



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CLEAN&GREEN
HOME SOBRE SERVICIOS DE LIMPIEZA PROFESIONAL
A VIVIENDAS”**

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

**Presentado por
Leidy Yulissa Arredondo Ávalos
Jacqueline Rocio Quintana Flores**

Asesor: David Jesús Mayorga Gutiérrez
[0000-0001-9635-0563](tel:0000-0001-9635-0563)

Lima, noviembre del 2012



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, SYLVIA PATRICIA LAM REYES, deja constancia que el trabajo de investigación titulada "PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CLEAN&GREEN HOME SOBRE SERVICIOS DE LIMPIEZA PROFESIONAL A VIVIENDAS" presentado por:

	Nombre de los alumnos
1	LEIDY YULISSA ARREDONDO ÁVALOS
2	JACQUELINE ROCIO QUINTANA FLORES

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 05 de diciembre de 2025, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows the Turnitin interface in a browser window. The main document content is titled "PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CLEAN&GREEN HOME SOBRE SERVICIOS DE LIMPIEZA PROFESIONAL A VIVIENDAS". It identifies the author as Leidy Yulissa Arredondo Ávalos and Jacqueline Rocio Quintana Flores. A sidebar on the right displays a "Resumen de coincidencias" (Summary of coincidences) with a total similarity score of 20%. The list of sources includes:

- 2 Entrega a Universita... Trabajo del estudiante 1 %
- 3 Upi en español... Fuente de Internet 1 %
- 4 repositorioacademico... Fuente de Internet 1 %
- 5 Filipeya Fuente de Internet 1 %
- 6 maladac.com Fuente de Internet 1 %
- 7 Entrega a Postfide... Trabajo del estudiante 1 %
- 8 es.acid.com Fuente de Internet 1 %
- 9 www.unil.edu.pe Fuente de Internet 1 %

At the bottom of the interface, it shows "Página: 1 de 11" and "Número de palabras: 14294".

PATRICIA LAM
Directora de Maestrías

Al profesor David Mayorga
por su apoyo y orientación.

A mis padres y Elías García
por su amor y por su apoyo incondicional.
Leidy

A mi esposo Carlos; a mis hijos, José Carlos, a
Sofía, y a mis padres por acompañarme en este reto.
Jacqueline

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan de negocio para la constitución de la empresa Clean and Green Home S.A.C. El propósito de este es cubrir la demanda insatisfecha de servicios de limpieza en viviendas de la ciudad de Lima.

El principal objetivo estratégico es la creación de valor en el servicio de limpieza profesional de viviendas. Para ello, la estrategia genérica es la diferenciación enfocada; de este modo, será posible competir en el mercado con servicios basados en la “calidad” como el principal atributo que el cliente valora. Dentro de este esquema, la ventaja competitiva de la empresa será su personal seleccionado y especializado en servicios de limpieza profesional a viviendas por medio de una óptima gestión de sus recursos humanos, una adecuada administración de la calidad del servicio y la estandarización de los procesos.

La administración de recursos humanos se realizará para lograr la eficiencia y eficacia de la empresa por medio de las personas que la integran. El proceso de reclutamiento y selección de personal se efectuará en un marco de estricta ética y el modelo de gestión del desempeño a utilizarse en Clean & Green Home será integrado y continuo, conformado por las fases de planeación, coaching, evaluación y desarrollo.

La empresa segmentará su mercado atendiendo en los primeros cinco años a clientes que viven en los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo, de los niveles socioeconómicos A y B. Las estrategias de marketing estarán dirigidas a las mujeres de entre 28 a 60 años, quienes son las principales decisoras de compra en sus respectivos hogares.

El posicionamiento de la marca de la empresa se realizará transmitiendo al cliente la propuesta de valor del servicio, que implica ofrecerlo de una mejor manera que el prestado por los competidores. Asimismo, se seguirá una estrategia de crecimiento de desarrollo de productos (servicios), sobre la base del conocimiento y la relación que se establezca con los clientes, quienes irán definiendo los servicios a innovarse. El ingreso al mercado de la empresa se realizará tomando una posición ‘retadora’ por flanqueo contra los competidores directos del mercado.

La empresa iniciará sus operaciones a través del desarrollo de servicios con alta calidad y eficiencia, para lo cual considerará estándares medioambientales óptimos. Asimismo, se diseñará dos líneas de servicio: Línea Única y Línea Más. Esta última abarca los servicios con paquetes, con una capacidad de atención de 12 servicios por día en el año 1, y hasta 50 servicios al día en el año 5.

El VANE asciende a S/. 510.867 y el VANF a S/. 516.144. La TIRE es de 70,86% y el TIRF 80,14%. El COK para el año 1 es de 18,4%, que corresponden al rendimiento esperado por el inversionista.

Índice

Índice	iii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	1
Capítulo I. Idea de negocio.....	3
Capítulo II. Entorno	4
1. Entorno general.....	4
1.1 Demográfico.....	4
1.2 Económico.....	4
1.3 Político y legal.....	5
1.3.1 Aspectos políticos	5
1.3.2 Aspectos legales	5
1.4 Sociocultural.....	6
1.5 Tecnológico	6
1.6 Análisis global del entorno general.....	7
2. Análisis del entorno específico	7
2.1 Competencia	8
2.1.1 Barreras de salida de la competencia	9
2.2 Clientes.....	9
2.3 Proveedores.....	10
2.4 Sustitutos.....	10
2.5 Competidores potenciales.....	11
2.6 Análisis global del sector	11
3. Evaluación de los factores externos	11
Capítulo III. Estudio de mercado	13
1. Objetivos de la investigación.....	13
2. Fuentes de información secundaria.....	13
3. Entrevistas de profundidad	13
3.1 Objetivos	13
3.2 Metodología	14
3.3 Resultados.....	14
4. Encuestas.....	16

4.1	Objetivos	16
4.2	Metodología	16
4.2.1	Datos generales	16
4.2.2	Determinación de la muestra	17
4.3	Resultados	17
5.	Estimación de la demanda.....	18
6.	Conclusiones	20
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....		21
1.	Análisis FODA.....	21
1.1	Fortalezas	21
1.2	Oportunidades	22
1.3	Debilidades.....	22
1.4	Amenazas	22
2.	Visión y misión	23
2.2	Misión.....	23
3.	Valores.....	24
4.	Objetivos	24
5.	Estrategias genéricas.....	24
6.	Ventaja comparativa y competitiva.....	24
7.	Cadena de valor.....	25
7.1	Actividades de apoyo	27
7.2	Actividades primarias.....	27
7.2.1	Logística interna.....	27
7.2.2	Operaciones	27
7.2.3	Marketing y ventas.....	27
7.2.4	Servicio de postventa	27
Capítulo V. Organización y Administración de Recursos Humanos		28
1.	Organización.....	28
1.1	Tipo de empresa	28
1.2	Estructura organizacional	29
1.3	Cargos y funciones	29
1.3.1	Gerente General	29
1.3.2	Gerente de Operaciones.....	30
1.3.3	Administrador de Servicios.....	31
1.3.4	Supervisor del Servicio	31

1.3.5 Especialistas.....	32
2. Administración de Recursos Humanos	32
2.1 Objetivos	32
2.2 Políticas	33
2.3 Descripción de puestos.....	33
2.4 Reclutamiento y selección del personal.....	33
2.4.1 Principios	33
2.4.2 Proceso de reclutamiento.....	34
2.4.3 Fuentes de reclutamiento.....	34
2.4.4 Medios de reclutamiento.....	34
2.4.5 Proceso de selección	34
2.5 Entrenamiento y evaluación del desempeño.....	35
2.6 Cultura organizacional y motivación	37
2.6.1 Cultura organizacional:.....	37
2.6.2 Motivación	37
Capítulo VI. Marketing	39
1. Análisis del mercado	39
1.1 Mercado objetivo.....	39
1.2 Mercado meta.....	39
2. Objetivos estratégicos de marketing.....	39
2.1 Objetivos a corto plazo	39
2.2 Objetivos a mediano plazo.....	39
2.3 Objetivos a largo plazo	40
3. Estrategias de marketing.....	40
3.1 Estrategia de segmentación	40
3.1.1 Factores geográficos.....	40
3.1.2 Factores demográficos	40
3.1.3 Factores psicográficos.....	40
3.1.4 Factores conductuales.....	41
3.1.5 Factores de comportamientos de uso.....	41
3.2 Estrategia de posicionamiento	41
3.3 Estrategia de crecimiento	42
3.4 Estrategia de comportamiento competitivo	42
4. Mezcla de marketing.....	42
4.1 Servicio.....	42

4.1.1 Línea Única.....	42
4.1.2 Línea Más (paquetes).....	43
4.2 Control de calidad.....	43
4.3 Marca.....	43
4.4 Precio.....	44
4.6 Promoción.....	45
4.7 Presupuesto.....	46
Capítulo VII. Plan de Operaciones.....	47
1. Objetivos.....	47
2. Estrategias.....	47
3. Diseño del producto (servicio).....	47
3.1 Fase introductoria.....	47
4. Diseño del proceso productivo.....	48
4.1 Mapeo de procesos de Clean and Green Home.....	48
4.2 Proceso de prestación de servicios.....	48
4.3 Capacidad de producción.....	48
4.4 Plan de producción.....	49
5. Ubicación, tamaño y distribución física de las instalaciones.....	49
5.1 Ubicación.....	49
5.2 Distribución física de las instalaciones.....	50
Capítulo VIII. Análisis económico-financiero.....	51
1. Objetivos.....	51
2. Supuestos.....	51
3. Inversión.....	51
3.1 Activos fijos.....	51
3.2 Intangibles.....	52
3.3 Capital de trabajo.....	52
4. Financiamiento.....	52
5. Presupuestos.....	53
5.1 Presupuestos de ingresos.....	53
5.2 Presupuestos de egresos.....	54
6. Flujo de caja y estados proyectados.....	54
6.1 Flujo de caja.....	54
6.2 IGV para el flujo de caja económico y financiero.....	54
6.3 Estado de ganancias y pérdidas.....	54

7. Balance general	54
8. Rentabilidad económica-financiera del proyecto.....	55
8.1 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno	55
9. Análisis de sensibilidad.....	55
9.1 Sensibilidad por variables	55
9.2 Sensibilidad por escenarios	56
9.3 Plan de contingencia	56
Conclusiones y recomendaciones.....	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	63
Anexo 2. Análisis del sector limpieza.....	66
Nota biográfica	97

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Evaluación de factores externos del entorno general.....	7
Tabla 2. Estimación de la demanda.....	19
Tabla 3. Tenencia de servicio doméstico en Lima metropolitana.....	19
Tabla 4. Matriz para Evaluación de factores internos.....	21
Tabla 5. Matriz para la definición de la visión.....	23
Tabla 6. Matriz para la definición de la misión.....	23
Tabla 7. Tipo de empresa.....	28
Tabla 8. Objetivos operacionales.....	47
Tabla 9. Capacidad de producción.....	49
Tabla 10. Inversión en activos fijos.....	52
Tabla 11. Estructura de capital.....	53
Tabla 12. Esquema financiero.....	53
Tabla 13. Sensibilidad por variables.....	55
Tabla 14. Sensibilización por escenarios.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de Abell para la definición del sector	8
Gráfico 2. Formación de grupos estratégicos del sector	9
Gráfico 3. Matriz de Evaluación de los factores externos del entorno específico	12
Gráfico 4. Cadena de Valor Clean & Green Home.....	26
Gráfico 5. Organigrama de la empresa Clean & Green Home.....	29
Gráfico 6. Matriz de desempeño	36
Gráfico 7. El logo de la empresa	41
Gráfico 8. Mapa de localización	50

Índice de anexos

Anexo 1. Evaluación de las variables del entorno	64
Anexo 2. Análisis del sector limpieza	66
Anexo 3. Entrevista a prestadoras de servicio.....	68
Anexo 4. Entrevista a expertos.....	69
Anexo 5. Entrevista a mujeres empresarias	70
Anexo 6. Cuestionario para encuesta.....	71
Anexo 7. Resultado de encuesta.....	74
Anexo 8. Matriz de ventaja competitiva	78
Anexo 9. Matriz de factores críticos	80
Anexo 10. Descripción de puestos	81
Anexo 11. Presupuesto de marketing.....	86
Anexo 12. Estrategias operacionales.....	87
Anexo 13. Mapeo de procesos	88
Anexo 14. Flujo de prestación de servicios	89
Anexo 15. Plan de producción	90
Anexo 16. Flujo de caja proyectado.....	91
Anexo 17. IGV para el flujo económico y financiero	93
Anexo 18. Estado de ganancias y pérdidas	94
Anexo 19. Balance general (Nuevos Soles).....	95
Anexo 20. Determinación del COK.....	96

Introducción

En los últimos años, se observa que en los hogares de Lima la tendencia a contar con servicio doméstico ha ido decreciendo considerablemente. Esto se debe a los cambios en los hábitos de vida de las familias, principalmente, por la inserción de la mujer en el mundo laboral. Estas circunstancias generan la necesidad de contar con servicios por horas para la limpieza de viviendas. Esta demanda insatisfecha en el mercado es cubierta en forma parcial e inadecuada por prestadoras de servicios de limpieza independientes.

Este es el principal motivo de la realización del presente trabajo de investigación. En este, se busca plantear una alternativa de negocio rentable que permita cubrir de manera satisfactoria la demanda de servicios de limpieza en las viviendas.

El documento se distribuye en ocho capítulos. En el primer capítulo, se presenta la idea de negocio, y se ofrece particularidades sobre la naturaleza del mismo, a quiénes va dirigido y su rentabilidad. En el segundo capítulo, se analiza el entorno general a partir de estudio de las variables demográficas, económicas, políticas, tecnológicas, socioculturales y legales que afectarían al proyecto. Asimismo, se examina el entorno específico, en el que se evalúan las fortalezas y debilidades de los principales actores del sector, tales como los competidores, proveedores, clientes, sustitutos, así como competidores potenciales y su poder de negociación.

En el tercer capítulo, se aborda la investigación de mercado, en la que se determinan los objetivos, la metodología, los resultados y las conclusiones. Este último punto toma especial importancia, puesto que delimita de manera cuantitativa el mercado objetivo. En el cuarto capítulo, se desarrollan los aspectos internos de la empresa por medio de la definición del plan estratégico. Aquí, se establecen la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos y el establecimiento de la ventaja competitiva. Cabe anotar que dichos aspectos dirigirán las estrategias.

La organización de los recursos humanos se trata en el quinto capítulo, en el que se establece un modelo organizacional acorde con los objetivos estratégicos. Un importante aspecto de este capítulo es la administración de los recursos humanos, que plantea adecuados procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación del personal colaborador. En el sexto, se presenta el plan de marketing. A través del desarrollo de sus objetivos, se establece la estrategia de segmentación y posicionamiento, así como la mezcla de marketing, que permitieron definir

las estrategias del producto, la plaza, el precio y la promoción.

En el penúltimo capítulo, el séptimo, se desarrolla el plan de operaciones, cuyos objetivos y estrategias se establecen para lograr los objetivos de la empresa, basados en la diferenciación por la calidad del servicio. Aquí, se presenta principalmente los diseños del servicio que se prestará y del proceso productivo. Finalmente, el análisis económico-financiero del octavo capítulo permite conocer la inversión del proyecto, así como sus niveles de rentabilidad y riesgo.

Capítulo I. Idea de negocio

La empresa Clean and Green Home ha identificado una necesidad en el mercado, relacionada con la disminución de la tenencia de empleadas domésticas en las familias peruanas. Debido a ello, las últimas demandan de manera permanente servicios externos de limpieza para sus viviendas, con calidad, seguridad y puntualidad.

La empresa brindará servicios de limpieza profesional a viviendas, inicialmente a aquellas ubicadas en Lima Moderna¹. Los clientes serán mujeres entre los 28 y 60 años que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, que se caracterizan por cuidar su imagen y la de su hogar.

Los servicios contarán con el respaldo de una empresa formal a través de un contrato útil y fácil. El servicio será prestado por personal femenino calificado y seleccionado por la empresa, y pasará por un proceso de formación integral que permita asegurar la calidad de los servicios ofrecidos. El personal asistirá al domicilio del cliente correctamente uniformado y con los materiales necesarios. Asimismo, será monitoreado por un supervisor, el mismo que evaluará el desempeño en cada servicio.

La empresa aplicará técnicas de limpieza profesional validadas en sus dos líneas. Además, contará con un sistema informático de pedidos y reservas que el cliente podrá utilizar para contratar el servicio en la fecha y el horario que más le convenga, de lunes a domingo entre las 7:00 am y 9:00 pm. Los servicios podrán ser solicitados por teléfono, vía web o a través de una visita previa de una supervisora al domicilio del cliente. Los pagos podrán realizarse al contado, o por medio de tarjetas de crédito o de débito.

Se promoverá el uso de productos ecológicos en la limpieza de hogares, de modo que se favorezca el cuidado del medio ambiente, y se implementarán programas de responsabilidad social que permitan mejorar la calidad de vida de las mujeres que trabajan realizando labores domésticas.

