



**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN MARKETPLACE
DE ATENCIÓN DE INCIDENTES DOMÉSTICOS”**

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

Presentada por

Sr. Eduardo Huapaya Livia

Sr. Jeremy Golergant Niego

Sr. Fernando Massa Paredes

Sr. Juan Carlos Pinillos Cárdenas

Sr. Marco Eyzaguirre Alemán

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz

2016

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes sacrificaron su tiempo con nosotros y nos apoyaron en este tiempo de estudios. Todo ha sido posible gracias a ellos.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Índice de tablas | 5 |
| Índice de gráficos | 7 |
| Índice de anexos | 8 |
| Resumen ejecutivo | 9 |
| | |
| Capítulo I. Propuesta de negocio | 10 |
| 1. Problemática identificada | 10 |
| 2. Oportunidad | 10 |
| 3. Idea de negocio | 11 |
| 4. Business model canvas | 12 |
| | |
| Capítulo II. Marco institucional | 13 |
| 1. Análisis macro | 13 |
| 2. Análisis micro | 15 |
| | |
| Capítulo III. Sondeo de mercado | 18 |
| 1. Sondeo cualitativo y cuantitativo | 18 |
| 2. Estimación de demanda | 20 |
| | |
| Capítulo IV. Estrategia | 24 |
| 1. Misión | 24 |
| 2. Visión | 24 |
| 3. Valores | 24 |
| 4. Objetivos | 24 |
| 5. Análisis FODA | 25 |
| 6. Ventaja competitiva | 26 |
| 7. Estrategia | 26 |
| 8. Estrategia comercial | 27 |
| 9. Cadena de valor | 27 |
| | |
| Capítulo V. Planes operativos | 28 |
| 1. Plan de marketing | 28 |
| 2. Plan de operaciones | 36 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 3. Plan de recursos humanos | 43 |
| 4. Plan financiero | 47 |
| 5. Impacto social | 57 |
| 6. Riesgos y contingencia | 57 |
| Conclusiones y recomendaciones | 58 |
| 1. Conclusiones | 58 |
| 2. Recomendaciones | 58 |
| Bibliografía | 59 |
| Anexos | 61 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Análisis de competencia en el sector de atención a incidentes domésticos | 15 |
| Tabla 2. Análisis de amenazas de nuevos competidores en el sector | 16 |
| Tabla 3. Análisis del poder de negociación con los clientes | 16 |
| Tabla 4. Análisis del poder de negociación con los proveedores | 17 |
| Tabla 5. Análisis de los servicios sustitutos | 17 |
| Tabla 6. Metodologías de sondeo de mercado utilizadas | 18 |
| Tabla 7. Lista de oficios más demandados por el cliente | 19 |
| Tabla 8. Lista de oficios que el técnico especialistas más ofrece | 20 |
| Tabla 9. Cálculo del mercado total disponible (TAM) | 21 |
| Tabla 10. Cálculo del tamaño de mercado disponible útil (SAM) | 22 |
| Tabla 11. Cálculo del valor del mercado disponible útil (SOM) | 22 |
| Tabla 12. Cuadro FODA cruzado | 25 |
| Tabla 13. Estrategia comercial según matriz de Ansoff | 27 |
| Tabla 14. Objetivos del plan de marketing | 28 |
| Tabla 15. Inversión publicitaria para el primer año | 32 |
| Tabla 16. Proyección de pedidos y especialistas a reclutar | 32 |
| Tabla 17. Cálculo de costo de Adquisición del Cliente (CAC) | 33 |
| Tabla 18. Cálculo del valor del ciclo de vida del cliente (CLTV) | 34 |
| Tabla 19. Criterios de segmentación de clientes para marketing relacional | 35 |
| Tabla 20. Presupuesto de marketing | 35 |
| Tabla 21. Objetivos del plan de operaciones | 36 |
| Tabla 22. Plan de contratación de servicios terceros | 38 |
| Tabla 23. Validación de interfaz con usuarios | 40 |
| Tabla 24. Presupuesto de operaciones | 42 |
| Tabla 25. Objetivos del plan de recursos humanos | 43 |
| Tabla 26. Descripción y funciones del personal | 44 |
| Tabla 27. Presupuesto de recursos humanos | 46 |
| Tabla 28. Objetivos financieros | 47 |
| Tabla 29. Evolución de pedidos por tipo y por año | 49 |
| Tabla 30. Recaudación anual | 50 |
| Tabla 31. Costos indirectos | 51 |
| Tabla 32. Inversiones tangibles e intangibles | 52 |
| Tabla 33. Capital de trabajo | 53 |

| | |
|---|----|
| Tabla 34. Plan de Financiamiento | 53 |
| Tabla 35. Planificación del servicio de deuda | 54 |
| Tabla 36. Estado de ganancias y pérdidas | 55 |
| Tabla 37. Flujo de caja | 56 |
| Tabla 38. Criterios de evaluación | 57 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Distritos en los que la empresa tendrá cobertura | 21 |
| Gráfico 2. Tamaño de mercado total, disponible y objetivo | 23 |
| Gráfico 3. Curva de valor de competidores | 29 |
| Gráfico 4. Mapa de posicionamiento del mercado | 29 |
| Gráfico 5. Consumer journey | 40 |

Índice de anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1: Business model canvas | 61 |
| Anexo 2. Resultados del sondeo de mercado | 63 |
| Anexo 3: Cadena de valor del sector | 64 |
| Anexo 4. Diagramas de flujo de procesos operativos | 65 |
| Anexo 5. Protocolo de atención al cliente | 66 |
| Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas por mes | 67 |
| Anexo 7. Cuadro de servicio de deuda por mes | 68 |
| Anexo 8. Organigrama | 69 |
| Anexo 9. Detalles de oficina | 70 |
| Anexo 10. Interfaz de app | 72 |
| Anexo 11. Simulación de escenarios financieros | 74 |
| Anexo 12. Análisis de riesgos y contingencias | 75 |

Resumen ejecutivo

En el Perú los incidentes domésticos en los rubros de gasfitería, cerrajería, electricidad, entre otros se atienden por especialistas que hoy se encuentran en su mayoría bajo un esquema de economía informal, brindando un servicio poco homogéneo, incumpliendo horarios y plazos, con poca o nula garantía en función a los tiempos del especialista y estándares cuestionables de calidad.

Las incidencias domésticas ocurren entre 5 a 8 veces por año en los 6 millones de hogares que componen el Perú urbano y que representan un mercado total disponible (TAM) de S/ 511 millones al año considerando un precio promedio por servicio de S/40. Esto significa una gran oportunidad para la entrada de actores que garanticen un servicio idóneo, sobre todo en grupos de mayor poder adquisitivo que no tendrían problemas en pagar un precio más alto por recibir un servicio de calidad.

En este contexto nace Handyman, un MarketPlace virtual que reunirá a especialistas para cubrir parte de la demanda de atención en incidencias del hogar que brinden un servicio de calidad. Buscaremos posicionarnos como la mejor opción del mercado teniendo como atributos diferenciales la garantía, seguridad y confianza. Contaremos con una interfaz virtual (app) con la que el cliente podrá acceder para solicitar algún servicio. En esta interfaz podrá reportar su incidencia y encontrar un especialista que lo atienda dependiendo de la disponibilidad, ubicación y urgencia que requiera y; además, se puede tener trazabilidad de los servicios de inicio a fin.

El modelo de negocio de Handyman se apalanca en un servicio diferencial y garantizado que le permitirá presentarse al mercado con una propuesta de precio superior al promedio del mismo sustentada en el sondeo de mercado que hemos realizado. Gracias a esto, hemos planificado un escenario financiero donde para el tercer año habrían S/ 3.98 millones de ingresos acumulados por ventas con un margen EBIT de 30% al tercer año, lo que representa S/ 730,764. El periodo de recupero es de 2.5 años con un VPNE de S/ 144,868 y una TIRE de 45%.

Durante el primer año, la relación del valor generado por un cliente (CLTV) será de S/ 21.8, frente a un costo de adquisición del mismo (CAC) de S/ 5.6. Esperamos que este ratio mejore en el tiempo gracias al plan desarrollado y el impulso que nos darán los frentes virtuales.

Capítulo I. Propuesta de negocio

1. Problemática identificada

Actualmente, la gran mayoría de necesidades que se generan en los hogares del Perú relacionados a problemas de gasfitería, electricidad, cerrajería, limpieza, pintura, entre otros, se cubren de manera informal con un servicio de baja calidad. Estos especialistas, son personas que por lo general han aprendido su oficio de manera empírica. Son muy pocos los que estudian alguna carrera técnica que les permita afrontar de una mejor manera su trabajo, es decir van aprendiendo con la experiencia. Esta situación hace que los clientes, busquen referencias o recomendaciones de amigos y/o familiares.

Es importante mencionar que estos especialistas van ampliando la cantidad de servicios que ofrecen y su contratación se da en mayor medida en los hogares de los niveles socioeconómicos altos, ya que en los hogares de menores recursos este tipo de trabajos, por lo general, los realiza el mismo jefe de hogar o algún miembro de la familia para evitar el pago.

Este tipo de servicios se caracterizan por la baja homogenización, incumplimiento de horarios, falta de garantía y seguridad, sin estándares de calidad y no entregar comprobante de pago.

2. Oportunidad

Existe una oportunidad para abordar esta categoría dado que se estima que en los 6 millones de hogares urbanos del Perú, hay una necesidad aproximada de 8 servicios domésticos por año.

