <li>• Dentro del ecosistema de innovación, se afirma que el gobierno debe preocuparse mucho más por la sostenibilidad, y permanencia de los negocios con visiones ágiles. Esto es porque muchos de las empresas emergentes cierran en el mismo año. El estado no está dando buenos incentivos.</li> <li>• Los startups deben estudiar al cliente siempre, pues la tecnología no es lo difícil, lo difícil es entender al cliente. La forma de entenderlos es ir y hablar con ellos en persona.</li> <li>• Para que un startup llegue a ser un unicornio, se debe tomar en cuenta lo siguiente: buen producto, un problema grande, una oportunidad, tiempo y la solución.</li> </ul>	<p><b>Sobre la demanda de servicios de limpieza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Perú existe muchos prejuicios y por esa razón existe mucha desconfianza en contratar terceros sin conocer los antecedentes del colaborador o colaboradora. Por lo tanto, para enfrentarlo se hacen capacitaciones, se empoderan a las trabajadoras, se las protege de alguna situación de peligro y la estrategia de comunicación tiene que ser con un mensaje cultural y creativo.</li> <li>• Frente a la gran demanda y poca oferta, las agencias tradicionales de limpieza, a veces, cobran comisiones injustas.</li> <li>• La gente está confiando más es hacer sus transacciones por internet, pero algunos todavía les cuesta contratar servicios. Por ello se han dado alternativas para que el cliente tenga más confianza a través de diversas pasarelas de pago.</li> <li>• Nuevamente reiteramos el prejuicio por ser empleada doméstica. Las personas en el testeo consideraban: “Prefiero ganar menos, en cualquier otro rubro del mercado, que ser empleada doméstica”. Es ahí donde la estrategia de comunicación cambiaba porque la oferta era complicada conseguir. Por esa razón se sugiere cambiar de estrategia a “No eres una empleada doméstica” “Eres una profesional en limpieza, como cualquier oficio, uno va a dar sus servicios con todas las de la ley. Nadie puede aguantar ni permitir un trato denigrante y si un percibe temas de racismo, simplemente te vas”. El empoderamiento a mujeres y hombres es la clave para que la oferta se extienda y no sea un trabajo con alta rotación.</li> </ul>	<p><b>Las plataformas de servicio de limpieza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El principal desafío de una plataforma web o app es el buen servicio y confianza. Los clientes no van a usar el servicio a menos que garanticemos la confianza del personal que se está proporcionando y la calidad en la limpieza.</li> <li>• La clave para todo servicio tecnológico es ofrecer practicidad, buen producto y calidad en servicio. Por lo tanto, el enfoque es ofrecer la limpieza por paquetes específicos, que la competencia no lo contempla desde un inicio. De esa forma, se selecciona a un mercado muy específico con características orientadas a espacios, tiempos, confianza, limpiar cuando uno no está en casa, entre otros.</li> <li>• Una vez se contemple y acote el mercado disponible, se podrá enfocar optimizar los recursos en marketing y satisfacer bien la necesidad. Estas pocas personas tienen la probabilidad de ser usuarios leales a la marca.</li> <li>• Para dar una buena experiencia al cliente es necesario alinear cada área de la empresa con las necesidades y deseos de sus usuarios, construyendo relaciones que maximicen la experiencia del consumidor. Para implementar esta estrategia, se debe considerar cuatro aspectos: conocer a los clientes, diseñar experiencias centradas en los clientes, evaluar y seguir métricas enfocadas en sus clientes y empoderar al equipo.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