¹ Lima moderna alude a los distritos Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo (Ipsos-Apoyo 2012).

Capítulo II. Entorno

1. Entorno general

1.1 Demográfico

A 2012, la población peruana llegará a los 30.475.144 habitantes, de los cuales el 49,8% corresponderán al género masculino y el 50,1%, al género femenino, con una tasa de crecimiento anual de 1,6%. De este modo, se espera contar en 2015 con 31.151.643 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2012).

En cuanto a la distribución por edades, el 36,5% de la población peruana tendrá entre 0 y 17 años; el 13,2%, de 18 a 24 años; el 22,8%, de 25 a 39 años; el 19,2%, 40 y 60 años; y el 8,4%, de 61 años a más. El departamento de Lima será el de mayor crecimiento, puesto que en 2013 se estima que contará con 9.540.998 habitantes. Esta proyección para el año 2015 será de 9.838.251 habitantes, en el que la población femenina será el 51% (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2012). Asimismo, se debe anotar que, en 2015, la tasa de crecimiento de la PEA femenina será más alta (1,8%) que la PEA masculina (1,6 %), debido al mayor acceso de la mujer a la educación y por alcanzar menores tasas de fecundidad (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2012).

Según el Informe Gerencial de Marketing de Ipsos-Apoyo (2011), en el presente año 2012, el 5,1% de la población de Lima Metropolitana pertenece al NSE A y el 16,1% al NSE B. Asimismo, da cuenta que la población del NSE A que vive en casas independientes en el año 2009 llegó al 63%, y en 2010 al 60%; en tanto que la población del NSE B que vive en departamentos de edificios en 2009 llegó al 37%, y en el 2010 al 40%, tendencia que se ha mantenido.

Como se observa, la tendencia creciente de los indicadores demográficos hallados favorece los propósitos del presente proyecto.

1.2 Económico

El Perú presentará en el periodo 2013-2015 un crecimiento promedio anual de 6,5%; el crecimiento de la inversión privada alcanzará casi el 11,5% anual, y se tendrá un superávit

promedio del 3,3% en la balanza comercial. La variación porcentual promedio de inflación promedio será de 2%, en tanto que el tipo de cambio se establecerá en S/. 2,9 por cada dólar estadounidense, con una variación cambiaria de S/. 2,67 en el 2012, a S/.2,62 en el 2015 (Ministerio de Economía y Finanzas 2012).

En 2015, el PBI peruano podrá alcanzar los US\$ 260 mil millones, y el PBI per cápita superará los US\$ 8.300, es decir, un incremento de casi 40% respecto a 2011. Dicha tendencia en el incremento de ingresos de la población favorecerá la demanda potencial de servicios.

1.3 Político y legal

1.3.1 Aspectos políticos

El actual régimen accedió al poder en julio de 2011 con la visión de dar continuidad a las políticas macroeconómicas y mantener las altas tasas de crecimiento, con énfasis en la redistribución más equitativa de los presupuestos estatales y la inclusión social.

El programa de Gobierno apunta a proporcionar igualdad de acceso a los servicios básicos, empleo y seguridad social, reducción de la pobreza extrema, prevención de conflictos sociales, mejora de la supervisión de los daños potenciales al medio ambiente, y la reconexión con el Perú rural mediante una extensa agenda de inclusión.

Sin embargo, a pesar de las proyecciones gubernamentales, en el presente año, se ha producido una segunda reconfiguración del Gabinete ministerial, lo cual generó una relativa desconfianza, pero también expectativas por parte de los inversionistas. Este análisis se refuerza por los diversos conflictos sociales existentes en el país, principalmente, en el sector minero. Pese a ello, se espera un mejor desempeño del actual Gabinete en esos temas para no afectar la confianza de los inversores.

1.3.2 Aspectos legales

Algunas de las normas legales que están relacionadas con el sector de limpieza doméstica son las siguientes:

- *Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*, que asigna al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) como órgano rector,

que es el que debe definir las políticas nacionales de promoción de las mype, y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.

- “Reglamento Sanitario para las Actividades de Saneamiento Ambiental en Viviendas y Establecimientos Comerciales, Industriales y de Servicios”, según lo establecido en el *Decreto Supremo 022-2001-SA*, en concordancia con la *Resolución Ministerial 449-2001-SA-DM*.
- Las normas enmarcadas en la Legislación Laboral peruana vigente.

1.4 Sociocultural

El ama de casa de Lima moderna ha culminado sus estudios universitarios, tiene alrededor de 43 años, es casada y cuenta con dos hijos que aún viven en el hogar. El 31% de las amas de casa tiene un trabajo permanente y realiza las tareas propias del hogar. La mayoría posee una vivienda propia y el promedio tiende a vivir en departamentos de edificios.

En los últimos tres años, se observa que existe una baja en la tendencia a no contarse con empleada doméstica en las viviendas. En 2008, un 6% del NSE A ya no contaba con ninguna empleada; y, en 2011, un 42%. Asimismo, en 2008, el 66% del NSE B tampoco tenía servicio doméstico; y en 2011, un 88% (Ipsos-Apoyo 2011).

1.5 Tecnológico

El aspecto más relevante relacionado con la tecnología en este sector es el equipamiento con máquinas semi-industriales, que han tenido un desarrollo importante por la innovación tecnológica. Como ejemplo de ello, se tienen las lustradoras y aspiradoras industriales para limpieza en seco y mojada, que se adecúan a las características de las viviendas más modernas. Asimismo, existe un gran avance en las técnicas de limpieza por medio del uso de productos innovadores como desinfectantes, desincrustantes, limpiadores y aromatizadores ecológicos.

1.6 Análisis global del entorno general

Luego de evaluarse las tendencias de las variables que afectan al entorno, se concluye que existen condiciones demográficas, económicas, políticas, tecnológicas y socioculturales favorables para el emprendimiento del proyecto empresarial (Anexo 1). A su vez, se considera que la empresa tendría una capacidad superior para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades pronosticadas en el mercado.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de factores externos del entorno general

	FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN FACTORES	EVALUACIÓN DE FACTORES	EVALUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES	El incremento de la tasa de crecimiento de la PEA activa femenina en Lima Metropolitana y el País	0.14	4	0.56
	El incremento del PBI per cápita	0.12	4	0.48
	El crecimiento con estabilidad económica	0.10	3	0.3
	Innovación y mejora de tecnología de equipos y productos de limpieza	0.09	3	0.27
	Preocupación de la mujer por el cuidado del medio ambiente y el cuidado de la salud.	0.11	3	0.33
	La tendencia a cuidar la imagen del hogar y valorar su tiempo libre	0.12	4	0.48
AMENAZAS	Conflictos sociales al interior del País.	0.07	2	0.14
	Cambios de gabinete del actual gobierno	0.07	2	0.14
	Cambios en la política tributaria	0.10	4	0.4
	Política asistencialista del gobierno	0.08	3	0.24
	TOTAL			3.34

Fuente: Elaboración propia.

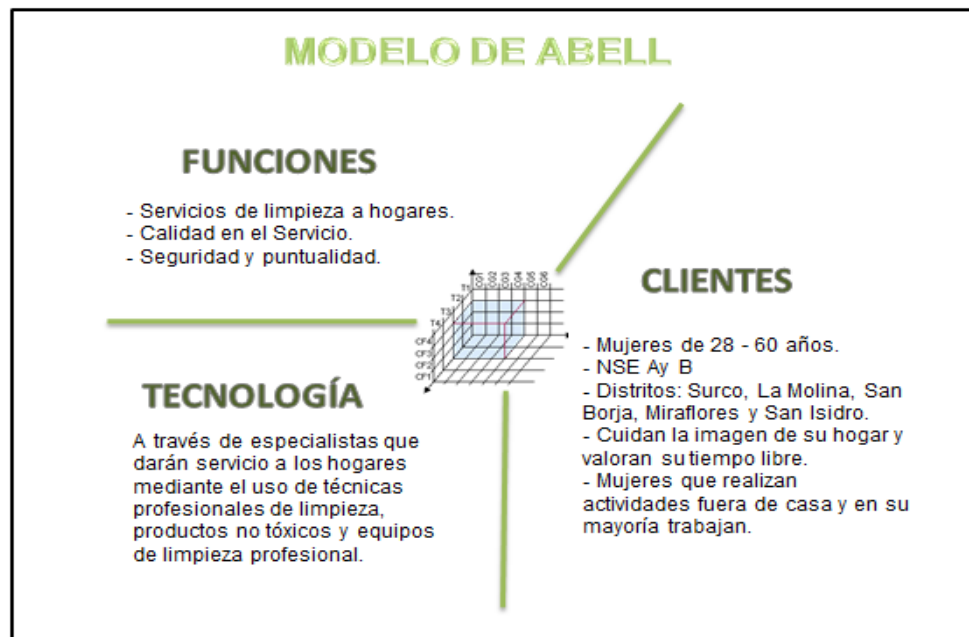
2. Análisis del entorno específico

El análisis del entorno específico se desarrolló mediante el método Michael E. Porter. Asimismo, se aplicó el modelo de Abell en la identificación de grupos de clientes a los que las empresas competidoras dirigen sus servicios (García 2009). Se identificó que el *target* son mujeres amas de casa que en su mayoría trabajan y tienen un nivel educativo superior, y muchas de ellas pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B.

Las funciones cubiertas por los competidores con sus servicios son limpieza temporal y por horas de viviendas, limpieza de viviendas a domicilio, limpieza frecuente de viviendas, limpieza esporádica de viviendas, solicitada de manera inmediata (antes o después de una reunión social), limpieza de viviendas con personas que brinden seguridad y puntualidad.

La competencia realiza la prestación de servicios en los domicilios con la participación de personal femenino contratado directamente por las empresas o personal independiente, a través de la tecnología y materiales de limpieza ya descritos previamente. La definición del sector puede observarse en el gráfico presentado a continuación.

Gráfico 1. Modelo de Abell para la definición del sector



Fuente: Elaboración propia.

2.1 Competencia

A través del análisis de los grupos estratégicos (gráfico 2), se identificaron a las empresas del sector por las estrategias que usan para competir (Gimbert 2010). De este modo, se determinaron dos grupos competidores. Por un lado, se encuentran las empresas formales que desarrollan estrategias tecnológicas con el uso de equipos de limpieza profesional, diseñan servicios variados y se especializan en un segmento de clientes, por lo que sus precios en el mercado son elevados. Por otro lado, se encuentran las trabajadoras independientes que desarrollan estrategias de economía de escala por sus bajos precios.

Gráfico 2. Formación de grupos estratégicos del sector

	Calidad	Servicio	Tecnología	Diseño	Marca	Innovación	Economías de escala	Curva de experiencia	Compartir actividades	Especialización segmen	Especialización geog	Alianzas estratégica	Integración vertical
A Domicilio Perú			X	X		X		X		X			
Servicios Confiables			X	X		X		X		X			
Independientes*		X					X	X			X		
YAQUA SAC	X	X	X		X			X			X		
Cleantek SAC							X				X		X

* Prestadoras de servicios independientes

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Barreras de salida de la competencia

Las barreras de salida de la competencia son altas, debido a la inversión en equipos y materiales de limpieza, así como su personal experimentado. Estas empresas aún no están posicionadas en el mercado, pero su proyección de crecimiento en el sector –sumado a los activos con los que cuentan– hace difícil su salida del mercado.

2.2 Clientes

Los clientes serán mujeres de 28 a 60 años de los niveles socioeconómicos A y B, que realizan diversas actividades fuera del hogar, como trabajar, estudiar, hacer deportes, entre otros. Además, se trata de personas que cuidan mucho su imagen y la de su hogar, y viven en Lima Moderna.

Los clientes cuentan con una gran cantidad de ofertantes informales del servicio que no cubre sus expectativas de calidad y seguridad, no cuentan con muchos sustitutos para la realización del servicio. El cliente no asume costos al cambiar de proveedor, no tiene identificada una marca del servicio, por lo que se considera que el poder de negociación del cliente es bajo.

2.3 Proveedores

Los proveedores del sector se clasifican en fabricantes y comercializadores de equipos y materiales de limpieza industrial y profesional; fabricantes y comercializadores de productos de limpieza, tales como desengrasantes, limpiadores, desinfectantes, entre otros; y comercializadores de productos de limpieza orgánicos y ecológicos. Cabe anotar que dicho sector muestra una amplia cantidad de proveedores con precios competitivos. A su vez, los líderes del mercado tienen una alta tecnología y cuentan con estándares internacionales.

Los proveedores identificados son los siguientes:

- Comercial e Industrial Branfisa S.A.: líder en fabricación y venta de equipos de limpieza industrial y profesional marca Chasqui
- Daryza S.A.: Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de limpieza profesional
- Grupo Organik S.A.: que comercializa diversos productos orgánicos

El poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que en el rubro de maquinarias, equipos y productos de limpieza existen en el mercado una amplia gama de empresas proveedoras. Estas empresas asumirían altos costos si decidieran cambiar de productos a proveer, debido a que sus costos fijos y su mercado están definidos. Además, es menos probable que las empresas proveedoras desarrollen una integración hacia adelante, debido a que su especialización se encuentra en la producción y comercialización de equipos y productos de limpieza.

2.4 Sustitutos

Los sustitutos identificados del sector están integrados por los servicios que ofrecen los familiares y amigos de los clientes. Los familiares y amigos realizan las tareas de limpieza de manera esporádica y, por lo general, para apoyar en situaciones críticas al cliente. Asimismo, cuando las labores domésticas son realizadas por el cliente, se hacen por poco tiempo y frecuencia, sin afectar al mercado.

2.5 Competidores potenciales

Los competidores potenciales son las agencias de empleo que ofertan servicios de empleadas domésticas en los distritos seleccionados. Si bien las agencias cuentan con información de clientes y ofertantes de servicios, no cuentan con conocimientos ni experiencia en el servicio de limpieza profesional.

Las barreras de entrada de los competidores potenciales son fuertes, debido a que no cuentan con equipos y maquinarias adecuados, y no estarían dispuestos a invertir. Asimismo, no se encuentran posicionadas como empresas proveedoras de empleadas domésticas y no cuentan con experiencia ni conocimientos en tecnología de limpieza.

2.6 Análisis global del sector

Los resultados del análisis de las fuerzas que influyen en el sector indican que este es medianamente atractivo; bajo este esquema, la principal amenaza es el poder de los servicios sustitutos. Sin embargo, el bajo poder de los competidores mejora el interés por el ingreso al sector (anexo 2).

3. Evaluación de los factores externos

A través de la evaluación de los factores externos del sector, se identifican las oportunidades o amenazas, y la capacidad de respuesta de la empresa a los cambios del entorno. Ello se puede observar en el gráfico presentado a continuación.

Gráfico 3. Matriz de Evaluación de los factores externos del entorno específico

	FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN FACTORES	EVALUACIÓN DE FACTORES	EVALUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES	Clientes con alto nivel de exigencia	0.06	4	0.24
	Reducido número de competidores	0.09	3	0.27
	Crecimiento del Sector	0.12	4	0.48
	Alto número de proveedores importantes	0.07	3	0.21
	Alto número de servicios sustitutos insatisfactorios	0.08	3	0.24
	Alta posibilidad de compra en el sector	0.09	4	0.36
	Bajos posicionamiento de marca	0.07	2	0.14
	Bajos costos de cambio de servicio de los clientes	0.05	3	0.15
AMENAZAS	Fuertes barreras de salida de los competidores	0.06	3	0.18
	Existencia de condicionamiento por parte de los clientes	0.04	4	0.16
	Incremento de competidores iguales	0.08	3	0.24
	Incremento de la capacidad de los competidores	0.06	3	0.18
	Integración hacia delante de los proveedores	0.03	3	0.09
	Incremento de servicios sustitutos	0.04	3	0.12
	Incremento del precio-valor de los servicios sustitutos	0.06	4	0.24
	TOTAL			3.3

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que la empresa estaría en una capacidad superior para afrontar los cambios previstos en el sector (básicamente, influenciado por el crecimiento), puesto que existe una amenaza latente del incremento de competidores.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivos de la investigación

- Conocer el grado de aceptación del servicio y cuántos y cuáles serán los clientes potenciales
- Conocer las características y especificaciones del servicio, los atributos de mayor valor, los hábitos de consumo y la frecuencia de compra
- Establecer fundamentos para implementar la mezcla de marketing: producto, mercado meta (ámbito geográfico), promoción, precio; así como servicios complementarios
- Conocer el precio que deberá tener el servicio
- Tener una aproximación del tamaño del mercado

2. Fuentes de información secundaria

Entre las fuentes de información secundaria se encuentran artículos periodísticos, estudios realizados por analistas de mercados u organismos gubernamentales, entre otros. Se pueden destacar:

- Estructura de los niveles socioeconómicos en el Perú de Ipsos-Apoyo Opinión y Mercado
- Características de la vivienda del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).
- Ipsos-Apoyo Opinión y Mercado

3. Entrevistas de profundidad

3.1 Objetivos

- Conocer las fortalezas y debilidades de la actividad laboral que realizan las prestadoras de servicios de limpieza independientes
- Conocer (APE) las oportunidades y amenazas del mercado actual relacionado al sector
- Validar hipótesis planteadas en la idea de negocio

3.2 Metodología

Las entrevistas a profundidad se realizarán a los siguientes actores:

- Grupo 1: Cinco expertas que trabajan limpiando departamentos y casas en horarios definidos y de manera independiente. Han sido recomendadas por familiares o amigos, entre los 28 y 35 años, y pertenecen al NSE D (anexo 3).
- Grupo 2: Cuatro expertos del sector, entre los cuales se encuentra el Gerente General de Servicios Confiables S.A.C., que brinda servicios de limpieza a domicilio; el Gerente General de la empresa Insuquímica, que vende diversos productos y servicios de limpieza; la Administradora de la empresa A Domicilio Perú, que brinda servicios diversos a domicilio; y un trabajador de limpieza industrial de la compañía Limtek (anexo 4).
- Grupo 3: Una representante de la Asociación de Mujeres Empresarias del Perú (AMEP).