Hemos identificado dos grupos diferenciados que son clave para detectar la oportunidad de negocio. El primero de ellos es el cliente quien contrata los servicios:

- Compuesto por personas de hogares de niveles socioeconómicos A y B de Lima que requieran de servicios domésticos a través de técnicos especialistas.
- No encuentra empresas consolidadas que garanticen la atención de los diferentes tipos de incidencias del hogar.
- Necesita una recomendación de algún amigo o familiar para contratar a un especialista.
- No existen tarifas definidas por los servicios. Se negocia.
- Existe disposición a pagar un precio mayor por un servicio de calidad y garantía.

El segundo grupo son los especialistas dedicados a la atención de incidencias domésticas:

- Son mayoritariamente de niveles socioeconómicos D y E.
- No cuentan con seguro contra accidentes.
- No acceden a la economía formal, esquemas de financiamiento, seguridad social ni sistema bancario.
- Sólo cubren el 60% de su tiempo operativo disponible.
- En algunas oportunidades, llegan al lugar de la incidencia pero no se contrata su servicio, esto les genera costos y pérdida de tiempo.
- Tienen exposición reducida a las recomendaciones de sus clientes.
- No cuentan con el respaldo ni garantía de alguna organización que avale su servicio.

1.3 Idea de negocio

Nuestro proyecto busca cubrir las necesidades de servicios para el hogar de una manera formal, con garantía y estándares de atención nunca antes vistos en el mercado peruano. Este valor agregado nos permitirá cobrar por encima del precio promedio de mercado.

Este modelo de negocio implica mayores ingresos económicos para el especialista lo cual hará más atractiva su afiliación a la empresa debido a que podrá acceder a un mayor mercado de clientes, un incremento en la frecuencia de trabajos realizados y además contará con soporte tecnológico y seguro contra accidentes.

Nuestra propuesta de negocio se presentará al mercado bajo la marca propia Handyman:



Y éstas son algunas características del modelo de negocio:

- ¿Qué? Handyman es un Marketplace que reunirá a especialistas del mercado para brindar atención de incidencias en el hogar tales como gasfitería, electricidad y pintura,

garantizando un nivel de servicio homogéneo, formal y de calidad, antes no ofrecido en el mercado.

- ¿Quién? Atenderemos la demanda de los hogares de niveles socioeconómicos A y B de ciertos distritos de Lima Metropolitana que requieran la atención de incidencias domésticas.
- ¿Cómo? Handyman contará con un aplicativo al cual accederán los clientes cuando surja alguna necesidad. Aquí podrán encontrar especialistas seleccionados y con garantía para el servicio que se requiera. Algunas características del servicio:
 - Podrán visualizar a los especialistas que los atendieron anteriormente y además ver a otros disponibles con su record de recomendaciones.
 - Una vez solicitado el servicio, se garantiza el cumplimiento del día y hora acordada.
 - El especialista podrá visualizar la historia de atenciones que cada cliente ha recibido, con el diagnóstico y acciones realizadas.

4. Business model canvas

Nuestro *business model canvas* será igual para todas las fases de implementación (ver anexo 1) e incluye los procesos de especialistas y los de consumidor final.

Capítulo II. Marco institucional

1. Análisis macro

1.1 Político

La situación política del Perú en el 2016 estuvo marcada por un poco de incertidumbre, primero por el riesgo de que el presidente electo no continúe con las políticas de libre mercado, la inversión privada e impulse a los sectores más necesitados; segundo porque el gobernante electo (Pedro Pablo Kuczynski) no cuenta con mayoría en el congreso y eso podría resultar en algunas trabas para la implementación de ciertas políticas, afortunadamente, este escenario no parece afectar la confianza de inversionistas y se espera que haya un impulso importante a las medidas macro que fomenten la economía formal, incremento del empleo y de calidad de vida.

1.2 Económico

En el periodo 2005-2015 la economía peruana ha crecido ininterrumpidamente siendo el 2008 el mejor año con un PBI de 9.1% y el peor el 2009 con 1% de PBI como consecuencia de la crisis que afectó a varios países del mundo.

Este año 2016 estuvo marcado por una primera parte de incertidumbre por razones externas e internas como la subida de tasas por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), los efectos del fenómeno “El Niño” y las elecciones presidenciales que ya culminaron en junio con la 2da vuelta electoral.

Se espera que el fin de año sea prometedor y que el crecimiento dependa principalmente del desempeño local esperando un PBI anual de 3.5%. Las fuentes de este crecimiento, que debería mantenerse en el 2017, serían la minería, inversiones en infraestructura como la Línea 2 del metro de Lima, el Gaseoducto del sur peruano y el sector inmobiliario.

1.3 Social

De acuerdo con Stiglitz (2014) en su libro “El precio de la desigualdad”, existe una preocupación generalizada y creciente por el aumento de la desigualdad y la falta de oportunidades, y cómo

ambas tendencias están cambiando nuestras economías, nuestras políticas democráticas y nuestras sociedades.

Según el BID, entre el 2005 y el 2014 la clase media peruana casi se quintuplicó. Los peruanos en esta situación pasaron de ser el 11.9% (2005) a formar el 50.6% de la población (2014).

Toda esta tendencia positiva del País implica que ahora los jefes de hogar tengan un mayor poder adquisitivo, lo que les permite pagar a un tercero para realizar una labor doméstica. Buscan mayor tiempo para el ocio y compartir con familia y amigos ¹.

1.4 Tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico, la penetración móvil en el Perú en personas entre los 10 y 70 años es de 79% alcanzando el 90% en el NSE AB1. La penetración de smartphone es 41% a nivel nacional y de 71% en los NSE AB1. La penetración de internet fijo en hogares es de 37% siendo de 88% en el NSE AB1.

De forma complementaria el uso de internet para la búsqueda y contratación de servicios es algo cada vez más común. Como ejemplo de ello tenemos el uso de apps para servicios bancarios, servicios de taxi, reservas en restaurantes y hoteles, compra de pasajes, entre otros.

1.5 Ambiental

En el Perú se ha avanzado mucho en los últimos años respecto a la protección del medio ambiente, pero falta mucho para desarrollar una consciencia adecuada en los ciudadanos. Por otro lado, las empresas son más conscientes en la necesidad de establecer y respetar las políticas del medio ambiente para mantener competitividad en el mercado.

1.6 Legal

Basados en la existencia de una serie de aplicativos para la contratación de servicios, tales como taxi, reservas de hoteles, revisión de restaurantes e incidencias para el hogar; consideramos que no hay restricciones legales para desarrollar un producto de este tipo.

¹ <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>

2. Análisis micro

Hemos utilizado el sistema de análisis de fuerzas que nos permite identificar factores que afectan a cada fuerza y se tabulan con 3 criterios:

- **Actual.** Indica que tan presente o no se encuentra el factor en el contexto analizado.
- **Incidencia.** Indica la profundidad con que el factor afecta al modelo propuesto.
- **Clave.** Indica el nivel de importante que tendrá el factor para nuestro modelo.

2.1 Competencia

Hoy no existe un competidor consolidado que ofrezca el mismo servicio que Handyman, sin embargo, han surgido algunas empresas que ofrecen estos servicios sin que se afecte significativamente el escenario de competencia (ver tabla 1).

- Dconfianza. Brinda hasta 3 cotizaciones de servicios para el hogar y lista de especialistas para que cliente pueda seleccionar su preferencia. Puede calificar servicio.
- Xperto Service y más. Empresa especializada en servicios de gasfitería.
- Helpers. Intenta posicionarse como la “primera aplicación de búsqueda de servicios técnicos a domicilio”. Utiliza la web para reclutar nuevos especialistas.
- Soyla. Marketplace que busca posicionarse como “solución de limpieza para el hogar” y se concentra en brindar distintos niveles de servicios de limpieza. Tiene un sistema de ayuda al cliente en línea vía chat que se activa cuando alguien ingresa a su página web.

Tabla 1. Análisis de competencia en el sector de atención a incidentes domésticos.

| Factor | Actual | Incidencia | Clave |
|---------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Número de competidores | Baja | Alta | X |
| Competidores equilibrados | Baja | Alta | |
| Crecimiento del sector | Baja | Baja | X |
| Costos fijos | Baja | Baja | |
| Diferenciación | Baja | Alta | X |
| Costos de cambio | Baja | Alta | |
| Barreras de salida | Baja | Baja | |

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Prácticamente no existen barreras de entradas a este mercado, por lo que la amenaza de ingreso de nuevos competidores en la categoría es alta. Encontramos a los factores “economía de escala” y “diferenciación” como los factores clave de esta fuerza (ver tabla 2).

Tabla 2. Análisis de amenazas de nuevos competidores en el sector.

| Factor | Actual | Incidencia | Clave |
|--------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Economías de escala | Baja | Alta | X |
| Diferenciación | Baja | Alta | X |
| Necesidad de capital | Baja | Baja | |
| Costos de cambio | Baja | Baja | |
| Acceso a los canales de distribución | Baja | Baja | |
| Producto patentable | Baja | Baja | |
| Aprendizaje | Baja | Baja | |

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Poder de Negociación con Clientes

En la contratación se presenta una dinámica de negociación “uno a uno” y al existir miles de especialistas independientes disponibles y no haber diferenciación en su servicio, el poder de negociación lo tiene el cliente (ver tabla 3).