## Anexo 16. Hallazgos de la encuesta

Resultados la encuesta			
Perfil y características del público objetivo	Aspectos generales	Recordación de marca	Frecuencia y preferencia de servicio de limpieza por terceros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 48 % de la muestra estudiada serían jóvenes adultos entre 26 y 35 años. Esto quiere decir que pertenecen a la descendencia <i>Millennials</i>, generación conectada y expresiva (IPSOS, 2019). Por otro lado, el 41 % de los participantes tendrían entre 36 a 45 años, correspondiente a la generación “X” (IPSOS, 2019)</li> <li>• La mayoría de los participantes estudiados pertenecen a los distritos de Lima Moderna según Ipsos Apoyo (2017), a distritos tan disímiles entre sí como San Borja, Surco y Barranco, San Isidro y Miraflores.</li> <li>• El 29 % tiene ingresos familiares mayores a S/ 10.000 y el 30 % ingresos entre S/ 6001 y S/ 10.000, respectivamente. Esto quiere decir, que la muestra estudiada pertenece a los NSE A y B, según APEIM (2017).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 72 % de los encuestados vive en un departamento, quienes la mayoría son casados o convivientes con hijos, representando el (42 %).</li> <li>• Por otro lado, el (32 %) de los participantes conviven con su familia sin hijos en un departamento sin necesidad de tener una pareja.</li> <li>• Además, el 64 % de los participantes afirman vivir en su casa con su familia.</li> <li>• Un dato importante, es que el 64 % de los participantes que viven con sus padres u otro familiar conviven en una casa.</li> <li>• El público estudiado afirma vivir en un departamento de 101 a 150 m<sup>2</sup> (35 %), mientras que el 32 % afirma que el departamento tiene un espacio entre 81 a 100 m<sup>2</sup>. Cabe resaltar, que aquellos departamentos generalmente cuentan entre dos a tres dormitorios, dos baños, y espacios para lavandería y aseo. Mientras tanto, solo los participantes que viven dentro de una casa afirman que el tamaño que su hogar es de + de 200 m<sup>2</sup>. (48 %).</li> <li>• Se identifica que la mayoría de los encuestados actualmente pagan, hasta S/ 69 soles por cuatro horas de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno de los objetivos del estudio es identificar el nivel de recordación de marca de servicios de limpieza. Sin embargo, la mayoría de la muestra encuestada revela no recordar el nombre de un servicio que se desempeñe profesionalmente en la higiene. Además, para quienes, si recuerdan las marcas, estas están relacionados a los servicios que prestan las empresas <i>retail</i>, como, por ejemplo: asistente Ripley, asistencia Saga Falabella, entre otros.</li> <li>• Por lo tanto, si bien el nombre de una marca de servicios de limpieza no es recordado con facilidad, este si es demandada y requiere de una gestión estratégica de marca y posicionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los encuestados contratan servicio de limpieza a terceros al menos una vez a la semana, representando un 32 %. Además, el 24 % contrata estos servicios entre dos a tres veces por semana. Finalmente, entre un 16 % y 17 % contratan de manera mensual y quincenal. Estos resultados afirman que la mayor parte de prestación de este servicio son periódicas y que de esa manera existe una alta frecuencia de su uso.</li> <li>• El 91 % de los encuestados prefieren a una persona que va a ingresar a prestar los servicios de limpieza en el hogar siendo recomendada. Además, se toma en cuenta la confianza de una persona que previamente a trabajado en el rubro, siendo conocido y dispuesto a referirlo.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