Todas las entrevistas han sido personales con una duración de 45 minutos en promedio (anexo 5).

3.3 Resultados

- Los expertos reconocen que las medianas y grandes empresas relacionadas al sector que se encuentran en el mercado actual (tales como Limtek, Silsa, JAP, etc.) tienen como principal negocio el servicio de limpieza industrial, puesto que han ganado experiencia y se han convertido en especialistas en este rubro. Asimismo, afirman que la buena coyuntura del país ha permitido a estas empresas alcanzar la rentabilidad esperada, en la medida que el sector de limpieza de casas y/o departamentos se encuentra desatendida.
- En los niveles socioeconómicos A y B, se siente más la necesidad de contar con servicios externos de limpieza doméstica, especialmente en situaciones de urgencia como la proximidad de una fiesta o reunión, las vacaciones familiares, el retiro de personal doméstico, entre otros motivos. Debido a ello, estarían dispuestos a pagar un mayor precio si se contara con el respaldo de una empresa formal que ofrezca seguridad y permita aprovechar con tranquilidad el tiempo libre. Los expertos coinciden en que

este negocio debería iniciarse en los distritos en los que vive gente con mejores ingresos, y en los cuales las mujeres deciden la compra.

- Las actividades de la mujer actual, involucradas o no con la PEA activa pero que pertenecen a estratos con ingresos superiores al promedio, no permiten que aquellas se dediquen a actividades domésticas, ya que sus preferencias las inclinan a utilizar sus tiempos libres principalmente con la familia y amigos, en temas académicos, actividades deportivas, culturales, relax y diversión.
- Los expertos opinan que el uso de equipos semi-industriales no sería muy apropiado. Debido a su alta capacidad, posiblemente no serían aprovechados en casas o departamentos y elevaría los costos de operación. En esa medida, el uso de equipos profesionales de menor capacidad sería lo más indicado, puesto que el cliente busca rapidez. Los expertos, también, recomiendan el uso de productos ecológicos especialmente en la limpieza de hogares.
- La limpieza de casas o departamentos es más “sensible” para los clientes, debido a que se trata de un bien “propio”, que es valorado, cuidado. Por ello, un factor fundamental en este negocio son las personas que realizarán el servicio. Otro aspecto a favor sería que un servicio más delicado podría tener un precio más alto en el valor por m² de limpieza de edificios (industrial).
- Las personas (mujeres) que realizan la labor de limpieza por recomendación y de manera independiente no se sienten satisfechas, debido a que consideran que no siempre tienen trabajo, tienen problemas de salud, muchas veces son maltratadas y se nota que su autoestima está muy disminuida. En esa medida, contar con un trabajo estable y con seguro social sería lo más importante para ellas.
- Las personas que contratan servicios externos de limpieza con mucha frecuencia solicitan servicios de planchado y, mayormente, son adultos. Los clientes están dispuestos a pagar más por estos servicios y los prefieren en el mismo día que se realiza la labor de limpieza.

- Las personas que solicitan servicios externos de limpieza, planchado y/o lavado en un 90% son mujeres, puesto que estas son las que deciden las compras del hogar y en su mayoría viven en departamentos, integrados por familias de uno a cuatro miembros.
- La limpieza de un departamento de aproximadamente 125 m² toma entre 4 y 5 horas continuas, realizada por personas no especializadas que utilizan equipos básicos. El planchado de ropa de una familia de 4 miembros toma casi 2 horas, y el lavado de ropa otras 2 horas adicionales.
- Para las empresas formales de limpieza doméstica, un nivel óptimo de productividad es atender 3 viviendas por día, o limpiar una vivienda de 120 m² en 3 horas, utilizando a 2 operarios.
- El cobro por los servicios de limpieza de un departamento de casi 100 m², realizado por una persona recomendada se realiza al contado y fluctúa entre S/. 60 y S/. 80. Si la frecuencia se incrementa a más de una vez por semana, el precio se rebaja en un 10%.

4. Encuestas

4.1 Objetivos

- Cuantificar la demanda potencial que tendría la idea de negocio
- Conocer las preferencias del cliente en cuanto a los atributos de mayor valor
- Conocer los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales
- Conocer los hábitos y costumbres del cliente en relación con los servicios brindados
- Conocer las características de los servicios de mayor preferencia del cliente
- Conocer las ventajas y desventajas de la competencia desde el punto de vista del cliente.

4.2 Metodología

4.2.1 Datos generales

- Técnica: Cuantitativa, por medio de encuestas presenciales.
- Instrumento: Cuestionario estructurado y estandarizado (anexo 6).

- Universo: jefes de hogares de las viviendas de los niveles socioeconómicos A y B entre los 28 y 60 años, residentes en Lima moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo).
- Tipo de muestreo: Muestreo no probabilístico.
- Tamaño de la muestra: Se calculará con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de +/- 5%.

4.2.2 Determinación de la muestra

$Z =$ Variable normalizada (Z del nivel de confianza) = 1,962

$P =$ Probabilidad de éxito = 0,5

$Q =$ Probabilidad de fracaso = $1-p = 0,5$

$E =$ Margen de error = 0,05

$n =$ Muestra $N =$ Universo

$n = z^2 * p * q / e^2$

$n = ((1,962) * (1,962)) * 0,5 * (0,5 / (0,05 * 0,05))$

$n = 384$

4.3 Resultados

Los resultados de las encuestas se muestran a continuación (el detalle de las encuestas realizadas se puede observar en el anexo 7):

- Del total de encuestados, el 92% es de sexo femenino y el 8%, de sexo masculino.
- Del total de personas encuestadas, el 53% corresponden a las edades entre 28 y 38 años; el 34%, 39 a 49 años; y el 13%, de 50 años a más.
- De todos los encuestados, se puede determinar que el 61% vive en departamentos; y el 39%, en casas, lo que otorga una mejor perspectiva para implementar el plan.
- De todos los encuestados, el 40% tiene dos hijos; y el 22%, un hijo. Asimismo, se ha podido determinar que cada vivienda es habitada por dos adultos en el 41% del total de la muestra.
- Del total de encuestados, el 59% trabajan; el 24% trabaja y estudia; el 11% es ama de casa; y el 23% se dedica a otras actividades como estudiar o ir al gimnasio.

- Del total de encuestados, el 39% sí ha contado en su vivienda con servicios de limpieza siempre; el 32% los usa frecuentemente; el 20%, algunas veces; y el 9%, nunca.
- Del total de encuestados, el 85% respondió que el servicio de limpieza recibido actualmente lo realiza una persona recomendada, hecho que otorga una gran oportunidad de negocio; el 6% tiene una empleada permanente; el 4% refiere que el servicio es prestado por familiares; el 2% por medio de agencias de empleos; el 1% refiere que las tareas domésticas las realizan ellos mismos; y el 2% no respondieron.
- Del total de encuestados que sí usan servicios temporales, un 35% respondió que las deficiencias encontradas en el servicio eran por limpieza inadecuada, el 28% refirió que el servicio no era garantizado, y el 22% contestó que el servicio se presta con impuntualidad.
- Del total de encuestados, el 52% respondió que sí compraría los servicios, un 30% probablemente lo haría, y casi nunca el 16%.
- Del total de encuestados, el 30% manifestó que compraría el servicio 2 veces al mes; y una vez cada 3 meses, el 25%. Asimismo, el 24% refirió que compraría el servicio una vez al mes, y el 21% una vez cada seis meses.
- Al 48% de los encuestados le resulta más importante la limpieza de calidad, mientras que el 30% busca seguridad; el 13%, puntualidad; y el 7%, rapidez para poder contratar el servicio.
- El 30% de los encuestados contestó que, como servicio complementario, le gustaría el de planchado; y 25%, lavado.
- El 56% de los encuestados prefiere la visita previa antes de contactar el servicio, y el 26% prefiere la contratación por internet.
- El 70% de los encuestados indica que prefiere pagar los servicios al contado.

5. Estimación de la demanda

La demanda estimada de limpieza profesional de viviendas es de 203.345 servicios. Se ha tenido en cuenta que el 41% del total encuestados sí compraría los servicios de la empresa con una frecuencia promedio de 3 veces al año. En el siguiente cuadro, se muestra el detalle de la estimación de la demanda.

Tabla 2. Estimación de la demanda

Descripción	Und.
Total de viviendas ocupadas Lima Moderna (1)	385,384
Un hogar por vivienda (89%)	342,992
Viviendas NSE A (31%) y NSE B (52%)	284,683
Vivienda con ninguna empleada A (42%) y B (88%)	201,611
Viviendas que consumen servicios de limpieza por hora (82%)	165,321
Viviendas que si comprarían los servicios de la empresa Clean&Green (41%)	67,782
Consumo Percapita por vivienda (anual)	3
Demanda de servicios de limpieza profesional	203,345

Fuente: Ipsos-Apoyo, 2011. Elaboración propia.

Un aspecto importante en la determinación de la demanda es la tendencia en la población limeña a no tener ninguna empleada en la vivienda, que se ha ido incrementando en los últimos años, especialmente en los niveles socioeconómicos A y B. Ello se puede observar en la tabla presentada a continuación:

Tabla 3. Tenencia de servicio doméstico en Lima metropolitana

	%			
	A	B	C	D
TENENCIA DE SERVICIO DOMÉSTICO - 2008				
Una empleada	76	33	3	1
Dos o más empleadas	28	18	2	
Ninguna empleada	6	67	95	99
TENENCIA DE SERVICIO DOMÉSTICO - 2009				
Una empleada	62	36	4	0
Dos o más empleadas	21	3	1	0
Ninguna empleada	17	61	95	100
TENENCIA DE SERVICIO DOMÉSTICO - 2011				
Una empleada	52	10	4	0
Dos o más empleadas	6	2	0	0
Ninguna empleada	42	88	99	99

Fuente: IGM Informe Gerencial de Mkt Niveles Socioeconómicos de la Gran Lima; 2008; 2009; 2011. Ipsos-Apoyo, 2011.

6. Conclusiones

El servicio de limpieza profesional a domicilio brindado por la empresa Clean & Green Home tendrá una buena aceptación en el mercado objetivo.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Luego de haber realizado el análisis del entorno específico del sector en el que se identificó las oportunidades y amenazas, y a través de la evaluación de los factores internos de la empresa, determinamos las fortalezas y debilidades de Clean & Green Home.

Tabla 4. Matriz para Evaluación de factores internos

	Factor Clave	Ponderación de Factores	Evaluación de Factores	Evaluación Ponderada
FORTALEZAS	Estructura ágil y orientada al cliente	0.12	4	0.48
	Ser una empresa legalmente constituida	0.07	3	0.21
	Capacidad de Innovación en el servicio	0.10	4	0.4
	Disponibilidad de personal con experiencia en el servicio	0.11	4	0.44
	Capacidad de Gestión administrativa y operativa	0.11	4	0.44
	Se cuenta con inversionistas	0.07	3	0.21
	Alianzas Estratégicas	0.08	3	0.24
DEBILIDADES	Empresa nueva en el mercado - no cuenta con una cartera de clientes que le permita referenciar a los nuevos clientes	0.12	2	0.24
	Capacidad Instalada podría resultar insuficiente frente si la demanda	0.10	1	0.1
	Marca desconocida en el mercado	0.12	2	0.24
TOTAL		3		

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Fortalezas

- Posee una estructura ágil y orientada al cliente, lo que permitirá brindar atenciones en el menor tiempo.
- Es una empresa legalmente constituida.
- Se cuenta con un socio que tiene amplia experiencia en técnicas de limpieza profesional.
- Se cuenta con capacidad de innovación en el servicio.
- Existe disponibilidad de personal operativo con experiencia en el servicio.
- Se cuenta con personal altamente capacitado a nivel administrativo y operativo.
- Se cuenta con el respaldo de inversionistas.
- Existe la posibilidad de establecer alianzas estratégicas para diseñar cursos en “Nueva Acrópolis” que permitan trabajar la autoestima y afianzar valores entre los

colaboradores, así como también con la empresa Emsertec S.A.C., para direccionar servicios complementarios que no se puedan atender en el corto y mediano plazo (como gasfitería, electricidad, jardinería, mantenimiento de piscinas, arreglo de líneas blancas, aire acondicionado automotriz).

1.2 Oportunidades

- El incremento de la tasa de crecimiento de la PEA activa femenina en Lima Metropolitana y el país
- El incremento del PBI per cápita
- El crecimiento con estabilidad económica
- Innovación y mejora de tecnología de equipos y productos de limpieza, preocupación de la mujer por el cuidado de la salud y el medio ambiente
- La tendencia de las mujeres de los niveles socioeconómicos A y B por cuidar la imagen del hogar y valorar su tiempo libre

1.3 Debilidades

- Una empresa nueva en el mercado no cuenta con una cartera de clientes que le permita referenciar a otros nuevos clientes.
- La capacidad instalada podría resultar insuficiente frente a la demanda.
- Es una marca desconocida en el mercado.

1.4 Amenazas

- Disminución de los ingresos de los jefes de familia del mercado objetivo
- Ingreso al sector de empresas que brindan servicio industrial
- Cambio de hábitos en el mercado objetivo
- Nuevas normas legales regulatorias que incrementan los costos laborales

Se concluye que la propuesta de proyecto empresarial tiene una posición competitiva fuerte en el mercado.

2. Visión y misión

2.1 Visión

Se busca ser el líder en servicios de limpieza profesional para el hogar peruano.

Tabla 5. Matriz para la definición de la visión

Organización	Marco Competitivo	Objetivos Fundamentales	Ventajas Competitivas
Visión : Clean & Green Home	Servicio de Limpieza Profesionales para Hogares Peruanos	Ser líderes en el Perú	Otorgar soluciones mediante nuestro Know How en la especialización de técnicas de limpieza profesional

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Misión

El objetivo es ofrecer soluciones profesionales de limpieza a viviendas, combinando de manera óptima la calidad y eficiencia, y con responsabilidad hacia el medio ambiente y la sociedad

Tabla 6. Matriz para la definición de la misión

ELEMENTOS DE LA MISION	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA
Servicio	Limpieza Profesional a hogares.	Limpieza Profesional con alcances Ecológicos
Mercado	Distritos: La Molina; San Isidro; Miraflores; San Borja; Surco	Nacional
Clientes	Hogares / Mujeres	Hogares / Hombres y Mujeres
Competencias	Alto conocimiento propio en la especialización de técnicas de limpieza profesional	
Imagen Pública	Responsabilidad Social	Responsable con la sociedad mediante el cuidado del medio ambiente

Fuente: Elaboración propia.

3. Valores

- Orientación al cliente: Los colaboradores de Clean & Green Home conocen la importancia de otorgar un servicio muy profesional a los clientes.
- Calidad: Se basa en la personalización y el servicio.
- Innovación: Se busca siempre adelantarse a las necesidades de los clientes y ofrecerles una gama de soluciones.
- Integridad en la prestación del servicio: Clean & Green Home es una organización compuesta por colaboradores profesionales, honestos, responsables, éticos y puntuales.

4. Objetivos

- Crear valor en el servicio de limpieza profesional de casas y departamentos
- Generar un modelo de negocio estandarizado
- Alcanzar un crecimiento de ventas de 2% al 6% en el quinto año

5. Estrategias genéricas

A partir del análisis del entorno y las tendencias del mercado, la empresa buscará cubrir los atributos que el cliente valora más. Por ello, Clean & Green Home seguirá la estrategia genérica de diferenciación enfocada (Porter 1986)². Ello responde a que los servicios de limpieza profesional se brindarán a un segmento de mercado identificado por necesidades específicas, y buscará competir mediante la atención individualizada para lograr la diferenciación y exclusividad basadas en la “calidad” como principal atributo que el cliente valora.

6. Ventaja comparativa y competitiva

La ventaja comparativa de la empresa será la puntualidad y rapidez en el servicio de limpieza profesional a viviendas. En paralelo, su ventaja competitiva residirá en su personal seleccionado y especializado en servicios de limpieza profesional a viviendas. Para desarrollar esta ventaja, se considerará las siguientes fuentes:

- Mantener una óptima gestión de recursos humanos
- Mantener una óptima administración de calidad del servicio

² Implica competir en un nicho específico atendiendo las necesidades únicas de ciertos clientes o a un mercado geográfico específico.