Tabla 3. Análisis del poder de negociación con los clientes.

| Factor | Actual | Incidencia | Clave |
|---------------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Concentración de empresas | Baja | Baja | |
| Servicios sustitutos | Alta | Baja | X |
| % Ventas del sector | Baja | Baja | |
| Rentabilidad | Alta | Baja | |
| Diferenciación | Baja | Alta | X |
| Amenaza de integración vertical | Alta | Alta | X |
| Información | Alta | Alta | |

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Poder de Negociación con Proveedores

Hemos identificado 2 factores que se encuentran relacionados entre sí. Por un lado, los proveedores tendrán acceso a información de clientes aun cuando existan contratos de por medio y eso les da una mejor posición de negociación, por otro lado, existen miles de especialistas disponibles en el mercado lo cual pone a Handyman en una posición fuerte de negociación (ver tabla 4).

Tabla 4. Análisis del poder de negociación con los proveedores.

| Factor | Actual | Incidencia | Clave |
|---------------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Concentración de empresas | Baja | Alta | |
| Servicios sustitutos | Alto | Alta | X |
| % Compras del sector | Baja | Baja | |
| Rentabilidad | Alta | Baja | |
| Diferenciación | Baja | Baja | |
| Costos de cambio | Baja | Baja | |
| Amenaza de integración vertical | Baja | Baja | |
| Información | Alta | Alta | X |

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Servicios Sustitutos

En esta parte hemos detectado dos factores clave: la relación calidad / precio y la propensión del usuario a sustituir. Si el cliente recibe una calidad del servicio por debajo de lo esperado buscará a otro especialista referido por familiares o amigos (ver tabla 5).

Tabla 5. Análisis de los servicios sustitutos.

| Factor | Actual | Incidencia | Clave |
|--------------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Relación calidad / precio | Baja | Alta | X |
| Rentabilidad sector sustituto | Baja | Baja | |
| Costos de cambio | Baja | Alta | |
| Propensión usuario a sustituir | Alta | Alta | X |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III. Sondeo de mercado

1. Sondeo cuantitativo y cualitativo

En esta fase realizamos un sondeo de mercado compuesto por diversas actividades y metodologías de acuerdo a lo indicado en la tabla 6.

Tabla 6. Metodologías de sondeo de mercado utilizadas.

| Tipo | Objetivos | Público Objetivo | Formato | Cantidad |
|--------------------------|---|---|--|-----------------|
| Exploratoria | <ul style="list-style-type: none">• Identificar aquellos oficios que hoy componen la economía informal.• Explorar la aceptación o resistencia de este sector para formalizarse accediendo a mayores oportunidades de demanda. | Personas dedicadas a brindar servicios domésticos | Entrevistas en profundidad | 10 |
| Exploratoria | <ul style="list-style-type: none">• Identificar las tensiones propias del proceso de contratación de servicios domésticos. | Usuarios de servicios domésticos | Entrevistas en profundidad | 12 |
| Exploratoria Descriptiva | <ul style="list-style-type: none">• Cuantificar el tamaño de la posible demanda, frecuencia de contratación de los principales servicios y las posibilidades en la contratación de los mismos.• Entender los hábitos de consumo de servicios domésticos por parte del usuario. | Usuarios de servicios domésticos | Encuestas online con preguntas abiertas y cerradas | 140 |

Fuente: Elaboración propia.

Estos fueron los principales hallazgos relacionados a los potenciales clientes. Las preguntas y respuestas que dieron pie a éstos se encuentran listadas en el anexo 2 del presente documento:

- Son principalmente jefes de hogar de niveles socioeconómicos A y B en los principales distritos de Lima Metropolitana.
- El 100% de ellos se conecta a internet más de una vez a la semana.
- Tienen comportamiento comunitario. Al momento de seleccionar un especialista es determinante el factor recomendación de un familiar o amigo en el 84% de los casos.

Recién en menos del 42% y 30% de los encuestados destacan atributos más funcionales como el precio y la velocidad en la atención respectivamente.

- Los atributos “confianza” y “especialista” destacan en el 83% de los encuestados como los principales criterios con los que contratan a un especialista en servicios del hogar. Este hallazgo podría representar un riesgo en el momento en que el cliente prefiera llamar directamente al especialista o que éste se presente directamente.
- El 72% de encuestados declara haber necesitado un servicio en los últimos 3 meses.
- El 84% de los encuestados declara estar dispuesto a buscar atención de servicios domésticos en un ambiente virtual, el 16% indica que no lo haría por la falta de confianza y recomendación, además de riesgos de inseguridad.
- La pregunta abierta respecto a los principales oficios que el usuario cree que va a demandar, nos permitió encontrar que el 72% de demanda de servicios domésticos se concentra en solo 6 oficios listados en la tabla 7.

Tabla 7. Lista de oficios más demandados por el cliente.

| Oficio | Menciones | % |
|--------------|-----------|-------|
| Gasfitería | 93 | 23.4% |
| Electricidad | 72 | 18.1% |
| Pintor | 39 | 9.8% |
| Carpintería | 36 | 9.1% |
| Limpieza | 31 | 7.8% |
| Cerrajero | 13 | 3.3% |

Fuente: Sondeo realizado a 140 potenciales clientes.

Y en cuanto a los especialistas que actualmente brindan servicios domésticos, hemos encontrado los siguientes hallazgos relacionados al problema y sus necesidades:

- El 100% se muestra interesado en formalizarse siempre que esto signifique un incremento en sus ingresos.
- A los especialistas entrevistados se les pidió indicar el oficio al que se dedican tanto ellos como 3 de sus referidos (ver tabla 8).

Tabla 8. Lista de oficios que el técnico especialistas más ofrece.

| Oficio | Menciones | % |
|------------------------------|------------------|----------|
| Empleada del hogar | 6 | 15.0% |
| Cocinero | 5 | 12.5% |
| Carpintero | 4 | 10.0% |
| Electricidad | 4 | 10.0% |
| Pintor | 4 | 10.0% |
| Gasfitería | 3 | 7.5% |
| Limpieza | 3 | 7.5% |
| Cerrajero | 3 | 7.5% |
| Albañil | 2 | 5.0% |
| Jardinero | 2 | 5.0% |
| Técnico en electrodomésticos | 2 | 5.0% |
| Técnico en instalaciones | 1 | 2.5% |
| Nana | 1 | 2.5% |
| Total | 40 | 100.0% |

Fuente: Sondeo realizado a 10 técnicos especialistas.

2. Estimación de Demanda

Para el cálculo de la demanda estamos considerando al grupo de clientes que actualmente pagan por estos servicios. Estos usuarios son básicamente individuos de los niveles socioeconómicos AB que, de acuerdo a lo visto en el sondeo de mercado, requieren ayuda cuando tienen necesidades de servicios domésticos y además valoran una atención de calidad garantizada.

Si bien el problema o necesidad identificada se encuentra a nivel nacional, hemos decidido iniciar operaciones en Lima Metropolitana, primero porque concentra el 60% del NSE AB del Perú urbano y segundo, porque nos permitirá un mayor control de las operaciones en la fase inicial. Priorizaremos los distritos que concentren mayor cantidad de hogares del segmento objetivo: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel. Estos distritos además son colindantes, lo cual ayuda a garantizar un menor tiempo en las visitas programadas o urgentes que los especialistas necesiten realizar.

El Mercado Total Disponible (TAM) que demandan los servicios para el hogar indicados se estiman en S/ 511 millones anuales considerando hogares del Perú urbano de los niveles socioeconómicos A, B y C de acuerdo a lo indicado en la tabla 9:

Tabla 9. Cálculo del mercado total disponible (TAM).

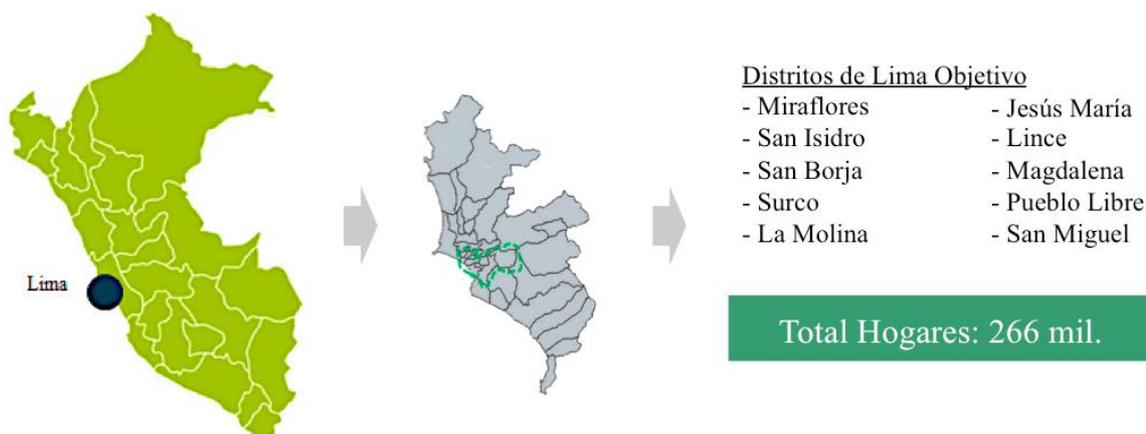
| | % Hogares x NSE | Cantidad Hogares | Gasto Promedio (sin materiales) | Servicios | | TAM (Soles) |
|--------------|-----------------|------------------|---------------------------------|-----------|-------|----------------|
| | | | | x Año | x Mes | |
| Hogares Perú | | 6,202,430 | | | | |
| Hogares AB | 17% | 1,060,616 | S/ 40.0 | 7.7 | 0.64 | S/ 326,669,583 |
| Hogares C | 32% | 1,997,182 | S/ 20.0 | 4.6 | 0.39 | S/ 184,539,659 |
| Total | | | | | | S/ 511,209,243 |

Fuente: Informe 2015 Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (APEIM).