## Anexo 17. Estimación de personal y servicio por atender en el primer año operación

Mes	Qty Clientes	% Penetración (encuesta Lima Moderna)	Distrito	Modalidad contratación	% interes encuesta	Qty	Servicios Día proyectado (enteros)	Personal Día requerido	Sueldo Neto Mensual	Hras. trabajada reales mes	Comisión estimada mes	Planilla FindePower (con sobre costo)	Serv. Capacidad Real a cubrir Mes			
Enero	77	14.16%	Miraflores	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	125.41	6	13.00	930.00	576.00	576.00	17,915.81	86.54%	144		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	35.27	2				192.00	192.00			48	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	35.27	2					96.00	96.00			48
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	160.68	7					1,008.00	1,008.00			168
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	35.27	2					288.00	288.00			48
Febrero	155	14.16%	+ San Miguel	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	250.82	11	24.00	930.00	1,056.00	1,056.00	33,010.36	85.42%	264		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	70.54	3				288.00	288.00			72	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	70.54	3					144.00	144.00			72
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	321.36	14					2,016.00	2,016.00			336
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	70.54	3					432.00	432.00			72
Marzo	228	13.27%	+ Surco	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	368.39	16	36.00	930.00	1,536.00	1,536.00	49,455.19	84.72%	384		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	103.61	5				480.00	480.00			120	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	103.61	5					240.00	240.00			120
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	472.00	20					2,880.00	2,880.00			480
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	103.61	5					720.00	720.00			120
Abril	295	12.39%	+ Jesús María	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	478.12	20	45.00	930.00	1,920.00	1,920.00	61,909.50	85.56%	480		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	134.47	6				576.00	576.00			144	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	134.47	6					288.00	288.00			144
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	612.59	26					3,744.00	3,744.00			624
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	134.47	6					864.00	864.00			144
Mayo	353	10.62%	+La Molina	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	572.18	24	54.00	930.00	2,304.00	2,304.00	74,182.78	84.72%	576		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	160.93	7				672.00	672.00			168	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	160.93	7					336.00	336.00			168
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	733.10	31					4,464.00	4,464.00			744
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	160.93	7					1,008.00	1,008.00			168
Junio	402	8.85%	+Pueblo Libre	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	650.56	28	61.00	930.00	2,688.00	2,688.00	83,936.52	85.66%	672		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	182.97	8				768.00	768.00			192	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	182.97	8					384.00	384.00			192
				Por limpieza profunda 6hrs	41.00%	833.53	35					5,040.00	5,040.00			840
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	182.97	8					1,152.00	1,152.00			192
Julio	445	7.96%	+San borja	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	721.10	31	68.00	930.00	2,976.00	2,976.00	93,569.57	85.66%	744		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	202.81	9				864.00	864.00			216	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	202.81	9					432.00	432.00			216
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	923.91	39					5,616.00	5,616.00			936
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	202.81	9					1,296.00	1,296.00			216
Agosto	474	5.31%	+Magdalena del Mar	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	768.13	33	74.00	930.00	3,168.00	3,168.00	101,731.64	85.14%	792		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	216.04	10				960.00	960.00			240	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	216.04	10					480.00	480.00			240
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	984.17	42					6,048.00	6,048.00			1,008
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	216.04	10					1,440.00	1,440.00			240
Setiembre	503	5.31%	+San Isidro	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	815.16	34	76.00	930.00	3,264.00	3,264.00	104,552.91	85.53%	816		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	229.26	10				960.00	960.00			240	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	229.26	10					480.00	480.00			240
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	1,044.42	44					6,336.00	6,336.00			1,056
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	229.26	10					1,440.00	1,440.00			240
Octubre	523	3.54%	+Lince	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	846.51	36	79.00	930.00	3,456.00	3,456.00	108,664.12	85.44%	864		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	238.08	10				960.00	960.00			240	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	238.08	10					480.00	480.00			240
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	1,084.59	46					6,624.00	6,624.00			1,104
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	238.08	10					1,440.00	1,440.00			240
Noviembre	537	2.65%	+Surquillo	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	870.03	37	82.00	930.00	3,552.00	3,552.00	112,835.67	85.67%	888		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	244.69	11				1,056.00	1,056.00			264	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	244.69	11					528.00	528.00			264
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	1,114.72	47					6,768.00	6,768.00			1,128
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	244.69	11					1,584.00	1,584.00			264
Diciembre	547	1.77%	+Barranco	Por Limpieza profunda de 4 hrs	32.00%	885.70	37	83.00	930.00	3,552.00	3,552.00	114,185.96	85.54%	888		
				Por paquetes personalizado (4hrs)	9.00%	249.10	11				1,056.00	1,056.00			264	
				Por paquetes personalizado (2hrs)	9.00%	249.10	11					528.00	528.00			264
				Por limpieza profunda (Limpieza General) 6hr	41.00%	1,134.81	48					6,912.00	6,912.00			1,152
				Por paquetes personalizado (6hrs)	9.00%	249.10	11					1,584.00	1,584.00			264
<b>IER AÑO OPERACIÓN</b>									<b>646,350.00</b>		<b>114,000.00</b>	<b>955,950</b>		<b>23,712.00</b>		

Nota. Elaboración propia, 2020.