- Estandarización de procesos

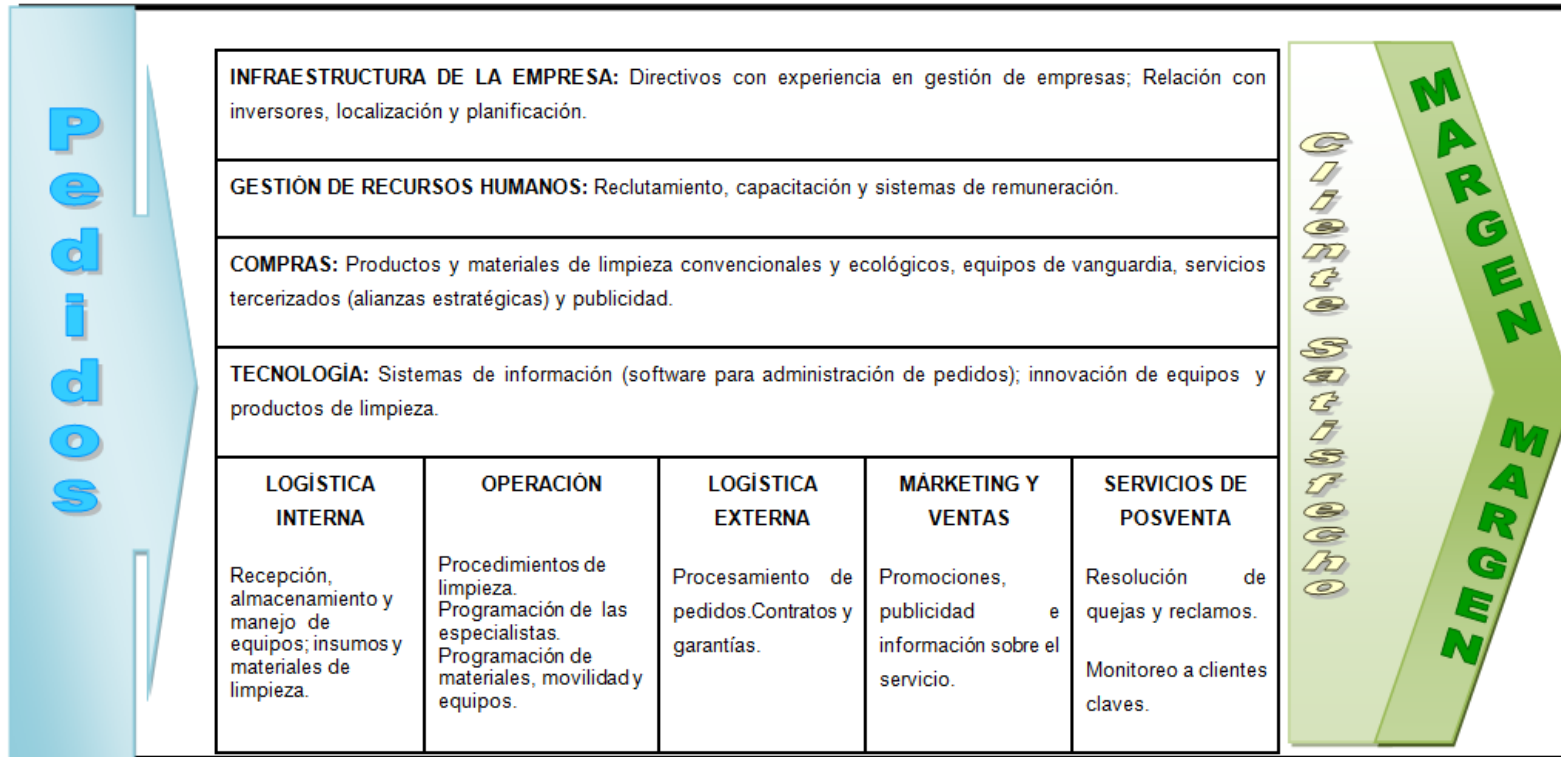
Cabe anotar que, para la definición de la ventaja competitiva de la empresa, se realizó la matriz de ventaja competitiva (anexo 9).

7. Cadena de valor³

Aunque la ventaja competitiva ha sido anteriormente determinada, el análisis de la cadena de valor (gráfico 4) busca validar los recursos y capacidades requeridos para los factores de éxito y mejorar la perspectiva de planes funcionales (anexo 9). La cadena de valor se construirá sobre la base del modelo original propuesto por Porter (1982).

³ Esta se basa en Porter, 2004.

Gráfico 4. Cadena de Valor Clean & Green Home



Fuente: Elaboración propia.

7.1 Actividades de apoyo

En términos de infraestructura, se trata de las actividades de soporte a la gestión, tales como planeación y finanzas. La administración general, las relaciones con los inversores, el manejo de recursos materiales, los equipos de vanguardia, así como la gestión del recurso humano, fortalecen el valor agregado para el servicio dentro de estas actividades. Asimismo, contribuyen a la materialización del servicio y facilita la labor de los colaboradores de Clean & Green Home.

7.2 Actividades primarias

7.2.1 Logística interna

Según el servicio a realizarse, se asignarán en forma eficiente los recursos materiales y equipos tecnológicos con el fin hacer más productivo el servicio de limpieza.

7.2.2 Operaciones

Agrupar todas las operaciones estandarizadas que generan un valor desde el contacto con el cliente hasta la culminación del servicio. Esta actividad es la clave para el logro de nuestra propuesta.

7.2.3 Marketing y ventas

Esta actividad es importante, porque hace posible mantener un contacto permanente con los futuros clientes, tanto para promover el servicio como para identificar nuevas necesidades que puedan cubrirse en el futuro.

7.2.4 Servicio de postventa

El fin de dicho servicio es identificar y solucionar en forma inmediata los errores que se puedan producir durante el proceso de operación, así como generar propuestas de mejora continua y retroalimentación.

Capítulo V. Organización y Administración de Recursos Humanos

1. Organización

1.1 Tipo de empresa

La empresa será una sociedad anónima cerrada, modalidad que ha sido elegida sobre la base de las proyecciones de crecimiento organizacional, considerando su naturaleza empresarial con fines de lucro.

Tabla 7. Tipo de empresa

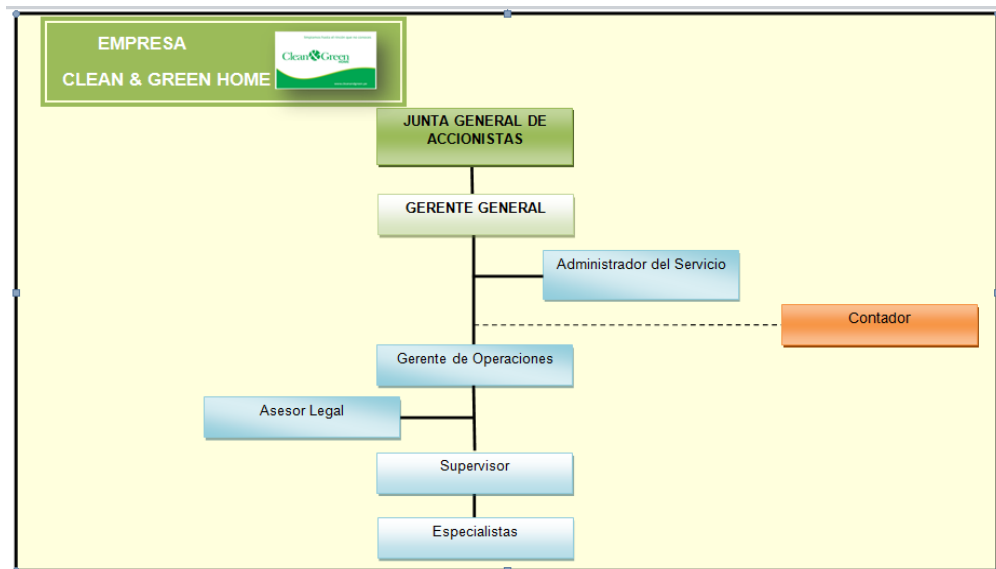
Aspecto	Tipo de empresa	Características
Actividad	Servicio de limpieza	Servicio de limpieza profesional a casa y departamentos.
Dimensión	Pequeña empresa	Accionistas privados
Propiedad del capital	Privada	
Ámbito de actuación	Nacional	
Destino de los beneficios	Fines de lucro	
Forma jurídica	Sociedad anónima	El capital social está regido por acciones. La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Estructura organizacional⁴

Basada en la estrategia de desarrollo, la estructura deberá adoptar una configuración híbrida al presentar un equilibrio entre la forma emprendedora, representada por un sistema funcional comercial dinámico; y la profesional para la ejecución estandarizada de las actividades operativas.

Gráfico 5. Organigrama de la empresa Clean & Green Home



Fuente: Elaboración propia.

1.3 Cargos y funciones

1.3.1 Gerente General

El Gerente General de Clean & Green es el representante legal y será el encargado de la gestión administrativa, comercial y financiera, así como el encargado de informar directamente a la Junta General de Accionistas. Sus funciones son las siguientes:

- Definir la visión, estrategia y objetivos de la empresa, así como comunicar estos a los empleados y proponer los medios para ser alcanzados.

⁴ Esto parte de la propuesta de Mintzerg, 1999.

- Definir políticas operativas, administrativas y financieras.
- Planear, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Ejercer autoridad funcional sobre el resto del personal.
- Supervisar la utilización eficiente de recursos materiales, financieros e información para la organización con el fin de hacerla competitiva.
- Crear un clima laboral favorable, mediante el manejo de conflictos y liderazgo eficaz, promoviendo la comunicación, motivación y el trato justo.
- Liderar el proceso de selección de personal.
- Analizar y evaluar las necesidades de los clientes mediante la encuesta de calidad de servicio llenada por aquellos al término de cada servicio. Asimismo, debe analizar las nuevas tendencias y actualizaciones del mercado, evaluar el posicionamiento y diseñar estrategias.
- Administrar la publicidad, las promociones, las relaciones con los clientes y con los servicios tercerizados.
- Aprobar las propuestas de nuevos paquetes de servicios.
- Diseñar las estrategias de precios basándose en el análisis de los grupos de influencia, como son la competencia, proveedores, políticas gubernamentales y clientes.
- Evaluar en forma permanente los costos.

1.3.2 Gerente de Operaciones

El Gerente de Operaciones de Clean & Green Home tendrá el manejo operativo de la organización, reportando directamente a la Gerencia General. Entre sus funciones, destacan las siguientes:

- Monitorear la programación de recursos materiales, la operatividad de los especialistas y la supervisión de servicios confirmados.
- Planificar los requerimientos de compra de materiales y de equipos para la prestación de servicios.
- Planificar las necesidades de recursos humanos, diseñar los puestos, estudiar el mercado laboral, así como buscar las fuentes de reclutamiento óptimas según las necesidades.
- Establecer relaciones con las empresas tercerizadas.
- Apoyar al gerente en las políticas operativas, administrativas y de calidad.

- Registrar y monitorear los problemas suscitados en la gestión operativa y/o administrativa de los servicios, con el fin de implementar nuevas propuestas que se ajusten al dinamismo de los servicios.
- Realizar labores postventa de la empresa.
- Establecer la jornada laboral, los turnos de trabajo y las horas extras; gestionar los permisos, programas de vacaciones, bajas por enfermedad o maternidad y disciplina laboral.
- Elaborar y proponer a la Gerencia General el esquema de salarios y capacitaciones.
- Definir el proceso profesional de limpieza y analizar la optimización de tiempo y recursos, en busca de la estandarización.
- Desarrollar y gestionar el manual de procedimientos y la guía de buenas prácticas operativas.

1.3.3 Administrador de Servicios

Es el primer contacto con el cliente a través de la línea telefónica o por vía virtual. Sus funciones son las siguientes:

- Desarrollar la venta del servicio; brindar información sobre los alcances del servicio; secuenciar las actividades a realizarse, los recursos y equipos empleados; reforzar la calidad del servicio basado en el *staff* de profesionales, precios y disponibilidad.
- Absolver las dudas de los clientes, ofrecer soluciones de recursos, tiempos y técnicas eficientes de limpieza.
- Establecer acuerdos con los clientes sobre las condiciones del servicio.
- Suscribir contratos con los clientes.

1.3.4 Supervisor del Servicio

Es el funcionario especializado en técnicas profesionales de limpieza que guiará al equipo de especialistas en el desarrollo de sus actividades. A continuación, se presentan sus funciones:

- Recibir la relación de visitas a realizarse para la cotización de los servicios.
- Cerrar la venta en la vivienda que solicitó su presencia, detallar el precio y el alcance del servicio, proponer soluciones innovadoras ante problemas propuestos por el cliente e

indicar a las especialistas la secuencia de actividades a realizarse, así como el uso de materiales necesarios.

- Recibir la relación de servicios confirmados según la problemática. Realizar la programación de materiales y equipos necesarios según el tipo de servicio y problemas previamente identificados por el administrador de servicios.
- Realizar la cobranza y emisión de comprobantes de pago, y apoyar en la suscripción de contratos.
- Realizar la encuesta de satisfacción del cliente.
- Apoyar en el servicio de posventa.
- Recoger el acta de conformidad del servicio.

1.3.5 Especialistas

Debe cumplir con las siguientes funciones:

- Ejecutar los servicios programados en los domicilios, de acuerdo con los procedimientos de los manuales y guías de buenas prácticas.
- Participar en la capacitación programada por la Gerencia General.
- Realizar la cobranza a los clientes que pagan en efectivo y cumplir el procedimiento de entrega según lo indicado por el Administrador de Servicios.

2. Administración de Recursos Humanos

2.1 Objetivos

- Atraer candidatos potencialmente capaces de desarrollar competencias necesarias para la organización.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Atraer, mantener y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos organizacionales que se persigue.
- Apoyar la gestión de creación condiciones de un ambiente laboral positivo, donde exista se respete y se valore el trabajo efectuado.
- Lograr la eficiencia y eficacia por medio de las personas.

2.2 Políticas

- Respeto y confianza son dos condiciones previas a una buena relación profesional. Cualquier forma de intolerancia, de acoso o de discriminación será considerada como la expresión de una falta de respeto elemental y no será tolerada. Este principio debe ser aplicado en todos los niveles y en toda circunstancia sin excepción alguna.
- Se busca la comunicación abierta con el fin de compartir aptitudes y estimular la creatividad, así se podrá transmitir sistemáticamente la información que los demás necesitan para realizar el trabajo correctamente.
- Si es que existieran desacuerdos entre el empleado y su superior, o entre colegas, cada uno de ellos debe poder ser escuchado de manera equitativa.
- Clean & Green Home buscará que los colaboradores alcancen un buen equilibrio entre su vida privada y profesional.
- Se privilegiarán las condiciones de trabajo flexibles.
- Se estimulará a los colaboradores a tener intereses y motivaciones fuera de su vida laboral.
- Se estructurarán remuneraciones equitativas, motivadoras y competitivas, a través de la propuesta de condiciones salariales atractivas.
- Las promociones se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del empleado, independientemente de su origen, de su raza, de su nacionalidad, de su sexo, de su religión o de su edad.
- Se aspira la atracción, retención y desarrollo de las personas adecuadas que demuestren habilidades profesionales y competencias acordes con los valores de la organización.

2.3 Descripción de puestos

La descripción de los puestos se amplía en el anexo 10.

2.4 Reclutamiento y selección del personal

2.4.1 Principios

- La convocatoria del personal se llevará a cabo a nivel interno y externo.

- Cada vacante debe cumplir con el perfil técnico dentro del cual se desarrolla la selección.
- El reclutamiento y selección de recursos humanos se efectuará en un marco de estricta ética.

2.4.2 Proceso de reclutamiento

- Planificación del requerimiento del recurso humano
- Requisitos del puesto
- Determinación del perfil
- Inventario de Recursos Humanos
- Convocatoria

2.4.3 Fuentes de reclutamiento

- Fuentes internas:
 - Recomendaciones
 - Promociones
 - Transferencias
- Fuentes externas:
 - Base de datos
 - Publicación en medios
 - Universidades

2.4.4 Medios de reclutamiento

- Convocatorias a universidades
- Convocatorias a las colaboradoras
- Convocatorias públicas mediante avisos periódicos y/ o web.

2.4.5 Proceso de selección

- Calificación documentaria

- Investigación de antecedentes
- Publicación de postulantes aptos
- Prueba de conocimientos
- Prueba psicotécnica
- Entrevista personal
- Publicación de resultados
- Inicio de actividades

2.5 Entrenamiento y evaluación del desempeño

El modelo de gestión del desempeño que utilizará Clean & Green Home es un proceso integrador y continuo, conformado por la fases de planeación, coaching, evaluación y desarrollo. Ello se puede observar en el gráfico presentado a continuación.