Se excluye la demanda de las zonas rurales y los niveles socioeconómicos D y E por el bajo poder adquisitivo con el que cuentan. Hemos estimado además que el mercado del NSE C realiza un pago promedio 50% menor de lo que paga el nivel socioeconómico A y B, además, la frecuencia de uso es 40% menor.

El Mercado Disponible Útil (SAM) al cual hemos decidido llegar se enfoca únicamente en los niveles socioeconómicos A y B (ver gráfico 1), además, nos concentraremos en 10 distritos de Lima que representan 266,000 hogares (94,000 son del NSE A + 172,000 del NSE B). En estos hogares se encuentra 71% del NSE A y 34% del NSE B ² de acuerdo al cálculo de la tabla 10.

Gráfico 1. Distritos en los que la empresa tendrá cobertura.



² Fuente: Informe de NSE 2015 por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) – Julio 2015

Tabla 10. Cálculo del tamaño de mercado disponible útil (SAM).

| NSE | Hogares Totales | Zona 1 | | Zona 2 | | Total | |
|--------|-----------------|---|---------|---|---------|-----------------------------|---------|
| | | Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina | | Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel | | Total distritos priorizados | |
| NSE A | 132,676 | 48% | 63,685 | 23% | 30,516 | 71% | 94,200 |
| NSE B | 510,293 | 19% | 97,976 | 15% | 74,503 | 34% | 172,479 |
| NSE AB | 642,969 | | 161,661 | | 105,018 | | 266,679 |

Fuente: Informe 2015 Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (APEIM).

Hemos considerado además otros criterios demográficos y hallazgos del sondeo para decidir concentrarnos en este Mercado Disponible Útil (SAM):

- Son los distritos que más nivel de digitalización presentan.
- La penetración de uso internet por hogares en niveles socioeconómicos A y B de Lima es prácticamente total (99%), la penetración de Smartphone está por encima del 70%.
- Del sondeo realizado se obtuvo que la frecuencia de uso de los servicios identificados es de 7.7 veces al año por hogar, es decir 0.64 veces por mes.
- El pago promedio que se realiza por estos servicios es de S/ 40 sin incluir gastos de materiales ni servicios adicionales que surjan.

De acuerdo a estos datos, el Mercado Disponible Útil (SAM) representa S/ 82MM al año de acuerdo al cálculo que hemos realizado en la tabla 11 considerando el número de hogares del segmento y la frecuencia / precio que hemos identificado en el sondeo de mercado.

Tabla 11. Cálculo del valor del mercado disponible útil (SAM).

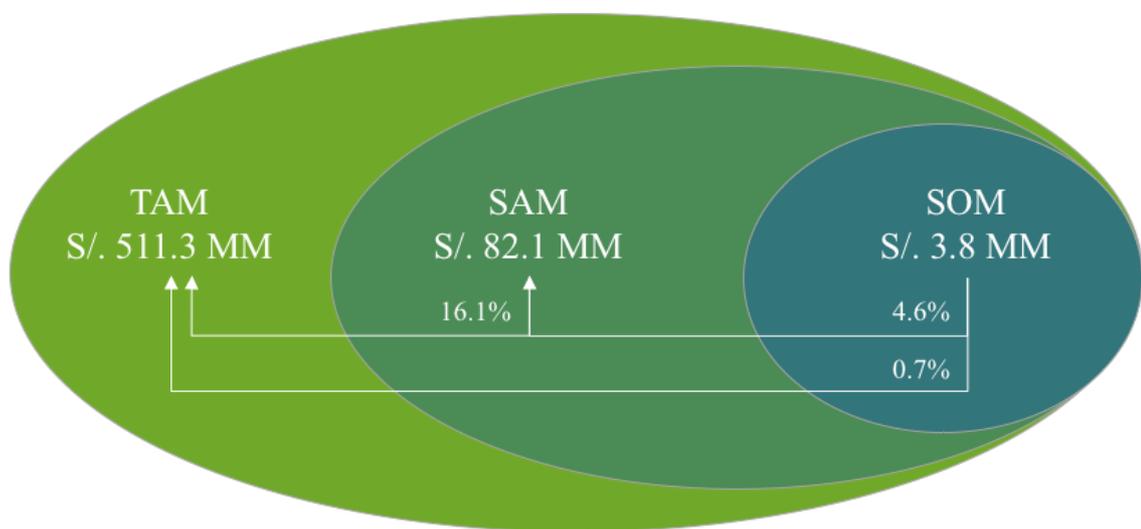
| | |
|--|--------------|
| Hogares del segmento | 266,679 |
| Necesidad mensual (por lo menos un servicio) | 0.64 |
| Necesidad anual | 7.70 |
| Precio promedio sin incluir materiales | S/40 |
| Mercado Total Demanda Anual | S/82,137,202 |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el Mercado Útil Obtenible (SOM) que se espera capturar en el primer año de operaciones es de S/ 3.8 millones obteniendo el 4.6% del Mercado Disponible Útil (SAM) y 0.7% del TAM (ver gráfico 2).

Este valor obtenible se basa en los posibles resultados de la publicidad detallados en el plan de marketing.

Gráfico 2. Tamaño de mercado total, disponible y objetivo.



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV. Estrategia

1. Misión

Brindar un servicio de calidad en la atención de incidencias en el hogar a través de medios virtuales que faciliten la búsqueda de especialistas, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

2. Visión

Ser reconocida como la empresa de servicios para el hogar líder en el mercado peruano.

3. Valores

- Excelencia. Buscamos la satisfacción permanente de nuestros clientes en cada contacto o servicio que realicemos.
- Puntualidad. Estamos comprometidos con el estricto cumplimiento del día y hora pactada de un servicio.
- Confianza. Trabajamos para generar y mantener un vínculo de confianza, sobre la base de una ambiente de seguridad y calidad en el servicio.
- Honestidad. Creemos en la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad entre los clientes y miembros de la empresa.

4. Objetivos

Los objetivos han sido definidos de acuerdo a la proyección de demanda:

- Lograr el liderazgo en el mercado de servicios para el hogar en el grupo objetivo definido alcanzando una participación de mercado del 4.6% al final del primer año de operaciones.
- Seleccionar y mantener a los mejores especialistas del mercado que estén al nivel de lo que el cliente espera. Se contará con 385 especialistas al final del primer año.
- Lograr un volumen de 70,176 pedidos en el primer año de operaciones.
- Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes que supere el 90%.

5. Análisis FODA

En la tabla 12 hemos desarrollado la matriz FODA de acuerdo a la metodología cruzada:

Tabla 12. Cuadro FODA cruzado.

| | | Oportunidad | Amenaza |
|------------------|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> · Crecimiento económico en los últimos años. · Crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo · Alta penetración digital en el NSE A y B. · No hay restricciones legales para este tipo de servicios. · Especialistas trabajan en la informalidad. · Clientes acostumbrados a tomar servicio en base a recomendaciones. · No existen parámetros para la estandarización de tarifas · Poca competencia. | <ul style="list-style-type: none"> · Negociación no declarada del especialista con el cliente. · Ingreso de nuevos competidores (incluye empresas ferreteras que quieran ampliar su propuesta de valor). · Captación de especialistas de Handyman · No existen parámetros para la estandarización de tarifas · |
| Fortaleza | <ul style="list-style-type: none"> · Filtros para el reclutamiento. · Personal capacitado · Entorno innovador. · Nuevo estándar en este tipo de servicio. · Historial de servicios. | <ul style="list-style-type: none"> · Destacar atributos del servicio (seguridad, puntualidad y garantía) facilidad de uso del app e historial de servicios como herramienta para mejorar el diagnóstico. | <ul style="list-style-type: none"> · Controles aleatorios para identificar servicios ejecutados no declarados. · Implementar estrategia para captación de usuarios en el NSE A y B. |
| Debilidad | <ul style="list-style-type: none"> · Tarifas superiores al promedio del mercado · Gestión de personas que siempre trabajaron como independientes. · Rotación de especialistas. | <ul style="list-style-type: none"> · Evaluar alternativa para tarifarios en base a la carga de trabajo u hora hombre requerida. | <ul style="list-style-type: none"> · Plan de incentivos para especialistas más rankeados de tal manera que tengan un costo de cambio alto. |

Fuente: Elaboración propia.

6. Ventaja competitiva

Las fuentes de ventaja competitiva son:

- Tecnología. El mercado de marketplace en Perú recién lleva 3 años de implementado, se encuentra en pleno auge con un crecimiento exponencial y no ha encontrado resistencia en los usuarios. Solo en el mercado de app de taxis se registra un incremento mensual de 20% en los taxis afiliados ³.
- Calidad. Handyman buscará posicionarse como la única empresa que vele por la garantía y calidad del servicio, esto ya de por sí significa un diferencial que esperamos se convierta en una ventaja competitiva.
- Garantía. Desarrollamos un proceso de atención que asegura el cumplimiento de las fechas y horarios pactados con el cliente. Además, le damos al cliente la seguridad que ante cualquier accidente del especialista en el desarrollo de su servicio estará cubierto con un seguro contra accidentes (SCTR).