## Anexo 18. Presupuesto proyectado por cinco años de Findea Hogar

Presupuestos Proyectados (S.)	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Plataforma y Gastos Tecnológicos</b>	<b>18,850</b>	<b>19,123</b>	<b>19,123</b>	<b>19,123</b>	<b>19,123</b>	<b>19,123</b>
Diseño y programación Plataforma	15,000					
Mantenimiento plataforma	-	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Hosting ( <i>Go Daddy</i> ) y dominio ( <i>findeahogar.pe</i> )	600	2,013	2,013	2,013	2,013	2,013
Certificado SSL	250	250	250	250	250	250
Arrendamiento de dispositivos tecnológicos (incluido licenciamiento y servicio técnico)	2,100	11,760	11,760	11,760	11,760	11,760
Internet	900	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
<b>Marketing</b>	<b>38,000</b>	<b>20,300</b>	<b>20,300</b>	<b>20,300</b>	<b>20,300</b>	<b>20,300</b>
Investigación mercado	5,000					
Sistema CRM <i>Inbound</i>	3,000					
Mantenimiento CRM <i>Inbound</i>		300	300	300	300	300
Publicidad y promoción	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>14,455</b>	<b>121,855</b>	<b>129,693</b>	<b>138,311</b>	<b>152,533</b>	<b>168,890</b>
Alquiler de Oficina <i>wework</i>	4,455	17,820	17,820	17,820	17,820	17,820
Sistema electrónico de pago (4%)		78,355	86,193	94,811	109,033	125,390
Intangible de la plataforma (amortización)		3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Otros gastos administrativos y legales	10,000	22,080	22,080	22,080	22,080	22,080
<b>Gastos Administrativos Fiscales</b>	<b>-</b>	<b>372,039</b>	<b>410,158</b>	<b>450,639</b>	<b>517,388</b>	<b>594,209</b>
Impuestos netos a consignar		262,747	291,531	321,746	371,555	428,895
IGV ventas		298,812	328,704	361,568	415,805	478,184
IGV compras		36,065	37,173	39,822	44,250	49,289
Tributos planilla		214,077	230,805	249,205	279,566	314,481
Deducción de tributo planilla <i>FindeaPower</i>		- 98,846	- 108,730	- 119,603	- 137,544	- 158,175
Deducción de tributo planilla resto personal		- 32,760	- 32,760	- 32,760	- 32,760	- 32,760
Gastos 4ta consultor contable y legal		1,920	1,920	1,920	1,920	1,920
Impuesto a la Renta 1.5%		24,901	27,392	30,131	34,650	39,849
<b>Costo de Servicio</b>	<b>12,090</b>	<b>1,145,646</b>	<b>1,260,217</b>	<b>1,386,236</b>	<b>1,594,173</b>	<b>1,833,304</b>
Sueldo neto <i>FindeaPower</i>	12,090	760,350	836,385	920,024	1,058,028	1,216,732
Movilidades por servicio		189,696	208,672	229,536	263,968	303,568
Sobrecostos laborales planilla FP		195,600	215,160	236,676	272,177	313,004
<b>Gastos del Operación servicio</b>	<b>2,525</b>	<b>42,765</b>	<b>43,078</b>	<b>47,381</b>	<b>54,788</b>	<b>63,008</b>
Uniformes y fotocheck	1,157	7,387	8,126	8,938	10,279	11,821
Pago chip con internet <i>FindePower</i>		31,275	34,403	37,843	43,519	50,047
KIT de bienvenida nuevos clientes	1,368	4,103	550	600	990	1,140
<b>Recursos Humanos</b>	<b>16,150</b>	<b>218,131</b>	<b>216,131</b>	<b>217,931</b>	<b>220,901</b>	<b>224,317</b>
Co-funder CEO		36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Co-funder Director de Marketing		36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Personal Administrativo:	6,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Personal Dpto. Marketing	6,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Sobrecostos laborales planilla administrativos		40,131	40,131	40,131	40,131	40,131
Tercerización de búsqueda personal	500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Presupuesto para Coaching - Entrenamiento personal y sesiones de capacitación	3,650	20,000	18,000	19,800	22,770	26,186
<b>Total Soles Presupuesto (S/.)</b>	<b>102,070</b>	<b>1,939,859</b>	<b>2,098,700</b>	<b>2,279,921</b>	<b>2,579,207</b>	<b>2,923,151</b>

Nota. Elaboración propia, 2020.