Gráfico 6. Matriz de desempeño



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al plan de acción para Recursos Humanos, a partir de los resultados obtenidos de la evaluación y el desempeño de los recursos humanos, se podrá realizar las siguientes acciones:

- Fortalecer y valorar las necesidades de capacitación y entrenamiento, para definir las acciones a tomar en la capacitación de cada persona.
- Fortalecer el perfil de desempeño de los equipos de trabajo con el fin de implementar estrategias de desarrollo, así como fomentar la cultura de equipos con alto desempeño.
- Concretar programas de retención de talentos y planes de carrera para la organización.

2.6 Cultura organizacional y motivación

2.6.1 Cultura organizacional:

Los valores de Clean & Green Home son los elementos claves de la cultura organizacional. Estos son los siguientes:

- Respeto por la gente y la naturaleza: Ello alude al compromiso personal con el valor de las personas.
- Sostenibilidad de los actos propios: Esto último refiere al compromiso personal de actuar de un modo que equilibre las necesidades económicas, ecológicas y sociales de las generaciones actuales.

2.6.2 Motivación

Con el fin de fomentar la motivación en el personal y alinear los objetivos empresariales con los personales, se definen las siguientes prácticas:

- Sueldo competitivo.
- Programas de desarrollo de liderazgo: Se pone énfasis en programas creativos de desarrollo integral de habilidades de liderazgo de los empleados.
- Plan de desarrollo de carrera: La empresa delinea la trayectoria profesional de los empleados con el fin de buscar oportunidades.

- Equilibrio entre la vida laboral y personal: Ello alude al compromiso de mantener un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales y las personales; por ello, se respetarán las horas laborables, las vacaciones y los programas de asistencia.

Capítulo VI. Marketing

1. Análisis del mercado

1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo para el servicio de limpieza profesional está compuesto por 82.661 viviendas y existe la posibilidad de colocar 227.982 servicios.

1.2 Mercado meta

La empresa dirigirá su estrategia al mercado meta, tomando en cuenta sus objetivos y recursos disponibles. Al quinto año, se llegará a tener 6% de participación, por lo que el mercado meta es de 14.879 viviendas de Lima Moderna.

2. Objetivos estratégicos de marketing

2.1 Objetivos a corto plazo

- Transmitir el valor de los servicios de limpieza profesional al mercado meta
- Lograr una participación en el mercado objetivo del 1,8% en el primer año
- Generar ingresos por ventas por un monto de S/. 466.888 en el primer año
- Lograr un nivel de ventas de 3.779 servicios en el primer año

2.2 Objetivos a mediano plazo

- Crear una relación provechosa con los mejores clientes
- Transmitir la imagen de marca como símbolo de calidad y eficiencia
- Incrementar el nivel venta en un 40%
- Incrementar la participación en el mercado objetivo al 3,5% al tercer año

2.3 Objetivos a largo plazo

- Lograr que la imagen de marca de la empresa se encuentre posicionada en el mercado meta
- Lograr una participación del mercado del 6,3%
- Lograr la expansión del mercado nacional a través de franquicias

3. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing se dirigirán a mujeres, debido a que ellas son las representantes del hogar y las decisoras de las compras de los servicios para sus viviendas.

3.1 Estrategia de segmentación

3.1.1 Factores geográficos

Se trabajará en los siguientes distritos de Lima Moderna: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

3.1.2 Factores demográficos

- Sexo: Mujeres
- Edad: Entre 28 a 60 años
- Estado civil: Casadas
- Educación: Culminó estudios universitarios
- Ocupación: El 31% tiene trabajo permanente

3.1.3 Factores psicográficos

- Niveles socioeconómicos (NSE): A y B

3.1.4 Factores conductuales

- Beneficios: Busca de servicios con calidad, seguridad y puntualidad.
- Ocasiones: Usan el servicio de manera temporal y en ocasiones especiales.
- Estatus del usuario: Usuarios potenciales.

3.1.5 Factores de comportamientos de uso

- Actitud hacia el servicio: Entusiasta y positiva
- Frecuencia de uso: Uso ocasional, uso regular y uso permanente

3.2 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de la marca de la empresa se realizará transmitiendo al cliente la propuesta de valor del servicio, que implica ofrecer un mejor servicio que los competidores. Para ello, se ha desarrollado una declaración de posicionamiento de la empresa: “Para mujeres ocupadas que necesitan tener siempre su casa limpia, Clean and Green Home es una solución de limpieza profesional de viviendas que brinda procedimientos adecuados no tóxicos, más confiables y seguros que la competencia”.

Gráfico 7. El logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Estrategia de crecimiento

La empresa seguirá una estrategia de crecimiento y desarrollo de productos (servicios) basándose en el conocimiento. La relación que se establecerá con los clientes irá definiendo los servicios a innovar. Este desarrollo de productos se realizará mediante la extensión de sus dos líneas (línea única y línea paquete), así como con la creación de nuevas líneas, tales como el lavado de ropa, lavado de alfombras, limpieza de piscinas, entre otras. En paralelo, se motivará a los integrantes de la empresa para que den a conocer sus ideas, que a su vez permitan ampliar la gama de servicios para la satisfacción del cliente.

3.4 Estrategia de comportamiento competitivo

El ingreso de la empresa al mercado se realizará asumiendo una posición “retadora” por flaqueo, ante la existencia de dos empresas formales que son la competencia directa y cuyos puntos débiles en el servicio que brindan se vinculan con la impuntualidad, cambios en el personal operativo y demora en la atención (entrevistas con las operarias de la empresa). Por ello, se atacará al competidor brindando un mejor servicio (puntual, seguro, rápido y de calidad) al cliente dentro del mercado meta.

4. Mezcla de marketing

4.1 Servicio

Se brindarán servicios de limpieza profesional de viviendas por medio de especialistas seleccionadas y capacitadas. Ellas aplicarán procedimientos y técnicas modernas e innovadoras que garantizarán la calidad, seguridad y puntualidad en beneficio del cliente. La empresa optará por lanzar las siguientes líneas de servicios:

4.1.1 Línea Única

- Limpieza clásica tradicional de viviendas
- Limpieza clásica tradicional de viviendas con productos orgánicos
- Limpieza profunda de viviendas

- Limpieza profunda de viviendas con productos orgánicos
- Planchado de prendas de vestir

4.1.2 Línea Más (paquetes)

- Limpieza tradicional de viviendas + planchado de prendas de vestir
- Limpieza tradicional de viviendas con productos orgánicos + planchado de prendas de vestir
- Limpieza profunda de viviendas + planchado de prendas de vestir
- Limpieza profunda de viviendas con productos orgánicos + planchado de prendas de vestir

4.2 Control de calidad

Para administrar la calidad del servicio, la empresa tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Motivar y facultar a los empleados, principalmente a las especialistas, para que reconozcan lo que buscan los clientes, para satisfacerlos plenamente.
- Todos los procedimientos estarán establecidos y la empresa apuntará hacia la estandarización.
- Se contará con un sistema informático para la programación de los servicios; asimismo, los supervisores realizarán el monitoreo a las especialistas durante la atención de los servicios.
- Se contará con protocolos de evaluación de los servicios, a partir de los cuales los clientes tendrán participación. De este modo, se podrá conocer sus opiniones y recomendaciones.

4.3 Marca

Las principales estrategias de marca serán las siguientes:

- Se buscará que, en cada contacto con el cliente, este gane una experiencia personal con la marca “Clean and Green Home”, desde la primera llamada a la empresa hasta la atención postventa.
- Se implementarán campañas de publicidad para sensibilizar a los clientes en cuanto a la marca.

- Puesto que, principalmente, las especialistas son quienes tendrán mayor contacto con el cliente, se aprovechará todos los puntos visuales para posicionar la marca, tales como el uniforme de los empleados, los materiales de limpieza, el maletín de limpieza y la página web.

4.4 Precio

La demanda del servicio en el mercado meta se plantea en función a los precios es inelástica, puesto que los clientes están dispuestos a pagar más por un mejor servicio. Por ello, los precios se encuentran en un 5% superior al principal competidor.

Cuadro 6.1. Precios de los servicios

SERVICIOS	PRECIOS (S/.)
Línea Única:	
Limpieza clásica	95
Limpieza profunda	135
Limpieza clásica orgánica	135
Limpieza profunda orgánica	175
Planchado	45
Línea Paquete:	
Limpieza clásica + Planchado	130
Limpieza profunda + Planchado	170
Limpieza clásica orgánica + Planchado	170
Limpieza profunda orgánica + Planchado	190

Fuente: Elaboración propia, basada en las encuestas.

4.5 Plaza

Las actividades de Clean & Green Home se llevarán a cabo en el distrito de San Isidro, en la Av. Parque Norte 829. Tendrá una estrategia de canal de marketing directo, es decir, desde la empresa al cliente.

4.6 Promoción

Para lograr comunicar el valor de los servicios que brindará la empresa a los clientes, se desarrollarán las siguientes estrategias de promoción:

- Campaña de venta personal: El Gerente General, el Jefe de Operaciones y el Supervisor harán las veces de representantes de ventas: realizarán visitas personalizadas a los domicilios de los clientes interesados que han sido captados a través de internet (página web), por vía telefónica, y en general a aquellas personas referidas por los clientes. Se participará con un stand en la BioFeria de Miraflores (del parque Reducto) y la Feria “Mercado Saludable” de La Molina. De este modo, se entregará información y material gráfico. En paralelo, se hará demostraciones de los productos orgánicos de limpieza con los que se trabaja, con el fin de generar interés entre los clientes potenciales.
- Publicidad: Se buscará hacer llegar la publicidad escrita bajo un formato gráfico amigable (folletos y merchandising), a través de empresas cotidianamente visitadas por el mercado meta, como los spa y gimnasios. Se ha entablado un acercamiento favorable con la cadena de spa Oshare, que estaría gustosa de que dos veces por semana se brinde información sobre los servicios de limpieza profesional de manera personalizada a sus clientes. En retribución, la empresa Clean & Green Home también recomendará la asistencia al spa entre sus clientes.
- La promoción de ventas: Esta se llevarán a cabo a través de los descuentos por la mayor frecuencia de uso, y se brindarán obsequios a los clientes claves para la empresa.
- Relaciones públicas: El Gerente General y el jefe de Operaciones realizarán relaciones públicas para informar sobre los servicios de limpieza profesional entre otras empresas que el cliente visita habitualmente, como centros académicos superiores, escuelas, agencias de viajes y restaurantes.
- Telemarketing: Ello se ejecutará a través de la página web, correo directo y redes sociales, donde los mensajes serán personalizados para así, fortalecer las relaciones con el cliente.

4.7 Presupuesto

Respecto a este punto, se puede consultar el anexo 11.

Capítulo VII. Plan de Operaciones

1. Objetivos

Los objetivos operacionales se han desarrollado en el siguiente cuadro:

Tabla 8. Objetivos operacionales

Objetivos Operacionales	Indicadores	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Alcanzar un nivel de eficiencia (servicios/especialista) de 1.34	Costos óptimos	70%	85%	95%
Obtener una productividad del 93%	Costos óptimos	70%	80%	90%
Establecer procesos y procedimientos que tiendan a estandarizar los servicios	Satisfacción de clientes	65%	85%	98%
Diseñar servicios de limpieza profesional a viviendas de calidad y alto valor agregado.	Incremento de ventas	75%	80%	95%
Controlar la calidad de las actividades de limpieza profesional a viviendas.	Satisfacción de clientes	80%	90%	95%
Gestión óptima de quejas y reclamos.	Reducción de reclamos	85%	95%	98%

Fuente: Elaboración propia.

2. Estrategias

La estrategia de la empresa que le permitirá alcanzar su misión será la diferenciación enfocada. Ello se puede observar en el anexo 12.

3. Diseño del producto (servicio)

3.1 Fase introductoria

De acuerdo con las recomendaciones de los expertos y luego de que estas sean corroboradas por la encuesta al mercado objetivo, se realizará como fase introductoria (en el primer año) el diseño del servicio. De este modo, se establecieron dos líneas de servicios:

- Línea Única: Servicios de limpieza (a casas y departamentos) y planchado por separado:
 - Limpieza clásica tradicional
 - Limpieza clásica tradicional de viviendas con productos orgánicos
 - Limpieza profunda de viviendas
 - Limpieza profunda de viviendas con productos orgánicos
 - Planchado de prendas de vestir

- Línea Más: Servicios integrados de limpieza y planchado
 - Limpieza tradicional de viviendas y planchado de prendas de vestir
 - Limpieza tradicional de viviendas con productos orgánicos, y planchado de prendas de vestir
 - Limpieza profunda de viviendas y planchado de prendas de vestir
 - Limpieza profunda de viviendas con productos orgánicos, y planchado de prendas de vestir

4. Diseño del proceso productivo

4.1 Mapeo de procesos de Clean and Green Home

Los procesos que generarán valor a los servicios que brindará la empresa se muestran en el anexo 13. Entre ello, el más importante es el proceso de prestación de servicios.

4.2 Proceso de prestación de servicios

El proceso de prestación de servicios es el que implica mayor interacción personalizada con el cliente y la mejor oportunidad para satisfacerlos. Por lo tanto, la empresa desarrollará estrategias para que el recurso humano operativo (especialistas), aquellos que realizan la prestación del servicio, sean altamente competentes. El flujo del proceso de dicha prestación de servicios se presenta en el anexo 14.

4.3 Capacidad de producción

La capacidad de prestación de servicios en el primer año será de servicios por día. En la tabla 9, se

presenta la estimación de la capacidad de prestación por cada línea y servicio.

Tabla 9. Capacidad de producción

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº servicios/día	12	17	25	36	50
Nº personas	11	14	20	27	37
Factor de Eficiencia (nº serv./n pers.)	1.11	1.23	1.28	1.3	1.34

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Plan de producción

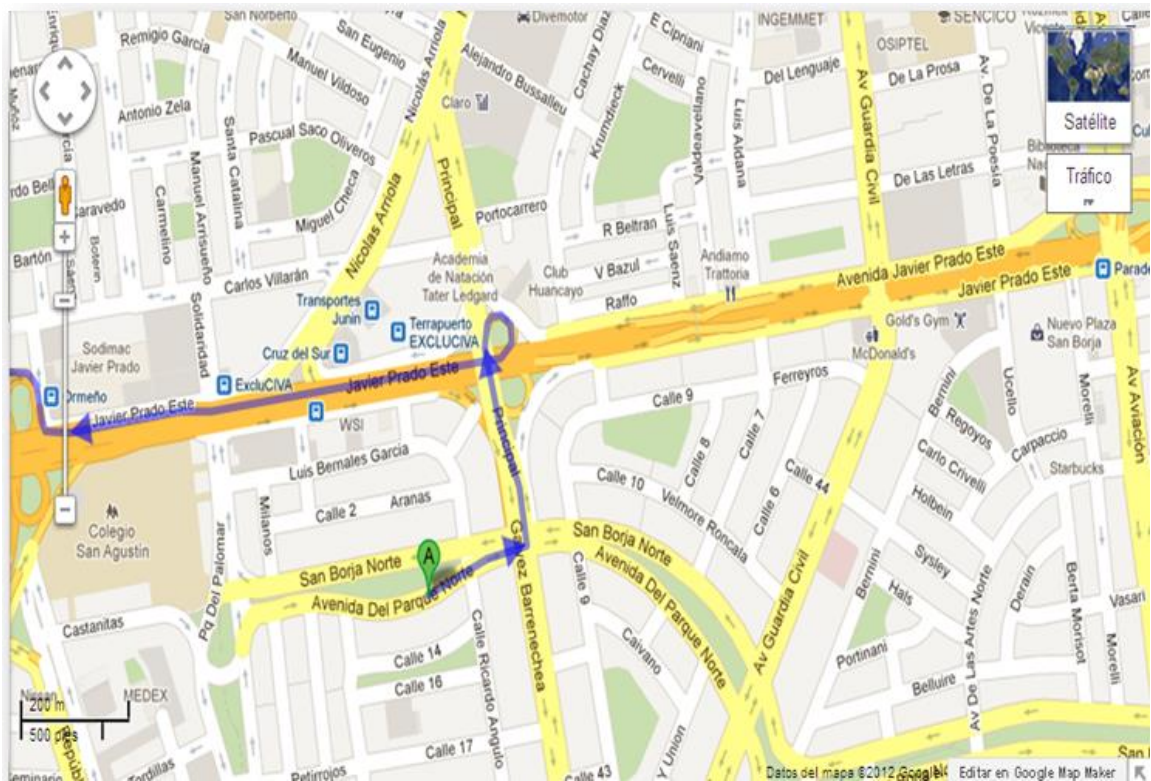
El plan de producción de la empresa se presenta en el anexo 15.

5. Ubicación, tamaño y distribución física de las instalaciones

5.1 Ubicación

Como se mencionó, estará ubicado en la Calle Parque Norte 829 Urb. Corpac, San Isidro.

Gráfico 8. Mapa de localización



Fuente: Google maps, 2012.

5.2 Distribución física de las instalaciones

El espacio cuenta con tres ambientes y un área total de 110 m².

Capítulo VIII. Análisis económico-financiero

1. Objetivos

El análisis económico-financiero nos permitirá calcular el requerimiento de inversiones y evaluar la rentabilidad del negocio, considerando un periodo de tiempo de cinco años.