7. Estrategia

Los atributos confianza, garantía y seguridad son claves en esta categoría de servicios para el hogar. Es por eso que Handyman enfocará su entrada y posterior crecimiento en base a una estrategia de diferenciación que permita construir posicionamiento.

- Garantía:
 - Los especialistas de la red Handyman pasan por un proceso de selección riguroso.
 - Los servicios prestados por los especialistas de Handyman se realizan hasta dejar al cliente totalmente satisfecho. De ser necesario el especialista realizará una visita adicional, de continuar la incidencia se designará a otro especialista.
 - Servicio estandarizado y seguimiento en tiempo real.
 - Encuestas de satisfacción al finalizar el servicio.
- Confianza:
 - El cliente evalúa a los especialistas, con puntuación de 1 a 5.
 - El especialista con promedio de puntuación menor a 4 sale de la red Handyman.
 - Para acceder a ser parte de los especialistas Handyman deberán tener 5 referencias laborales de hogares del segmento objetivo.

³ Fuente Diario El Comercio Octubre 2015.

- Seguridad:
 - Especialistas pasan por un proceso de verificación de antecedentes policiales.
 - Especialistas pasan por evaluación y filtro psicológico.
 - 100% de especialistas cuentan con seguro complementario por trabajo de riesgo.

8. Estrategia Comercial

Se utilizará una estrategia comercial de penetración de mercado, ya que se trata de servicios que se brindan actualmente en el mercado pero con muchas oportunidades de mejora señaladas anteriormente y que Handyman buscará aprovechar (ver tabla 13).

Al cuarto año aplicaremos una estrategia de desarrollo de nuevos mercados o zonas geográficas ya que iniciaremos la expansión a otros distritos de Lima y a otros departamentos del país.

Tabla 13. Estrategia comercial según matriz de Ansoff.

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|--------------------------------------|--------|
| | | Actuales | Nuevos |
| MERCADOS | Actuales | Estrategia de penetración de mercado | |
| | Nuevos | | |

Fuente: Elaboración propia.

9. Cadena de Valor

En el anexo 3 se muestra la cadena de valor que hemos diseñado para el sector, tenemos dos tipos de actividades:

- Actividades que serán realizadas internamente por “Handyman”.
- Actividades en las que intervendremos pero serán realizadas por terceros.

Capítulo V. Planes operativos

1. Plan de Marketing

1.1 Objetivos

Los objetivos de marketing se definen para el corto, mediano y largo plazo (ver Tabla 14).

Tabla 14. Objetivos de Plan de Marketing

| Objetivos | Indicador | Metas | | |
|------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| | | Lanzamiento Corto Plazo (Año 1) | Mantenimiento Mediano Plazo (Año 2) | Crecimiento Largo Plazo (Año 3) |
| Maximizar Rentabilidad | Utilidad Operativa | S/ -148,690 | S/ 322,282 | S/ 557,171 |
| | % EBIT/Ventas | -19% | 24% | 30% |
| Cuota de Mercado | % Penetración (pedidos) | 3.30% | 5.65% | 7.05% |
| | % Mercado útil (SOM) | 4.65% | 8.33% | 11.23% |
| Posicionamiento | Recordación de marca | 40% | 52% | 98% |
| | Consideración de marca | Liderar | Liderar | Liderar |
| | % Clientes satisfechos | 90% | 92% | 95% |
| | Cantidad descarga app | 39,053 | 45,071 | 67,218 |

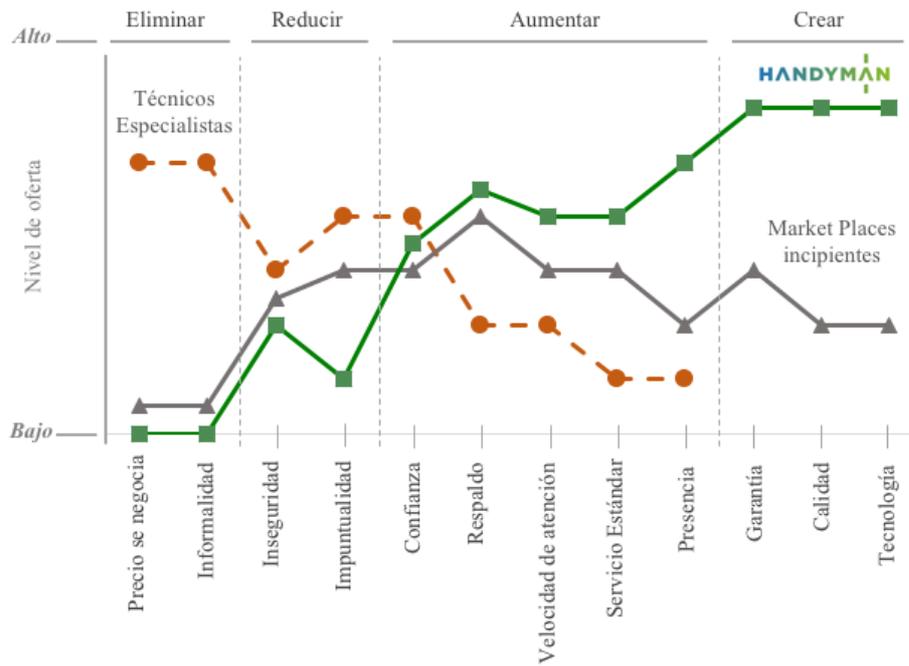
Fuente: Elaboración propia

Marketing será un área clave ya que servirá de impulso primario para atraer demanda de los servicios domésticos especificados. Esto incluirá también el trabajo publicitario de construcción de marca que permita a Handyman presentarse al mercado como una empresa con garantía.

Para el análisis de la curva de valor (ver gráfico 3) de competidores hemos utilizado las empresas indicadas en la parte del análisis micro (fuerza competencia) cruzándolas con los atributos de valor identificados en el sondeo de mercado.

Para el caso de empresas constituidas, hemos decidido agruparlas en una sola curva ya que todas se encuentran en el mismo nivel de insipiente. En el caso de los especialistas, podemos observar que mantienen cierto nivel de confianza y respaldo, pero predomina la informalidad y con ello las características intrínsecas a la forma de atención que actualmente brindan.

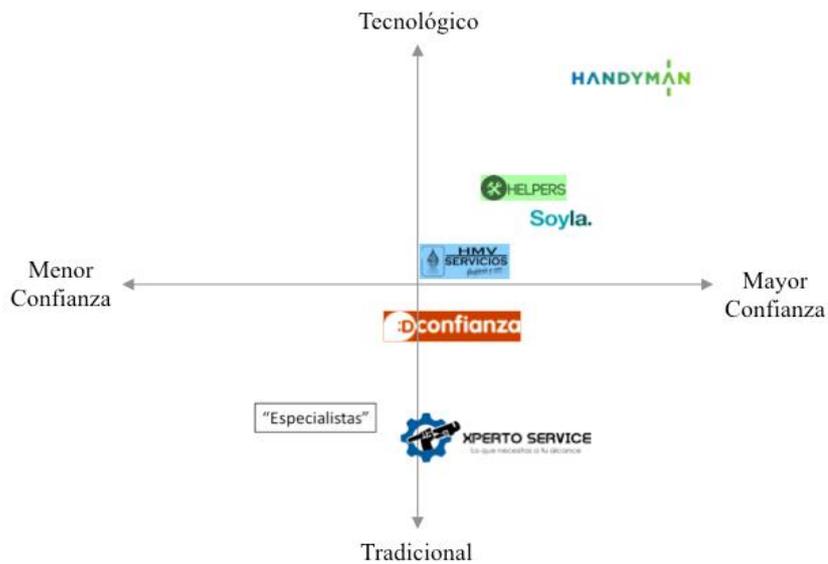
Gráfico 3. Curva de valor de competidores



Fuente: Elaboración propia

En el mapa de posicionamiento (gráfico 4) se establece la nueva situación de los participantes del mercado. En el eje vertical ubicamos al atributo tecnología gracias a un sistema de atención de fácil uso. En el eje horizontal incluimos la generación de confianza en el servicio.

Gráfico 4. Curva de posicionamiento del mercado



Fuente: Elaboración propia

1.2 Estrategias de Marketing

1.2.1 Servicio

En la fase de lanzamiento, se incentivar  la descarga del aplicativo, la prueba del servicio y que la experiencia del usuario sea muy fácil y simple. La descarga del aplicativo será gratuita.

En la fase de lanzamiento y mantenimiento, se brindarán servicios de gasfitería, electricidad, carpintería, pintado, limpieza y cerrajería. La fase de crecimiento estará sostenida por el incremento de especialistas para atender la demanda creciente esperada. A partir del cuarto año se evaluará la expansión a otros distritos de Lima y otras ciudades principales del país.

Como hemos indicado líneas arriba, ofreceremos dos servicios:

- Servicio programado: El cliente define el día y hora que desea recibir el servicio.
- Servicio urgente: El cliente necesita contar con el servicio en no más de 60 minutos.