### Anexo 19. Punto de equilibrio, expresado en unidades y soles

<b>Análisis Producto</b>	<b>Paquete 1</b>	<b>Paquete 2</b>	<b>Paquete 3</b>	<b>Paquete 4</b>	<b>Paquete 5</b>	<b>TOTAL</b>
Precio (PV)	S/ 63.56	S/ 63.56	S/ 42.37	S/ 80.51	S/ 80.51	
Costo (CV)	S/ 37.39	S/ 37.39	S/ 22.69	S/ 52.08	S/ 52.08	
Volumen (Q)	7,512	2,208	2,208	9,576	2,208	<b>23,712</b>
Ingreso Venta	S/ 477,458	S/ 140,339	S/ 93,559	S/ 770,949	S/ 177,763	<b>S/ 1,660,068</b>
<b>% Part Vta Anual</b>	<b>28.76%</b>	<b>8.45%</b>	<b>5.64%</b>	<b>46.44%</b>	<b>10.71%</b>	
<b>EERR x Contribución</b>	<b>Paquete 1</b>	<b>Paquete 2</b>	<b>Paquete 3</b>	<b>Paquete 4</b>	<b>Paquete 5</b>	<b>TOTAL</b>
Volumen (Q)	7,512	2,208	2,208	9,576	2,208	23,712
Ingresos	S/ 477,458	S/ 140,339	S/ 93,559	S/ 770,949	S/ 177,763	S/ 1,660,068
Costos de servicio	S/ 280,860	S/ 82,553	S/ 50,109	S/ 498,740	S/ 114,998	S/ 1,027,260
<b>Margen Contribución</b>	<b>S/ 196,597</b>	<b>S/ 57,786</b>	<b>S/ 43,451</b>	<b>S/ 272,209</b>	<b>S/ 62,765</b>	<b>S/ 632,808</b>
				Costos Fijos		-S/ 422,174
				<b>Utilidad Operativo (UO)</b>		<b>S/ 210,634</b>
				<b>%Mg Operativo</b>		<b>12.69%</b>
<b>Punto Equilibrio</b>	<b>Paquete 1</b>	<b>Paquete 2</b>	<b>Paquete 3</b>	<b>Paquete 4</b>	<b>Paquete 5</b>	
% Particip. Volumen	31.68%	9.31%	9.31%	40.38%	9.31%	
Margen de contribución	S/ 26.17	S/ 26.17	S/ 19.68	S/ 28.43	S/ 28.43	
<b>%MgCu</b>	<b>41.18%</b>	<b>41.18%</b>	<b>46.44%</b>	<b>35.31%</b>	<b>35.31%</b>	
<b>Promedio MC</b>	<b>S/ 26.69</b>					
<b>RMC</b>	<b>0.38</b>					
<b>Punto Equilibrio (PE)</b>	<b>15,820</b>					

<b>Tabla de resultados</b>	<b>Paquete</b>	<b>Volumen (Q) unidades</b>
<b>Por limpieza profunda de 4 hrs</b>	1	5,012
<b>Por paquetes personalizado (4hrs)</b>	2	1,473
<b>Por paquetes personalizado (2hrs)</b>	3	1,473
<b>Por limpieza profunda (limpieza general) 6hrs</b>	4	6,389
<b>Por paquetes personalizado (6hrs)</b>	5	1,473
<b>Total de unidades</b>		<b>15,820</b>

Nota. Elaboración propia, 2020.

## Notas Biográficas

### **Leslie Otero Antón**

Jefa Comercial y de Marketing de Cotener S.A.C., empresa integradora de soluciones para Telcos a nivel de infraestructura y calidad de servicios. Actual candidato a máster en dirección de marketing y gestión comercial por la Universidad del Pacífico con mención en Marketing digital de ESADE. Ha participado en proyectos de despliegue de servicios de redes y sistemas de aprovisionamiento y facturación (BSS) a través de Intraway Corp, empresa argentina especializada en el desarrollo de *software* para plataformas de *service delivery* de video, *broadband* y multimedia. Es experta en la identificación, formulación, evaluación y gestión de nuevos modelos de negocio y reestructuración de nuevas áreas comerciales, y viene innovando en herramientas digitales para la creación de contenido especializado para negocios B2B mediante la metodología *inbound* marketing. Cursando el programa en Transformación Digital del MIT *Professional Education*.

### **Angela Dominguez Vergara**

Jefa de Marketing y Comercial en XPHERE S.A.C., empresa que desarrolla soluciones tecnológicas, teniendo como principal función la experiencia de usuario y la estrategia de comunicación. Actual candidato a máster en dirección de marketing y gestión comercial por la Universidad del Pacífico con mención en Marketing digital de ESADE. Cuenta con siete años de experiencia en el rubro comercial y de marketing con *startups* y empresas privadas. Por otro lado, se desempeña como docente de marketing en la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como en otras universidades. Es mentora en Laboratorio, *bootcamp* en *Front end* y *UX designer*. Finalmente, su desarrollo laboral le permite participar de procesos de innovación y utilizar metodologías ágiles como *scrum master*, *design thinking* y *lean canvas*.