2. Supuestos

- La empresa podrá realizar en promedio de 12 a 55 servicios diarios en el año 1 y en el año 5, respectivamente, utilizando el 77% y el 93% de su capacidad. Estos datos evaluados en el proyecto han sido transmitidos por los expertos.
- El servicio más representativo para la empresa es la “limpieza clásica”, puesto que su actual demanda sería el 65% del total de servicios. El precio promedio de dicho servicio ascendería a S/. 95, que equivale a la atención de una vivienda de 120 m².
- Por efecto inflacionario, se considera un ajuste del 3% anual en el incremento de los precios de los servicios.
- Se estima un crecimiento de la oferta de servicios de limpieza en un promedio de 45% anual.
- Se estima que en el primer año la empresa operará en promedio diecisiete días al mes.
- El principal factor que influye en los costos está constituido por las remuneraciones, que tendrán un reajuste anual para las especialistas, a partir del tercer año en un 10% y los montos utilizados son los actuales del mercado.

3. Inversión

3.1 Activos fijos

Para la operación de la empresa la inversión en activos esta constituida por los muebles, equipos y maquinaria, y vehículos.

Tabla 10. Inversión en activos fijos

Concepto	V.V.
Muebles	3,700
Equipos y maquinaria	27,210
Vehículos	21,600
Total Inversión	70,554

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Intangibles

La inversión en intangibles asciende a S/. 18.044,00. Entre los principales rubros, destacan el diseño de la página web, el *software* del sistema de reservas y la investigación de mercados, entre otros.

3.3 Capital de trabajo

La empresa necesitará de un capital de trabajo para la operación normal. Tomando en cuenta el mayor déficit acumulado entre los ingresos y egresos del primer año, se consideró el monto de S/. 25.000 como capital de trabajo.

4. Financiamiento

Para el proyecto, se utilizará una estructura de capital conformada por préstamos de terceros y aporte propio. Dentro de este marco, se buscará el financiamiento del Banco Interbank y el Banco de Crédito, a través del programa Banca Empresas.

Tabla 11. Estructura de capital

Inversiones	Total	Participacion %	Capital	Prestamo
Muebles	4,366	4.0%	4,366	
Equipos y maquinaria	32,108	29.7%	16,054	16,054
Vehículos	25,488	23.5%	15,293	10,195
Intangibles	21,292	19.7%	21,292	
Capital de trabajo	25,000	23.1%	12,500	12,500
Total	108,254	100.0%	69,505	38,749
ESTRUCTURA DE CAPITAL	100%		64%	36%

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se describe el esquema financiero:

Tabla 12. Esquema financiero

Préstamo %	36% respecto a la INVERSION TOTAL
PRESTAMO	38,749 Soles
COSTO DE LA DEUDA	18% ANUAL Soles
PERIODO	1.39% MENSUAL
CUOTA MENSUAL	3 AÑOS
	36 MESES
	1,375

Fuente: Elaboración propia.

5. Presupuestos

5.1 Presupuestos de ingresos

La empresa recibirá ingresos por la venta de los servicios de limpieza. El presupuesto fue elaborado sobre la base de la lista de precios de servicios y demanda calculada en el estudio de mercado presentado en el tercer capítulo de este estudio.

5.2 Presupuestos de egresos

Los presupuestos de costos de ventas están definidos por los rubros de compras de productos de limpieza, pago de planilla, costos indirectos (seguro, mantenimiento, combustibles y uniformes), gastos diversos (servicios de oficina y gastos operativos) y los gastos de marketing.

6. Flujo de caja y estados proyectados

6.1 Flujo de caja

El flujo de caja nos muestra las entradas y salidas efectivas de dinero a lo largo de la vida útil del proyecto. Esto nos permite determinar la rentabilidad de la inversión. En el anexo 16, se muestra el flujo de caja económico y financiero.

6.2 IGV para el flujo de caja económico y financiero

En el anexo 17, se muestra que la proyección del IGV que se debe pagar en todos los años del proyecto.

6.3 Estado de ganancias y pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas resume la estimación de todos los ingresos y gastos que se han generado en los cinco años que dura el proyecto. En el anexo 18, se muestra el EGP proyectado y se observa que, en el primer año del ejercicio, existe una utilidad neta de -S/. 24.421; en el año 2, asciende a S/. 9.406; y, al final del periodo, se obtiene una utilidad de S/. 202.384.

7. Balance general

En este, se muestra los bienes, derechos y deberes con los cuales cuenta la empresa en un periodo. En el anexo 19, se puede observar el Balance General Proyectado

8. Rentabilidad económica-financiera del proyecto

8.1 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Se obtuvo un VPNE de S/. 510.867, que representa el saldo adicional sobre la inversión del proyecto. Cabe anotar que, de ser este valor mayor a cero, se acepta el proyecto. Por su parte, el VPN F asciende a S/516.144, que representa el monto adicional que daría el proyecto sobre el aporte propio en la inversión; como es mayor a cero, se acepta el proyecto.

En cuanto a la tasa interna de retorno económico, esta es de 70,862% mientras que la financiera 80,140%. Ello, cabe anotar, supera el costo ponderado de capital y costo de oportunidad del capital propio, respectivamente, por lo que se acepta el proyecto. Además, si se compara ambas tasas, se puede concluir que el proyecto ofrece mayor rentabilidad cuando parte de la inversión es financiada por el banco (apalancamiento financiero).

Finalmente, respecto al COK, para el año 1, este será de 18,4, lo cual corresponden al rendimiento esperado por el inversionista. Ello se puede observar en el anexo 20.

9. Análisis de sensibilidad

9.1 Sensibilidad por variables

Se considera necesario evaluar las variables de precio y demanda por ser las más importantes, puesto que son las que afectarían a los ingresos. Para ello, simularemos tres posibles escenarios: el escenario base, el escenario optimista y el pesimista; cada uno de ellos tendrá diferentes VPN y el TIR en cada uno.

Tabla 13. Sensibilidad por variables

Variables	Demanda-Precio
Escenario optimista	Que aumenten un 5%, dado que el servicio alcanza gran aceptación

Variables	Demanda-Precio
Escenario conservador	Igual al establecido actualmente
Escenario pesimista	Que disminuyan un 5%, debido al ingreso de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia.

9.2 Sensibilidad por escenarios

En la siguiente tabla, se detalla el resultado de las variables sensibilizadas.

Tabla 14. Sensibilización por escenarios

Escenario	Descripción	S/.	VANE	TIRE	VANF	TIRF
Pesimista	<ul style="list-style-type: none"> • Precio establecido. • Tasa de crecimiento de la demanda. 	89.00 35%	29.951	19,06%	33.610	20,20%
Conservador	<ul style="list-style-type: none"> • Precio establecido. • Tasa de crecimiento de la demanda. 	95 40%	510.867	70,86%	516.144	80,14%
Optimista	<ul style="list-style-type: none"> • Precio establecido. • Tasa de crecimiento de la demanda. 	99 45%	996.585	100,40%	101.730	115,67%

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Plan de contingencia

Si la disminución de la demanda afectara el precio del servicio de tal forma que el escenario fuera adverso para la empresa, se llevaría a cabo las siguientes acciones de contingencia:

- La empresa buscaría una alianza con empresas relacionadas al sector, con el fin de intentar un consorcio con ellos.
- Se generaría ingresos a través de la venta de su directorio de clientes.
- Se llevaría a cabo la venta parcial de la empresa a otra del sector industrial.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El plan de negocios de la empresa Clean and Green Home dará solución a un problema identificado en el mercado y cumple con los objetivos de inversión y rentabilidad de los inversionistas. Asimismo, es un servicio aceptado por el cliente.
- El potencial de crecimiento de la empresa en este sector es amplia, puesto que, para el año 5, se llegará al 6% del mercado objetivo. Además, cabe anotar que el largo plazo es muy atractivo para los inversionistas.
- Las líneas de servicios presentados se han adaptado a las necesidades actuales de los clientes, cuya adecuación es flexible en nuevos servicios en cuanto a los cambios de vida de los clientes.
- Las mujeres en Lima Metropolitana son decisoras de la compra de los servicios del hogar, por lo que las estrategias de marketing están dirigidas a este grupo meta.
- El modelo de negocio de limpieza de viviendas permitirá abarcar acciones sostenidas relacionadas a la responsabilidad social, puesto que uno de los elementos vitales de la empresa son las mujeres que trabajan en limpieza y se encuentran en situación vulnerable ante la sociedad.
- El proyecto es viable económica y financieramente, según los resultados de los indicadores.
- Aún en un escenario pesimista, con una reducción en los ingresos –debido a la demanda y precios del 5%–, el proyecto sería viable, puesto que el VANE sería mayor a cero.

2. Recomendaciones

- Una buena opción a largo plazo es la diversificación de líneas de servicios, que incorpore servicios integrales de limpieza y mantenimiento de viviendas.

- La intención de ser franquicia debe permanecer, puesto que este modelo de negocio en países de la región está funcionando de esta manera, extendiéndose además a franquicias internacionales.
- La estandarización de los procesos de la empresa debe conllevar a salvaguardar la propiedad intelectual, esquema en el que es necesaria la gestión de patentes.

Bibliografía

Bohlander, George y Snell, Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. 14ª edición. México D.F.: Cengage Learning.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. Madrid: McGraw Hill.

Congreso de la República del Perú (2003). *Ley 28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. Lima, 3 de julio.

Forsyth, Juan Alberto (2004). *Finanzas empresariales: Rentabilidad y valor*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

García, E. (2009). “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: Presentación y aplicaciones”. En *Journal of Business*. Lima: Universidad del Pacífico.

Gimbert, Xaxier (2010). *Pensar estratégicamente*. Madrid: Deusto.

Gran, Robert (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Lima: Thomson-Civitas.

Heizer Jay y Render, Barry (2009). *Administración de operaciones*. 7ª ed. Madrid: Prentice Hall.

Lovelock, Christopher, Reynoso, Javier, D’Andrea, Guillermo y Huete, Luis (2004). *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2012) . “Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito 2012-2015”. En: *Boletín Especial*, núm. 18.

Ipsos-Apoyo (2012). *Perfiles zonales de la Gran Lima*. Lima: Ipsos-Apoyo.

Ipsos-Apoyo (2011). *Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana. En Informe Gerencial de Marketing*. Lima: Ipsos-Apoyo.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de marketing*. Escalona, R. (Trad.), 6ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, Phillip y Lane Keller, Kevin (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed. México: Pearson-Prentice Hall.

Majluf, Nicolás y Hax, Arnoldo (1993). *Gestión de empresas con una visión estratégica*. Madrid: Dolmen.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2012). “Marco macroeconómico multianual 2013-2015”. En: *Ministerio de Economía y Finanzas del Perú*. Fecha de consulta: 30/05/2012. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf>.

Ministerio de Salud del Perú (2001a). “Norma Sanitaria para Trabajos de Desinsectación, Desratización, Desinfección, Limpieza y Desinfección de Reservorios de Agua, Limpieza de Ambientes y de Tanques Sépticos”. *Resolución Ministerial 449-2001-SA-DM*. Lima. Ministerio de Salud del Perú.

Ministerio de Salud del Perú (2001b). “Reglamento Sanitario para las Actividades de Saneamiento Ambiental en Viviendas y Establecimientos Comerciales, Industriales y de Servicios”. *Decreto Supremo 022-2001-SA*. Lima: Ministerio de Salud del Perú.

Mintzerg, Henry (1999). “La Estructura de las Organizaciones”. Barcelona. Grupo Planeta.

Pipoli De Buitrón, Gina (1995). *Marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana*. Lima: Universidad del Pacífico.

Porter, Michael (2004). *Ventaja competitiva*. México: Continental.

Porter, Michael (1986). *El modelo de estrategias genéricas*. México. Compañía Editorial Continental (CECSA).

Porter, Michael (1982). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Continental.

Tong, Jesús (2006). *Finanzas empresariales*. Lima: Universidad del Pacífico.

Anexos

Anexo 1. Evaluación de las variables del entorno

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Para 2015, la tasa de crecimiento de la PEA femenina es más alta (1,8%) que la masculina (1,6%), debido al mayor acceso de la mujer a la educación y por alcanzar menores tasas de fecundidad.	Posibilidad de incremento de servicios de apoyo externo para hogares.	Favorable: Incremento de la demanda potencial.
El PBI per cápita superará los US\$ 8.300, un incremento de casi 40% respecto a 2011.	El mayor poder adquisitivo implica una mayor adquisición de servicios para el hogar.	Favorable: Incremento de la rentabilidad.
El tipo de cambio desciende de S/. 2,67 (2012) a S/. 2,62 (2015).	Favorece a los proveedores en la importación de productos de limpieza y equipos semi-industriales.	Favorable: Posibilidad de baja de precio en productos de limpieza y equipos.
Crecimiento con estabilidad. Los grandes lineamientos de la política económica se mantienen; es decir, se garantiza un manejo prudente y responsable de las cuentas macroeconómicas.	Los clientes planifican sus gastos y mejoran su calidad de vida. Proveedores planifican sus inversiones.	Favorable: Posibilita la planificación e inversión.
Innovación y mejora de tecnología de equipamiento industrial y semi-industrial.	Tienen que innovarse estrategias de mercadeo.	Favorable: Mayor diversificación de proveedores.
Preocupación por el cuidado de la salud y del medio ambiente.	Surge y se intensifican las necesidades del cuidado ambiental y de la salud del cliente.	Favorable: Se incrementa la demanda de servicios especiales de limpieza.

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Cuidan la imagen de su hogar. Valoran su tiempo libre.	Los clientes invierten en el cuidado de su hogar.	Favorable: Incremento de clientes rentables.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Análisis del sector limpieza

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Poder de Negociación de los clientes	Límite inferior	Muy poco	Poco	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Límite superior	Grado
Participación de la compra en el Sector	Alto						Bajo	4
Clientes con altos niveles de exigencia	Alto						Bajo	5
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto	2
Condicionamiento por parte de los clientes	Alto						Bajo	2
Posicionamiento marca	Bajo						Alto	2
Posibilidad de Integración hacia atrás	Alto						Bajo	4
Promedio								2.83

Fuente: Haxy Majluf

Elaboración propia basado en entrevistas a expertos

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

Rivalidad entre Competidores	Límite inferior	Muy poco	Poco	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Límite superior	Grado
Número de competidores iguales	Alto						Bajo	5
Crecimiento del Sector	Alto						Bajo	5
Costo fijo	Bajo						Alto	4
Características del servicio	Alto						Bajo	4
Incremento de capacidad	Bajo						Alto	2
Barreras de salida	Alto						Bajo	4
Promedio								4.00

Fuente: Haxy Majluf

Elaboración propia basado en entrevistas a expertos

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Proveedores	Muy poco	Poco	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Límite superior	Grado
Número de proveedores importantes	Alto					Bajo	5
Disponibilidad de sustitutos de insumos	Bajo					Alto	3
Costo de cambio de proveedor	Bajo					Alto	3
Amenaza de Integración hacia adelante	Alto					Bajo	4
Contribución de proveedores a calidad del servicio	Bajo					Alto	2
Importancia del sector para rentabilidad de los proveedores	Alto					Bajo	4
Promedio							3.50

Fuente: Haxy Majluf

Elaboración propia basado en entrevistas a expertos

AMENAZAS DE SERVICIOS SUSTITUTOS

Sustitutos	Muy poco	Poco	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Límite superior	Grado
Número de servicios sustitutos satisfactorio	Alto					Bajo	5
Costo de cambio de servicio	Bajo					Alto	3
Precio valor de sustitutos	Alto					Bajo	4
Promedio							4.00

Fuente: Haxy Majluf

Elaboración propia basado en entrevistas a expertos

Análisis del sector limpieza

MATRIZ DE LA EVALUACIÓN GLOBAL DE LAS FUERZAS DEL SECTOR

EVALUACIÓN GLOBAL DE LAS FUERZAS DEL SECTOR		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Poder de Negociación de los clientes	2.83					
Poder de los competidores	4.00					
Poder de negociación de los proveedores	3.50					
Amenazas de servicios Sustitutos	4.00					
PROMEDIO		3.58				

Fuente: Majluf y Hax (1993). Elaboración propia basada en entrevistas a expertos.