Se mantendrá el hábito del consumidor y del especialista en el proceso de atención. El especialista realizará el diagnóstico de la situación y elaborará su presupuesto de mano de obra y materiales. Si el cliente acepta, el especialista continúa con el trabajo y carga el costo del servicio solicitado (mínimo definido por Handyman). Si el cliente no acepta, por considerarlo muy caro, sólo se le cobra el precio mínimo que corresponde al de "cliente ausente", el cual se ha considerado suceda en el 5% de los servicios urgente y 10% de los servicios programados.

1.2.2 Precio

El precio será superior al promedio del mercado por todo el valor agregado que se ofrece:

- El ticket promedio para los servicios programados será de S/ 45.00 (S/ 53.10 inc. IGV)
- El ticket promedio para los servicios urgente será de S/ 65.00 (S/ 76.70 inc. IGV)
- El ticket para cliente ausente : S/ 20.00 (S/ 23.60 inc. IGV)

Comparados con el promedio del mercado hallado en el sondeo realizado, nuestros precios serán +33% y +92% superiores al cobro mínimo promedio de S/40. En este mismo sondeo también encontramos que el cliente estaría dispuesto a pagar más por un mejor servicio.

En cuanto a la forma de pago, todos los costos de mano de obra serán cancelados con la tarjeta de crédito registrada por el cliente, inmediatamente se deposita al especialista en su cuenta de ahorros el monto del servicio y de ello, Handyman retiene el 20% correspondiente a la comisión. Todo lo relacionado a compra de materiales será coordinado y acordado directamente entre el especialista y el cliente.

1.2.3 Plaza

Utilizaremos un aplicativo disponible en versiones IOS y Android donde reuniremos a los clientes y especialistas en un ambiente de seguridad y confianza. En la primera fase también se contará con atención vía web y telefónica en horario de oficina.

Tal cual lo indicado en la parte de estimación de demanda, Handyman iniciará sus operaciones con una cobertura en los siguientes 10 distritos de Lima moderna: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel.

1.2.4 Promoción

Utilizaremos básicamente medios digitales para asegurar el ingreso de clientes adaptados a este medio donde se desarrollará nuestro servicio, incrementando la posibilidad de prueba y éxito en las primeras experiencias. Además, se contratará con un profesional responsable de coordinar con medios de difusión las notas relacionadas a Handyman que nos permita complementar la comunicación pagada. La inversión del primer año será de S/ 53,000 (ver tabla 15).

La promoción se dará en las distintas fases del proyecto con objetivos específicos:

- Fase de lanzamiento. En esta primera fase la publicidad estará orientada a generar la descarga del aplicativo por los clientes potenciales y en paralelo se buscará impulsar la prueba del producto haciendo evidente los beneficios del servicio.
- Fase de Mantenimiento. Orientada a mantener niveles de pedidos con un crecimiento moderado que nos permita afianzar el modelo de negocio.
- Fase de crecimiento. Orientada a incrementar la frecuencia de uso de los servicios así como la prueba de otras especialidades ofrecidas. Además, generar nuevos clientes.

Tabla 15. Inversión publicitaria para el primer año

| Objetivo | Medios | Inversión | Resultados | |
|-----------------|---------------------------------|------------------|-------------------|-------------|
| Posicionamiento | Facebook historias patrocinadas | S/ 53,000 | 27,894,737 | Impresiones |
| | Facebook Social Ads | | 4 | Frecuencia |
| | Toma de medios especializados | | 526,316 | Alcance |
| | Google red de Contenidos | | 46,491 | Clics |
| Descargas | Facebook app descargas | | 39,053 | Descargas |
| | Google Search | | 40% | Uso |

1.2.5 Procesos

Se han diseñado una serie de procesos que sean de muy fácil uso y seguimiento por nuestros clientes. Tal cual se detalla en los flujos de procesos dentro del plan de operaciones.

1.2.6 Personas

Nuestro equipo de trabajo es particularmente importante, ya que son la parte tangible del servicio. El plan y estrategias asociados se detallan en el plan operativo de recursos humanos.

De acuerdo al sondeo realizado sabemos que un especialista ocupa el 60% de su tiempo útil con 20 pedidos en promedio al mes. Para darle atractivo a que los especialistas se afilien a nuestra red consideramos que nuestros frentes de atención de demanda web y app les deben brindar un mínimo de 26 pedidos mensuales, esto les significa pasar de ocupar 60% de su tiempo útil mensual a 80%.

La estimación de pedidos por atender nos obliga a contar con un número mínimo de especialistas afiliados a la red Handyman (ver tabla 16). En el primer mes necesitaríamos contar con 66 especialistas afiliados y finalizaríamos el primer año con 385:

Tabla 16. Proyección de pedidos y especialistas a reclutar.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Pedidos recibidos | 70,176 | 129,990 | 175,315 |
| Pedidos por especialista | 26 | 26 | 26 |
| Especialistas requeridos | 385 | 444 | 662 |

1.2.7 Proactividad

Buscaremos construir la tangibilización y cercanía del servicio a través de las siguientes acciones:

- Los especialistas afiliados tendrán un protocolo de atención estandarizado.
- Todos los puntos de contacto con el cliente serán coherentes con la promesa de marca asegurando una primera impresión positiva.
- Mostrar en nuestras comunicaciones imágenes del colaborador atendiendo a clientes.
- Se incluirá en nuestra web y app testimonios de clientes, cifras cuantitativas de atenciones realizadas, así como reconocimientos de instituciones públicas y privadas.
- Obtener certificados de calidad y premios de la industria.
- Comunicación permanente a nuestros clientes a través del ambiente digital como boletines, mails en fechas importantes y recordatorios de servicios disponibles.

1.3 Ciclo de Vida del Cliente

Este es el cálculo del Costo de Adquisición de Cliente (CAC) el cual el primer año será de S/ 5.60 según se detalla en la tabla 17:

Tabla 17. Cálculo de costo de Adquisición del Cliente (CAC).

| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Total Año 1 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Pedidos realizados | 7,358 | 14,149 | 20,939 | 27,730 | 70,176 |
| Clientes únicos | 3,679 | 7,075 | 10,470 | 13,865 | 35,089 |
| Gastos de ventas | | | | | |
| Publicidad (pauta digital) | S/ 17,000 | S/ 12,000 | S/ 12,000 | S/ 12,000 | S/ 53,000 |
| Vales de descuento | S/ 6,000 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 6,000 |
| Agencia digital | S/ 13,650 | S/ 13,650 | S/ 13,650 | S/ 13,650 | S/ 54,600 |
| Jefe de marketing | S/ 18,000 | S/ 18,000 | S/ 18,000 | S/ 18,000 | S/ 72,000 |
| Relaciones públicas | S/ 2,700 | S/ 2,700 | S/ 2,700 | S/ 2,700 | S/ 10,800 |
| Total gasto de ventas | S/ 57,350 | S/ 46,350 | S/ 46,350 | S/ 46,350 | S/ 196,400 |
| CAC | S/ 15.59 | S/ 6.55 | S/ 4.43 | S/ 3.34 | S/ 5.60 |

Fuente: Elaboración propia

El valor del ciclo de vida (CLTV) nos da S/ 21.76 en el primer año de acuerdo a la tabla 18.

Tabla 18. Cálculo del valor del ciclo de vida del cliente (CLTV).

| | | |
|--------------------|----------|-----|
| Ticket promedio | S/ 10.88 | (1) |
| Recurrencia al año | 2 | (2) |
| Vida del cliente | 1 año | (3) |
| CLTV | S/ 21.76 | |

Fuente: Elaboración propia

- (1) Total de ingresos comisión Handyman entre el número total de pedidos atendidos.
- (2) Se asumen 2 solicitudes de servicio al año para diferentes oficios.
- (3) Se asume que el cliente permanecerá inicialmente 1 año por la naturaleza del medio digital.

El CLTV de S/ 21.76 es mayor al CAC S/ 5.60 con lo cual podemos concluir que el valor del cliente es positivo sobre el costo de su adquisición.

1.4 Marketing relacional con clientes

Las estrategias de marketing relacional estarán orientadas en identificar y mantener en el tiempo a nuestros clientes principales con el objetivo de incrementar su nivel de satisfacción con Handyman y como consecuencia de ello maximizar los ingresos de la compañía. Los medios virtuales serán la herramienta principal que nos permitirá obtener lo que debemos saber sobre la experiencia, hábitos y usos del cliente así como el valor que representa. Las principales estrategias de negocio centradas en el cliente serán las siguientes:

- Segmentación de clientes en función al valor. Iniciaremos gestión relacional con tres grupos de clientes, los de “mayor valor”, los que tienen “potencial de crecimiento” y “otros” (Tabla 19). Utilizaremos algunos criterios de *atractivo* como punto de partida.
- Para determinar la posición *relativa* que tienen los clientes tomaremos en cuenta qué tan rentable es el cliente versus el resto, satisfacción del cliente y nivel de incidencias.
- Para definir su proyección analizaremos su nivel de colaboración, actitud hacia el cambio y competencia técnica.

Trabajaremos además en la implementación de las siguientes acciones:

- Los mayores esfuerzos estarán concentrados en los clientes de mayor valor.
- Se buscará retener a los clientes de mayor con descuentos importantes en un nuevo oficio que solicite. Con el tiempo esperamos desarrollar descuentos especiales en tiendas reconocidas de artículos que se utilizan para los servicios del hogar.
- Se buscará hacer crecer a los clientes con potencial de incentivándolos en el uso de otros servicios de Handyman.
- En el grupo de clientes “otros” no se invertirá en esfuerzos de marketing relacional.

Tabla 19. Criterios de segmentación de clientes para marketing relacional.

| Criterios | Mayor valor | Potencial | Otros |
|--|-------------|-----------|---------|
| Facturación mensual | 18x | 4x | 1x |
| Cantidad de servicios solicitados al mes | 2.5 | 0.7 | 0.2 |
| Variedad de servicios solicitados al mes | 3 | 1 | 1 |
| Comportamiento de pago | Correcto | Correcto | Regular |

Fuente: Elaboración propia

1.5 Presupuesto

En la tabla 20 detallamos el presupuesto de marketing para los 3 primeros años de operación:

Tabla 20. Presupuesto de marketing.

| Subcategoría | Piloto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|----------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| Comisión pasarela de pago | 0 | 28,046 | 66,456 | 86,473 |
| Costo por servicios por garantía | 0 | 28,046 | 66,456 | 86,473 |
| Publicidad (pauta digital) | 0 | 53,000 | 15,000 | 55,200 |
| Relaciones públicas | 1,800 | 10,800 | 10,800 | 10,800 |
| Servicio mensual agencia digital | 9,100 | 54,600 | 54,600 | 54,600 |
| Vales de descuento | 0 | 6,000 | 0 | 0 |
| | 10,900 | 180,492 | 213,312 | 293,547 |

Expresado en nuevos soles. Fuente: Elaboración propia

2. Plan de operaciones

2.1 Objetivos

Los objetivos de operaciones se definen para el corto, mediano y largo plazo (ver Tabla 21).

Tabla 21. Objetivos de plan de operaciones.

| Objetivos | Indicador | Metas | | |
|--|--|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| | | Lanzamiento Corto Plazo (Año 1) | Mantenimiento Mediano Plazo (Año 2) | Crecimiento Largo Plazo (Año 3) |
| Mantener la eficiencia por especialista | Servicios por especialista por mes | 26 | 26 | 26 |
| Maximizar la puntualidad | Hora de llegada vs hora acordada | 97% | 98% | 99% |
| Maximizar la disponibilidad de especialistas | Clientes que agendan un servicio/Total de clientes que ingresan al app | 97% | 97% | 98% |
| Minimizar servicios con reclamos | Servicios con incidencias / servicios totales | 5% | 4% | 3% |
| Incrementar la flexibilidad | Nº clientes que solicitan nuevos servicios /Total de clientes | 20% | 18% | 16% |

2.2 Plan de calidad

Para cumplir la promesa de valor a nuestros clientes tenemos que contar con la capacidad de asegurar la calidad en cada proceso de nuestra cadena de valor y ponerlo en escena durante el desarrollo de nuestro servicio. Estos procesos y sus características se detallan a continuación:

- Proceso de reclutamiento: trabajaremos de la mano con una empresa que nos ayudará a encontrar especialistas que cumplan con las siguientes características:
 - Validación de referencias sobre la especialidad.
 - Verificación de antecedentes penales y policiales.
 - Pruebas psicológicas.
 - Nivel de comunicación adecuado.

- Proceso de capacitación: se realizarán inducciones al especialista y reforzamiento continuo en temas como:
 - Presentación general Handyman y código de ética
 - Protocolo de servicio y trato con clientes
 - Uso del aplicativo
 - Conocimientos de seguridad para trabajos en el hogar
 - Elaboración de presupuestos y negociación
- Proceso de operativo: referido a la ejecución del servicio de inicio a fin
 - Aviso al cliente y especialista del servicio solicitado
 - Trazabilidad basado en estados del servicio
 - Soporte del equipo de servicio al cliente durante el servicio
- Proceso post venta:
 - Valoración del servicio por parte del cliente
 - Sentido de urgencia para la resolución de incidencias de forma satisfactoria
 - Trato personalizado para la aplicación de la garantía del servicio

2.3 Eficiencias

Hemos definido que en nuestra etapa inicial tercerizaremos algunas actividades que consideramos que no estamos en posición de asumir de forma directa. Para esto hemos definido un plan de subcontratación por modalidad diferenciado que se detalla en la tabla 22.

Tabla 22. Plan de contratación de servicios terceros.

| Área | Criterio | Dedicación | Responsabilidades | Recursos |
|----------------------------|--|------------|--|-------------------------------|
| Legal | Se requiere eventualmente | Por evento | Derecho empresarial, propiedad intelectual y laboral. | Estudio legal |
| | | | Asesoría en caso de crisis o incidencias con clientes usuario o especialistas | |
| Contabilidad y Tributación | No es un área de resultado clave | Mensual | Asesoría tributaria y contable | Estudio contable y tributario |
| | | | Elaboración y análisis de EE.FF y contables | |
| | | | Cálculo y gestión para el pago de impuestos | |
| Administración de RRHH | Área clave que se tercerizará bajo gestión del generalista de Handyman | Mensual | Asesoría en legislación laboral y remuneraciones. | |
| | | | Cálculo de planillas y liquidaciones | |
| | | | Elaboración de información para los organismos de supervisión y regulación laboral | |
| Tecnología | No es nuestra especialidad | 24x7 | Hosting / Housing | Proveedor de TI |
| | | 24x7 | SaaS (app y web) | |

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Procesos y flujo

En el Anexo 4 de este documento se incluyen los diagramas de flujo para los procesos de registro, solicitud y ejecución de los servicios ofrecidos por Handyman.

En los diagramas de flujo modelamos la posibilidad que, una vez acordada la fecha y hora del servicio, el especialista llegue al domicilio del cliente y no se encuentre.

En esos casos el especialista tendrá que informar al centro de operaciones y esperar por un tiempo máximo de 10 minutos. Pasado dicho periodo y sin haber llegado el cliente, procederá a tomar una foto de la fachada y la enviará al centro de operaciones a modo de constancia y con ello cerrar

el servicio con el motivo “cliente ausente” que permitirá ejecutar la facturación del valor mínimo al medio de pago consignado por el cliente. Este proceso se incluye dentro de las políticas de Handyman que el cliente acepta al registrarse.

2.5 Flexibilidad

Creemos que un servicio flexible nos debe permitir ir ajustando nuestra oferta en base vayan surgiendo nuevas necesidades o cambios en sus estilos de vida. Algunos puntos que hemos tomado como ejemplo para adaptarnos podrían ser:

- Necesidad de incrementar la disponibilidad de especialistas los días sábados o días de semana en las tardes y noches.
- Necesidad de nuevos servicios.
- Necesidad de contacto para la programación de servicios vía una central telefónica.
- Necesidad de una solución integral en la cual el cliente acepte el presupuesto y no se preocupe por moverse de su domicilio.
- Necesidad de contar con un sistema de fidelización para la acumulación de puntos.

2.6 Logística

Dado que el servicio es 100% externo estamos decidiendo empezar con una localización en el distrito de Lince, es céntrico, cuenta con fácil acceso y tiene precios de alquiler razonables. Posteriormente y en función a los resultados, se evaluará la necesidad de una reubicación. Se está contemplando que las oficinas cuenten con equipamiento básico pero cómodo para nuestros colaboradores que incluya buena ventilación e iluminación, servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet) y equipamiento de cómputo (laptops, PC's, impresora multifuncional).

2.7 Contacto con cliente

Los canales de contacto con el cliente serían:

- App: Al ser Handyman un servicio con interfaz principalmente virtual, realizamos y testeamos productos mínimos viables (MVP) para el app y web obteniendo los resultados indicados en la tabla 23. Las interfaces evaluadas se muestran en el anexo 10.

- Central telefónica: Específicamente para temas de servicio al cliente. Se evaluará si se requiere para programación de servicios en fases posteriores.
- Redes sociales: Interacción a través de publicidad que permita incrementar la probabilidad de descarga y uso de nuestra aplicación.

Tabla 23. Validación de interfaz con usuarios.

| Segmento Objetivo | Nro. de Pruebas Realizadas | Ajustes Necesarios (iteraciones) | Puntaje Inicial (escala 1 a 10) | Puntaje Final (escala 1 a 10) |
|-------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Cliente | 4 personas | 2 | 6 | 9 |
| Especialista | 6 personas | 4 | 2 | 7 |

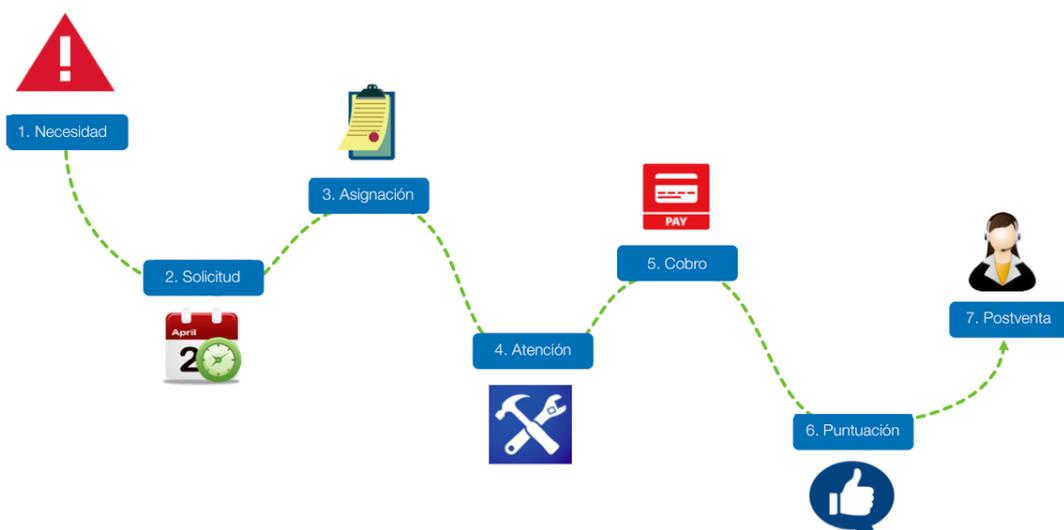
Fuente: Elaboración propia.