Anexo 3. Entrevista a prestadoras de servicio

- 1) ¿Podría decirnos qué actividad es la que realiza en los departamentos o casas?
- 2) ¿Cuenta usted con seguro social? ¿Lo considera importante?
- 3) ¿Hace cuánto tiempo realiza esta actividad para terceros?
- 4) ¿Por qué se dedica a esta actividad?
- 5) ¿Cómo se contactó usted con la(s) persona(s) del lugar en el que trabaja actualmente?
- 6) Cuando usted realiza la limpieza, ¿cuenta con las herramientas y/o equipos necesarios para facilitarle el trabajo? ¿Considera esto como importante para realizar el trabajo en menor tiempo?
- 7) ¿Cuántos departamentos limpia usted por día?
- 8) ¿Qué días trabaja limpiando departamentos?
- 9) ¿Cree usted que si el servicio que ofreciera fuese solo de limpieza podría acabarlo en menos horas?
- 10) ¿Qué es lo que más le piden o le importan a sus clientes?
- 11) ¿Realiza otra actividad laboral?
- 12) ¿Cuánto cobraría usted por realizar solo limpieza de departamentos por un área cuadrada de 120 m²?
- 13) ¿Le gustaría a usted pertenecer a una empresa y seguir realizando la misma actividad? ¿Por qué?
- 14) ¿Le gustaría contar con un trabajo formal en planilla?
- 15) ¿Le gustaría que la capaciten en temas relacionados con su trabajo? ¿En qué temas?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Entrevista a expertos

- 1) ¿Qué opina del sector de limpieza de viviendas?
- 2) ¿Qué oportunidades ve usted en este sector?
- 3) ¿Por qué las empresas de limpieza industrial no ingresan a este sector?
- 4) ¿Cuáles serían sus recomendaciones para el uso de equipos adecuados a la limpieza de viviendas?
- 5) ¿Cuáles serían sus recomendaciones para el uso de materiales y productos adecuados a la limpieza de viviendas?
- 6) ¿Qué opina del uso de productos ecológicos en la limpieza doméstica?
- 7) ¿Cómo determinan el precio de los servicios?
- 8) ¿Qué atributos cree usted que el cliente más valoraría en el Servicio de Limpieza a Viviendas?
- 9) ¿Qué servicios adicionales considera importante para la atención a viviendas?
- 10) ¿Cuál considera usted el nivel óptimo de productividad por servicio de limpieza a viviendas?
- 11) ¿Cuántas y qué empresas de servicios de limpieza a viviendas conoce usted?
- 12) ¿Qué recomendaciones considera usted respecto al personal operativo en la limpieza de viviendas?
- 13) ¿Qué estrategias de marketing nos recomendaría?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Entrevista a mujeres empresarias

1. ¿Cuál es su rutina de lunes a viernes y los fines de semana?
2. ¿Es para usted valioso el tiempo?
3. ¿A veces tiene que hacer usted misma las labores de limpieza de su departamento?
¿Por qué?
4. ¿Usted busca servicios de limpieza de su departamento?
5. ¿Con qué frecuencia lo hace?
6. ¿Quién le presta ese servicio?
7. ¿Cómo consiguió a esa persona?
8. ¿Qué inconvenientes tiene con esa modalidad de servicio?
9. ¿Qué es lo que usted más valora del servicio de limpieza en su hogar?
10. ¿Qué opinaría si existiese una empresa formal que le brinde el servicio de limpieza de su hogar, con condiciones muy favorables, como seguridad, puntualidad, buenos precios y calidad?
11. ¿Con qué frecuencia lo tomaría?
12. ¿Cuál sería el atributo que usted más valoraría de este servicio dado por una empresa?
13. ¿Dónde le gustaría que esté ubicada la oficina o central de atenciones de esta empresa?
14. ¿Cuál sería el canal que prefiere para adquirir el servicio?
15. ¿Prefiere que el servicio incluya los insumos necesarios?
16. ¿Qué opina de los servicios adicionales que le ofrece la empresa, como el de planchado o lavado? ¿Cuál prefiere?
17. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar un monto adicional por estos servicios?
18. ¿Cuál es el horario que más le conviene para estos servicios?
19. ¿Qué opina de los productos de limpieza que contaminan el medio ambiente y dañan a la piel?
20. ¿Le gustaría utilizar productos de limpieza menos nocivos? ¿Conoce algunos?
21. ¿Qué equipos prefiere que usemos para limpiar su departamento? Mencione algunos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Cuestionario para encuesta

Distrito :

Sexo :

Edad :

Casa :

Departamento :

Nº Hijos

Nº Adultos

1. ¿Cuál es la permanencia diaria de usted en su casa?

Todo el día Mediodía Solo en las noches

2. ¿Qué actividad realiza dentro de su rutina diaria?

Trabajar

Estudiar

Ama de casa

Otros:

3. ¿Contrata usted los servicios temporales de una persona para la limpieza de su hogar?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca

4. ¿Quién le brinda el servicio?

Empresa

Persona recomendada

Otros (Especifique)

5. ¿Cuáles son las deficiencias de ese servicio?

Limpieza inadecuada Impuntualidad Sin garantías

Otros.....

6. ¿Estaría usted interesada en utilizar los servicios de limpieza para su hogar garantizados por una empresa formal?

Sí Probablemente Casi nunca No

7. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios profesionales de limpieza?

1 vez al mes 2 veces al mes

1 vez cada 3 meses 1 vez cada 6 meses

8. ¿Qué es lo más importante para usted de este servicio?

Limpieza de calidad Rapidez Puntualidad Seguridad Precio bajos

9. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría tener para el cuidado de su hogar?

Planchado

Lavado

Otros (especifique):

10. ¿Mediante qué medio le gustaría contactar los servicios de limpieza en esta empresa?

Teléfono Internet Previa visita a su domicilio

Otros (especifique):

11. ¿Qué forma de pago preferiría usted?

Al contado Con tarjeta de crédito Con tarjeta de débito

Otro (especifique): _____

12. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por los servicios de limpieza de su hogar, si lo brinda una empresa formal (en S/.)?

70-90 90-110 110-130 130-150

13. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por los servicios de planchado, si lo brinda una empresa formal (en S/.)?

50 -70 70-90 90-110 110-130

14. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por los servicios de lavado, si lo brinda una empresa formal (S/.)?

50 -70 70-90 90-110 110-130

15. ¿Qué promociones le gustaría tener con el servicio?

- 3 x 2 de servicios adicionales
- Regalos
- Rebajas
- Otro (especifique):

16. ¿Qué información le gustaría conocer?

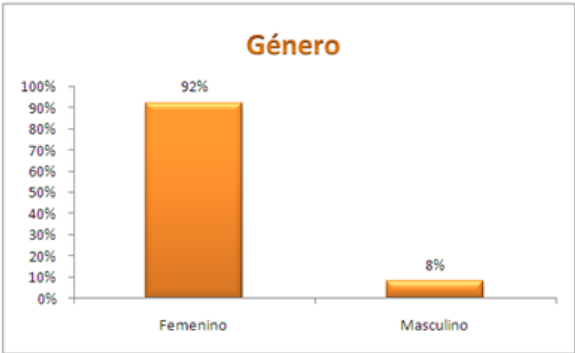
- Currículum del personal que le brindará el de servicio
- Forma de realizar el servicio
- Qué equipos usa la empresa para el servicio
- Todos

17. ¿Le gustaría que el servicio incluya equipos y/o materiales?

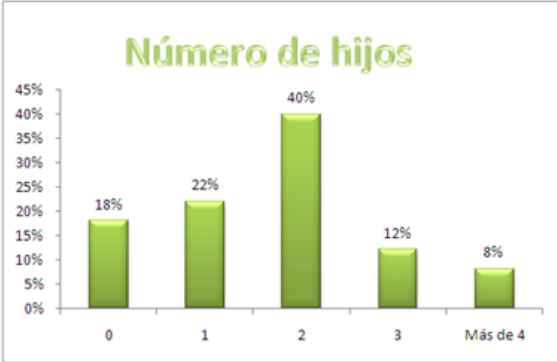
Sí No

Anexo 7. Resultado de encuesta

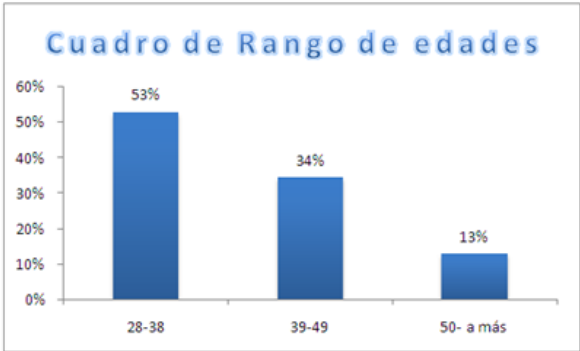
- Gráfico de los géneros de los encuestados



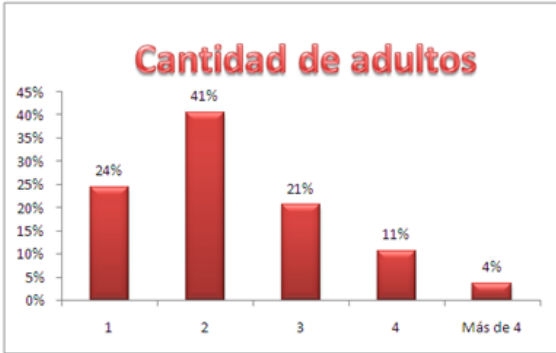
- Gráfico de número de hijos



- Gráfico de rango de edades



- Gráfico de cantidad de adultos



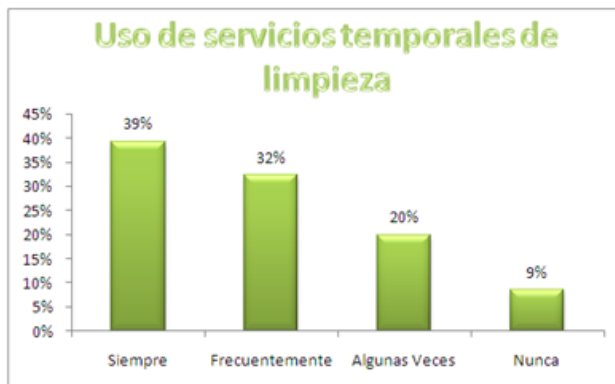
- Gráfico de tipo de vivienda



- Gráfico de actividades principales



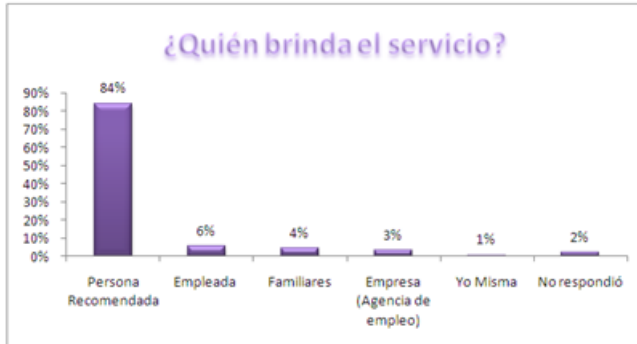
- Gráfico de servicios temporales de limpieza



- Gráfico de intereses en el servicio de la empresa



- Gráfico de quien brinda el servicio



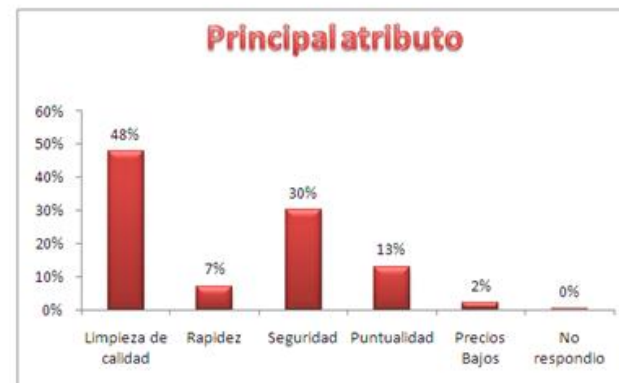
- Gráfico de frecuencia de compra de servicios profesionales



- Gráfico de deficiencias del servicio temporal



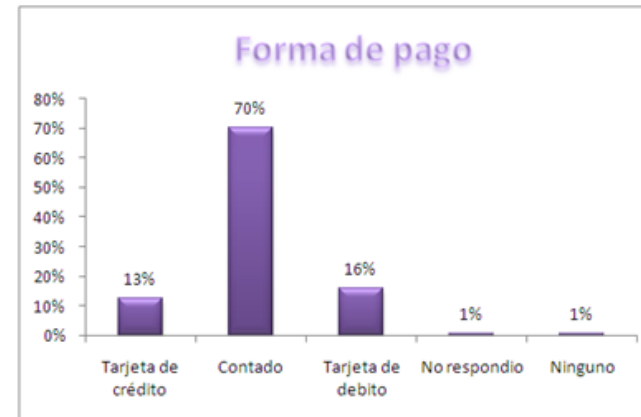
- Gráfico de frecuencia del principal atributo



- Gráfico de servicios adicionales



- Gráfico de forma de pago



- Gráfico de medios de contacto



- Gráfico de promociones



Anexo 8. Matriz de ventaja competitiva

Capacidad y/ o recursos	Valiosa	Costos a imitar	Rara	No Sustituible
C: Capacidad de dirección estratégica de la empresa.	✓			
C: Flexibilidad y rapidez de respuesta.	✓	✓		✓
C: Experiencia y entrenamiento de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓
C: Gestión de marca.	✓	✓	✓	
C: Capacidad de Innovación del servicio.	✓		✓	✓
RT: Ubicación estratégica.	✓			
RT: <i>Software</i> para programación de pedidos. Equipos con alta tecnología para el hogar.	✓	✓		
RI: Procesos y procedimientos de limpieza profesional.	✓	✓	✓	✓
RI: Guías y manuales de técnica de limpieza profesional.	✓	✓	✓	✓
Alianzas estratégicas y cuidado del medio ambiente y del bien social.	✓			
RI: Flexibilidad en el servicio.	✓	✓	✓	✓
RI: Prestigio.	✓	✓	✓	✓
Competencia de los directivos.	✓	✓	✓	
RH: Personal especializado.	✓	✓	✓	✓

Capacidad y/ o recursos	Valiosa	Costos a Imitar	Rara	No Sustituible
RH: Experto en procesos de limpieza profesional. Capacitación.	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Matriz de factores críticos

Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizativa: Capacidad de dirección estratégica de la empresa • Operativo: Experiencia y entrenamiento de aprendizaje • Calidad en el servicio: Flexibilidad y rapidez de respuesta • Marketing: Gestión de marca • Innovación: Monitoreo de las nuevas tendencias y necesidades de los clientes
Recursos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica del servicio • Tecnología: <i>Software</i> para programación de equipos • Equipos con alta tecnología para el hogar
Recursos intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y procedimientos de limpieza profesional • Guías y manuales de técnica de limpieza profesional • Proyectos especiales, alianzas estratégicas y cuidado del medio ambiente y del bien social • Flexibilidad en el servicio • Prestigio • Competencia de los directivos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en procesos de limpieza profesional • Capacitación • Personal especializado

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Descripción de puestos

Puesto	Gerente General	Gerente de Operaciones	Administrador del Servicio
<p>Principales funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la visión, estrategia y objetivos de la empresa; comunicar a los empleados y proponer los medios para alcanzarlos. • Definir las políticas administrativas, operativas y financieras. • Planea, dirige y controla las actividades de la empresa. • Supervisa la utilización eficiente de los recursos materiales y financieros. • Evalúa permanente los costos con el fin de realizar mejorarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de la programación de recursos, materiales y humanos por servicio. • Está a cargo de la planificación de requerimientos de compra de materiales, equipos y contratación de personal. • Establece relaciones con las empresas tercerizadas. • Registra y monitorea los problemas suscitados en la gestión operativa. • Realizar gestión pos venta. • Define el proceso productivo del servicio. • Desarrolla y gestiona el manual de procedimientos y guía de buenas prácticas operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explica los alcances ser servicio al cliente. • Explica los alcances del servicio al cliente. • Absuelve las dudas del cliente. • Suscribe contratos. • Establece acuerdos con el cliente sobre condiciones del servicio.

Puesto	Gerente General	Gerente de Operaciones	Administrador del Servicio
<p>Principales competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga del manejo de personal. • Está a cargo del manejo de habilidades de comunicación y colaboración. • Capacidad de liderazgo. • Clara orientación al cliente. • Trabajo en equipo. • Habilidad analítica. • Gestión del cambio y desarrollo de la organización. • Acción estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución operativa. • Orientación al cliente. • Manejo de relaciones públicas. • Conducción de equipos de trabajo. • Planeación y organización y administración. • Liderazgo. • Manejo de comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje. • Dinamismo, energía. • Proactiva. • Tolerante. • Servicio al cliente.

Puesto	Gerente General	Gerente de Operaciones	Administrador del Servicio
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad entre 30-50 años de edad. • Administradora con MBA. • Conocimiento y experiencia avanzada en gestión de personas y coaching. • Poseer capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, compromiso e integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento avanzado de gestión de personas y coaching. • Edad entre 30 y 50 años. • Administrador de preferencia con MBA. • Conocimiento avanzado en gestión de personas y coaching. • Experiencia en el manejo operativo en empresa de servicios y/o industriales. • Experiencia en el manejo de personal. • Poseer capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, compromiso e integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Últimos ciclos de Admiración de Ventas. • Con conocimiento de marketing. • Experiencia mínima de 4 años en Atención al Cliente.
Remuneración	• S/. 3.500	• S/. 3.000	• S/. 1.500,00
Rég. Laboral	• Quinta categoría	• Quinta categoría	
Número de personal	• 1	• 1	Año 1-4 1 Año 5 2

Fuente: Elaboración propia.

Puesto	Supervisor	Especialistas
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los procedimientos a seguir para el desarrollo de la limpieza. • Recibe la relación de servicios confirmados. • Realiza la cobranza y emisión de comprante de pago, y apoya en la suscripción de contratos. • Realiza las encuestas de satisfacción del cliente • Se trasladará a los puntos de limpieza a las especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el trabajo operativo de limpieza y/o planchado.
Principales competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de técnicas profesionales de limpieza. • Poseer capacidad de trabajo en equipo. • Personalidad proactiva. • Manejo de equipos de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen carácter. • Deseos de superación.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 30-40 años. • Ingeniero químico o textil. • Amplia y comprobada experiencia en el sector. • Brevete A1, como mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo femenino. • Buenas condiciones de salud. • Amplia experiencia realizando labores de limpieza doméstica. • Maneje técnicas de planchado de prendas textil. • Trato amable.
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • S/. 2.000 	<ul style="list-style-type: none"> • S/. 1.200

Puesto	Supervisor	Especialistas
Régimen Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla
Número de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Año 1 y 2: 1 supervisor • Año 3: 2 supervisores • Años 4 y 5: 3 supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> • Año 1: 11 • Año 2: 14 • Año 3: 20 • Año 4: 27 • Año 5: 37

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Presupuesto de marketing

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Campaña de venta Personal	1,400	400	1,200	600	1,200	400	1,400	400	1,200	600	1,200	400	10,400
Tarjetas Personales	200			200			200			200			800
Anfitrionas	800		800		800		800		800		800		4,800
Alquiler de Stand	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Publicidad	2,104	0	2,500	0	2,000	500	1,944	1,000	2,500	1,000	2,000	1,500	17,048
Brochure	500		500			500			500			500	2,500
Merchadising	604		1000		1000		944	1000	1000	1000	1000	1000	8,548
Anfitrionas	800		800		800		800		800		800		4,800
Volantes	200		200		200		200		200		200		1,200
Relaciones Públicas	594	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,544
Alimentación	394	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,144
Movilidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Promoción		1,000	0	1,000	1,000	0	1,000	1,000	0	1,000	1,000	2,000	9,000
Obsequios		1,000		1,000	1,000		1,000	1,000		1,000	1,000	2,000	9,000
SERVICIOS CONTRATADOS	800	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5,200
Diseñador Free Lance (Inc. IR)	0		0		0		0		0		0		0
Facebook	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Addwords	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Hosting	400												400
Seguro contra robos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
TOTAL GENERAL V.V	4898	2250	4550	2450	5050	1750	5194	3250	4550	3450	5050	4750	47192
IGV	881.64	405	819	441	909	315	934.92	585	819	621	909	855	8,499
TOTAL GENERAL P.P	5,779.64	2,655.00	5,369.00	2,891.00	5,959.00	2,065.00	6,128.92	3,835.00	5,369.00	4,071.00	5,959.00	5,605.00	55578

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Estrategias operacionales

ESTRATEGIA	CALIDAD	ENTREGA	FLEXIBILIDAD	INNOVACIÓN
Desarrollo de mejores servicios: Atención constante en la competencia y las necesidades de los clientes.	✓		✓	✓
Desarrollo de nuevos servicios: Revisión permanente de las necesidades de los clientes y el avance tecnológico.	✓		✓	✓
Diseño de procesos y capacidad: Normalización de las actividades operativas, evaluación de incidentes y acciones correctivas.	✓	✓	✓	✓
Localización: Ubicación estratégica de oficina, para clientes y empleados.		✓	✓	
Recursos humanos y diseño del trabajo: Manejo del clima laboral, política de retención del empleado, desarrollo de destrezas, remuneración por encima del mercado.	✓	✓	✓	✓
Tecnología: Atentos al avance tecnológico de productos y equipos de limpieza profesional.	✓	✓		✓
Capacidad: Utilización de apoyo externo legal y contable, evaluación de empleados (especialistas) suficientes para los servicios.		✓	✓	

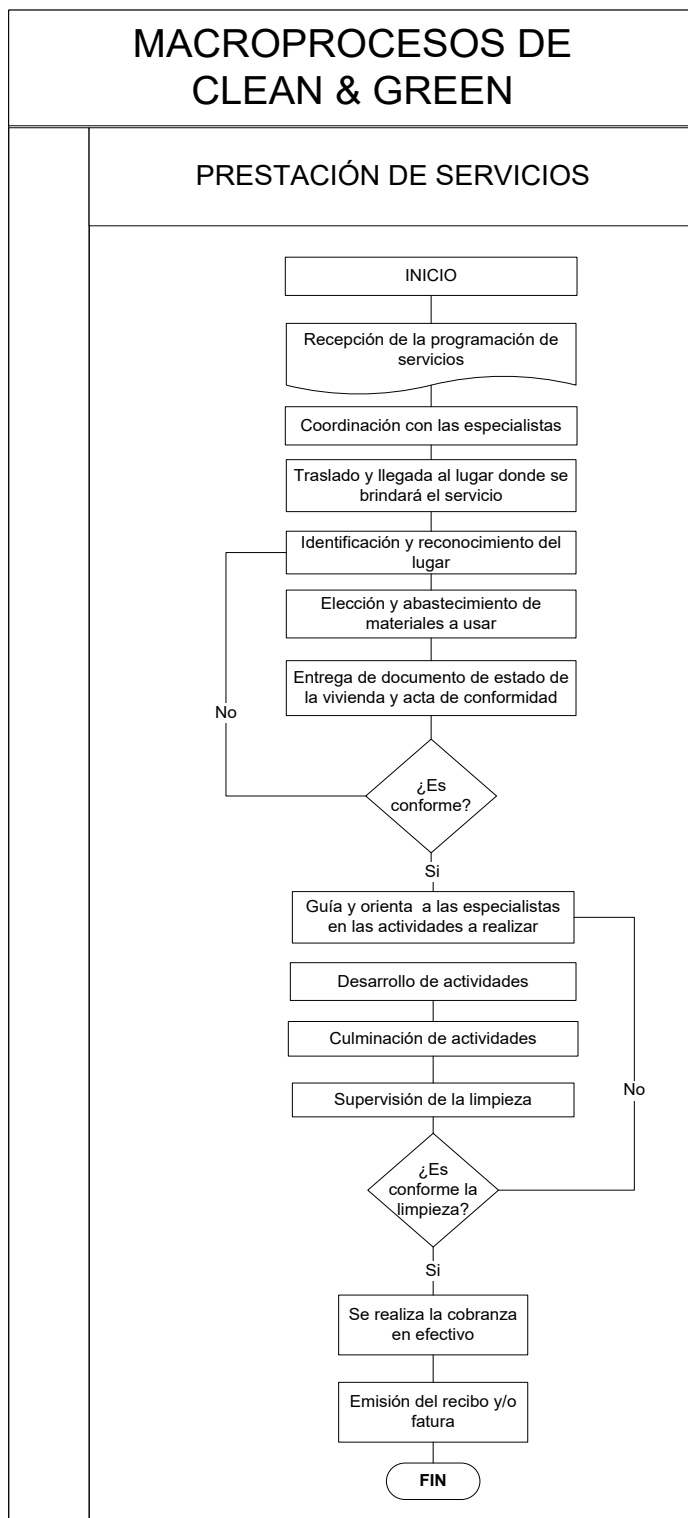
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Mapeo de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14. Flujo de prestación de servicios



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Plan de producción

SERVICIOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
LÍNEA ÚNICA													
Limpieza clásica	52	62	78	78	78	94	94	94	104	104	104	104	1,046
Limpieza profunda	16	19	24	24	24	29	29	29	32	32	32	32	322
Limpieza clásica organica	4	5	6	6	6	7	7	7	8	8	8	8	80
Limpieza profundo - organica	8	10	12	12	12	14	14	14	16	16	16	16	160
Planchado	40	48	60	60	60	72	72	72	80	80	80	80	804
Sub Total	120	144	180	180	180	216	216	216	240	240	240	240	2,412
LÍNEA MÁS													
Limpieza clásica+planchado	52	62	78	78	78	94	94	94	104	104	104	104	1,046
Limpieza profunda+planchado	8	10	12	12	12	14	14	14	16	16	16	16	160
Limpieza clásica orgánica+planchado	4	5	6	6	6	7	7	7	8	8	8	8	79
Limpieza profunda organica+planchado	4	5	6	6	6	7	7	7	8	8	8	8	80
Sub Total	54	65	81	97	108	122	119	119	119	130	130	130	1,365
Total	174	209	261	277	288	338	335	335	359	370	370	370	3,777

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16. Flujo de caja proyectado

	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	483,847	697,708	1,077,958	1,554,416	2,241,468
Gastos					
Compras de MP	-30,074	-43,367	-67,003	-96,618	-139,323
Planillas	-317,834	-466,123	-716,311	-924,935	-1,422,271
Costos indirectos	-9,696	-12,039	-13,369	-23,622	-26,160
Gastos Diversos	-14,172	-14,172	-14,172	-14,172	-14,172
Gtos de marketing	-55,578	-38,905	-27,233	-19,063	-13,344
Pago de IGV	-45,011	-90,492	-142,581	-209,415	-313,088
Impuesto a la Renta		-	-4,031	-22,586	-72,351
Inversiones					
Muebles					
Equipos y maquinaria				-32,108	
Vehículos			-25,488		
Intangibles					
Gastos Preoperativos					
Capital de Trabajo					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	11,481	32,610	67,772	211,897	240,758
Aporte de Capital					
Deuda					
Amortización de deuda	-10,847	-12,799	-15,103		
Intereses	-5,654	-3,702	-1,398		
Escudo Fiscal					
Distribución de dividendos					
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-5,020	16,109	51,271	211,897	240,758
Saldo Inicial de Caja	25,000	19,980	36,090	87,360	299,257
Saldo Final de Caja	19,980	36,090	87,360	299,257	540,015

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Terminal al año 5
Flujo de Caja Económico = Financiero	-108,254	-5,020	16,109	51,271	211,897	240,758	
Valor terminal						786,343	786,343
Flujo economico total	-108,254	-5,020	16,109	51,271	211,897	1,027,102	
Factor de Descuento	1.00	0.84	0.72	0.61	0.53	0.46	
VP Flujos	-108,254	-4,240	11,605	31,502	112,132	468,122	
VAN Estimado							
VAN Flujos	510,867						
VAN Económico	510,867						
TIRE	70.862%						

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo economico total	-108,254	-5,020	16,109	51,271	211,897	1,027,102
+ Prestamo	38,749					
- Amortizacion de Deuda		-10,847	-12,799	-15,103	-	-
- Interes		-5,654	-3,702	-1,398	-	-
+ Escudo fiscal del interes		1,696.25	1,110.52	419.37	-	-
Flujo Financiero total	-69,505	-19,824	719	35,189	211,897	1,027,102
Factor de descuento	1	0.84	0.72	0.61	0.53	0.46
VP Flujos	-69,505	-16,744	518	21,621	112,132	468,122
VAN Estimado						
VAN Flujos	516,144					
VAN Financiero	516,144					
TIRF	80.140%					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17. IGV para el flujo económico y financiero

IGV	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	73,807	106,430	164,434	237,114	341,919
Gastos / Compras					
Materiales	-4,588	-6,615	-10,221	-14,738	-21,253
Costos Indirectos	-1,479	-1,836	-2,039	-3,603	-3,991
Gastos Operativos					
Gastos de Marketing	-8,478	-5,935	-4,154	-2,908	-2,036
Gastos Diversos	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552
Inversiones					
Muebles					
Equipos y maquinaria				-4,898	
Vehículos			-3,888		
Intangibles					
Gastos Preoperativos					
TOTAL	57,711	90,492	142,581	209,415	313,088
Crédito Fiscal del mes	-	-	-	-	-
IGV por pagar del mes	57,711	90,492	142,581	209,415	313,088
Crédito Fiscal acum. (Activo)	-	-	-	-	-
Pago de IGV (Flujo de caja)	45,011	90,492	142,581	209,415	313,088

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18. Estado de ganancias y pérdidas

	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	410,040	591,278	913,524	1,317,302	1,899,549
Costo de Ventas	-278,245	-376,929	-608,453	-840,495	-1,317,216
Utilidad Bruta	131,795	214,349	305,071	476,807	582,333
Gastos Administrativos	-48,122	-77,690	-92,474	-92,474	-109,722
Cargas de Personal	-36,960	-66,528	-81,312	-81,312	-98,560
Gastos Operativos					
Gastos Diversos	-6,452	-6,452	-6,452	-6,452	-6,452
Depreciación y Amort.	-4,710	-4,710	-4,710	-4,710	-4,710
Consumo Preoperativos					
Gastos de Ventas	-102,439	-119,520	-135,911	-143,164	-183,490
Cargas de Personal	-43,531	-74,741	-101,024	-110,880	-156,053
Gastos Operativos					
Gastos Diversos	-4,662	-4,662	-4,662	-4,662	-4,662
Depreciación y Amort.	-7,146	-7,146	-7,146	-11,466	-11,466
Gtos de Marketing	-47,100	-32,970	-23,079	-16,155	-11,309
Utilidad Operativa	-18,766	17,139	76,686	241,169	289,120
Gastos Financieros	-5654	-3702	-1398		
Utilidad antes de IR	-24,421	13,437	75,288	241,169	289,120
Participación de Trab.	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta	-	-4,031	-22,586	-72,351	-86,736
Utilidad Neta	-24,421	9,406	52,701	168,818	202,384

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19. Balance general (Nuevos Soles)

	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Caja	19,980	36,090	87,360	299,257	540,015
Crédito Fiscal	0	0	0	0	0
Gastos Preoperativos					
Activo Fijo	70,554	70,554	92,154	119,364	119,364
Dep. y Amort. Acum	-13,741	-27,482	-41,222	-59,283	-77,344
TOTAL ACTIVO	76,794	79,162	138,292	359,338	582,035
Pasivo					
CTS por pagar	3,807	5,538	8,514	10,978	16,906
Gratificaciones por pagar	0	0	0	0	0
Tributos por Pagar	0	4,031	22,586	72,351	86,736
Deuda	27,902	15,103	0		
TOTAL PASIVO	31,710	24,672	31,101	83,328	103,642
Patrimonio Neto					
Capital Social	69,505	69,505	69,505	69,505	69,505
Reserva Legal					
Utilidades Retenidas	-24,421	-15,015	37,687	206,505	408,889
TOTAL PATRIMONIO	45,084	54,490	107,191	276,009	478,393
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	76,794	79,162	138,292	359,338	582,035

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20. Determinación del COK

Industry Name	Number of Firms	Unlevered Beta	corr	Correlation with mark	Total Beta (Unlevered)	
<i>Industrial Services</i>	137	0.809770918		0.463723643	1.746235997	
Año	0	1		2	3	4
T	30%	30%		30%	30%	30%
Beta Desapalancado	1.75	1.75		1.75	1.75	1.75
Deuda	38,749	27,902		15,103	0	0
Patrimonio	69,505	45,084		54,490	107,191	276,009
D+E	108,254	72,986		69,593	107,191	276,009
D/E	0.56	0.62		0.28	0.00	0.00
Beta Apalancado	2.43	2.09		2.09	1.75	1.75
Rf	7.24%	7.24%		7.24%	7.24%	7.24%
Prima Riesgo de Mercado	3.36%	3.36%		3.36%	3.36%	3.36%
Riesgo Pais	3.00%	3.00%		3.00%	3.00%	3.00%
Re (tasa exigida por los accionistas CO	18.40%	17.25%		17.25%	16.11%	16.11%
Rd	18.00%	18.00%		18.00%	18.00%	18.00%
D/ (D+E)	35.79%	38.23%		21.70%	0.00%	0.00%
E/(D+E)	64.21%	61.77%		78.30%	100.00%	100.00%
T	30%	30%		30%	30%	30%
WACC	16.32%	15.47%		16.24%	16.11%	16.11%
Re	18.40%	17.25%		17.25%	16.11%	16.11%
Factor de Descuento WACC	0.8597	0.7445		0.6405	0.5517	0.4751
Factor de Descuento Re	0.8446	0.7204		0.6144	0.5292	0.4558

Fuente: Elaboración propia.

Nota biográfica

Jacqueline Rocío Quintana Flores

Es Ingeniera en Industrias Alimentarias por la Universidad Nacional Agraria La Molina, con especialización internacional en Agronegocios y mercadeo de productos agropecuarios. Ha laborado como Coordinadora de Mercados en la Asociación Peruana de Gastronomía, funcionaria de la Municipalidad de Lima y el Programa de Desarrollo Productivo Agrorural del Ministerio de Agricultura. Actualmente, es Gerente General de su empresa familiar Green SAC, dedicada a servicios profesionales para el hogar y la industria.

Leidy Arredondo Avalos

Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad San Martín de Porres, con especialización en Finanzas. Ha laborado como Administradora de Empresas del sector privado en empresas de producción y de servicios. Actualmente, se desempeña como jefe de Finanzas de empresa industrial del sector textil y es Asesora de Empresas de la industria avícola.