Donde:

- Puntaje inicial. Es el puntaje que el usuario dio al MVP en su primera iteración.
- Puntaje Final. Puntaje que el usuario dio al MVP en su segunda iteración.

Estos canales de contacto se detallan en el gráfico 5 con el *consumer journey*.

Gráfico 5. Consumer journey.



Fuente: Elaboración propia.

Donde:

1. Necesidad. Es el incidente doméstico que inicia el flujo de atención a través de un servicio programado o urgente según la necesidad del cliente.
2. Solicitud. Selección del tipo de servicio, especialidad, fecha y hora para su programación, salvo en el caso de servicio urgente en donde la necesidad es inmediata.
3. Asignación. Selección de especialista disponible salvo en casos donde el cliente esté buscando a uno específico. El cliente puede decidir si acepta o rechaza el servicio.
4. Atención. Desarrollo del servicio desde la llegada del especialista hasta la finalización incluyendo gestión inmediata de presentarse alguna inconformidad en el servicio.
5. Cobro. Proceso virtual de facturación del servicio.
6. Puntuación. Valoración del cliente sobre el servicio recibido, incluye evaluación anónima del mismo especialista al cliente.
7. Postventa. Consiste en el contacto con los clientes de manera aleatoria respecto al servicio y al 100% en base a valoraciones menores a 3 puntos en nuestras encuestas de servicio. Así mismo para efectos de aplicación de garantías, nuestro servicio post venta estará a disposición del cliente. La gestión dependerá del motivo que la genere.

2.8 Soporte

Contamos con diferentes socios y buscaremos asociaciones para el desarrollo de nuestro servicio y para su crecimiento:

- Especialistas: miembros de la red Handyman.
- Instituciones educativas: organizaciones de formación en oficios con los que se podría hacer posibles convenios de colocación a futuro en la red.
- Pasarelas de pago: Visa, MasterCard, Diners, PayPal, Amex y Pagoefectivo.
- Proveedor TI: soporte externo bajo la modalidad Saas (software as a service) para el desarrollo y mantenimiento del app, web, redes y servidores.

2.9 Fases operativas

Hemos definido 4 fases en los primeros 3 años y 2 meses de servicio:

- Piloto. Fase previa al lanzamiento de 2 meses en la que realizaremos prueba del servicio que nos permitirá testear en vivo nuestros canales de contacto con los clientes y todo el flujo operativo para ponerlo en estrés e ir calibrándolo antes del lanzamiento oficial.

- Lanzamiento. Lanzaremos el servicio en los distritos de Lima Metropolitana definidos en el SAM. Buscaremos generar penetración de descargas y uso del aplicativo y afinamiento en temas operativos para brindar un mejor servicio.
- Mantenimiento. Estandarizaremos nuestros procesos operativos incluyendo nuestro servicio post venta y estaremos enfocados en mejorar nuestra performance a través de los indicadores de negocio definidos en cada plan operativo siempre manteniendo foco en el servicio, necesidades y fidelización del cliente.
- Crecimiento. Aquí extenderemos el servicio a otros distritos y evaluaremos la necesidad de incluir nuevas especialidades en función a las necesidades del mercado.

2.10 Presupuesto

Tabla 24. Presupuesto de operaciones.

| Categoría | Subcategoría | Piloto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------------|-----------------------|--------|---------|---------|---------|
| Artículos de oficina | Insumos de Oficina | 68 | 408 | 408 | 408 |
| Artículos de oficina | Papelería | 136 | 816 | 816 | 816 |
| Compra alquiler activos | Renting Computadoras | 1,128 | 6,768 | 9,024 | 11,280 |
| Indumentaria | Chaleco | 0 | 7,700 | 1,180 | 4,360 |
| Indumentaria | Fotocheck | 0 | 3,080 | 472 | 1,744 |
| Indumentaria | Gorro | 0 | 2,310 | 354 | 1,308 |
| Servicios básicos | Agua | 100 | 600 | 600 | 600 |
| Servicios básicos | Alquiler | 7,600 | 45,600 | 45,600 | 45,600 |
| Servicios básicos | Internet dedicado | 2,500 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| Servicios básicos | Luz | 800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 |
| Servicios terceros | Legal | 1,800 | 10,800 | 10,800 | 10,800 |
| Servicios terceros | Tributaria y Contable | 3,200 | 19,200 | 19,200 | 19,200 |
| Servicios terceros | Celulares | 534 | 3,204 | 3,204 | 3,204 |
| Servicios terceros | Hosting | 1,398 | 8,388 | 8,388 | 8,388 |
| Servicios terceros | SaaS + Servicios TI | 7,000 | 42,000 | 42,000 | 42,000 |
| Servicios terceros | Servicio de Limpieza | 2,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| Total presupuesto operaciones | | 28,264 | 182,674 | 173,846 | 181,508 |

Expresado en nuevos soles. Fuente: Elaboración propia

3. Plan de recursos humanos

3.1 Objetivos

En la tabla 25 hemos identificado los objetivos para los primeros 3 años de operación:

Tabla 25. Objetivos de recursos humanos.

| Objetivos | Indicadores | Metas | | |
|---|--|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| | | Lanzamiento Corto Plazo (Año 1) | Mantenimiento Mediano Plazo (Año 2) | Crecimiento Largo Plazo (Año 3) |
| Lograr el reclutamiento requerido | Especialistas en la red al fin de cada periodo | 385 | 444 | 662 |
| Minimizar la tasa de rotación de personal | % de rotación | 25% | 20% | 17% |
| Minimizar la tasa de ausentismo laboral | % de ausentismo | 5% | 3.5% | 2.8% |
| Minimizar la tasa de accidentes en el trabajo | % de accidentes | 1% | 0.8% | 0.5% |

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Reclutamiento

La estrategia de reclutamiento evidenciará los beneficios de formar parte de la red: incremento de ingresos hasta en 40%, ingresar al sistema financiero y contar con un seguro de trabajo (SCTR) financiado por la empresa. A pesar de esto, estamos pronosticando un alto nivel de rotación porque consideramos que el perfil del especialista tomará tiempo en acomodarse a este modelo.

3.3 Organigrama

Las contrataciones se irán dando de acuerdo a lo que se indica en el anexo 8 y la tabla 26.

Tabla 26. Descripción y funciones del personal.

| Puesto | Perfil | Funciones | Salario |
|----------------------------------|--|---|----------------|
| Administrador General | Administrador de Empresas o Ingeniería Industrial. Deseable MBA. Experiencia: 5 años en puestos similares. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la operación. • Control de gestión. • Rinde cuentas a accionistas. • Aprueba temas Legales, tributarios y contables. • Supervisar labor marketing, operaciones y RRHH. | S/ 7,000 |
| Jefe de Marketing | Formación en Marketing y/o Publicidad. Experiencia: 3 años en puestos similares | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Marketing • Supervisión de esfuerzos digitales. • Sondeo de mercado. | S/ 4,000 |
| Generalista de RR.HH. | Especialización en RR.HH. Experiencia: mínimo 4 años en posiciones similares. Capacidad de gestión. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de RRHH. • Reclutamiento y capacitaciones. • Coordinación con empresa externa. • Evaluaciones psicológicas. | S/ 4,000 |
| Jefe de Operaciones | Ingeniero Industrial. Experiencia: mínimo 2 años en puestos similares. Buen manejo de la presión laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el correcto funcionamiento de todo el proceso de atención. • Implementar mejora en los procesos. | S/ 4,000 |
| Ejecutivo de servicio al cliente | Estudios técnicos concluidos. Vocación de servicio. Manejo de presión. | <ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas de clientes. • Llamar a clientes con nivel de satisfacción menores a 3. • Análisis de información. | S/ 1,200 |

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Contratación

La contratación será efectuada directamente por un *service* en coordinación con el Generalista de RR.HH de Handyman. Se ha considerado rescindir el contrato de trabajo si los especialistas no cumplen con los siguientes códigos Handyman:

- Llegar puntualmente.
- Saludar con amabilidad al cliente.
- Estar bien uniformados, aseados y portar fotocheck
- Atender debidamente el requerimiento del cliente.
- Dejar el espacio de trabajo limpio, luego de efectuada la labor.

3.5 Capacitación

Se capacitará 2 veces al año a cada especialista y cubrirá lo estimado en el plan de operaciones.

3.6 Rotación

Se espera que la rotación de personal sea mínima y disminuya en cada fase debido a que cada vez se espera tener a un personal más comprometido y más adecuado a la red Handyman. Además, el número de servicios irá aumentando en cada etapa, generándole a los especialistas más ingresos.

3.7 Ausentismo

Se ha considerado un nivel de ausentismo de 5% (Año 1) por considerar que los ingresos del especialista son variables y dependen de la cantidad de servicios realizados. Se espera que este nivel disminuya en cada fase gracias a un mayor compromiso entre especialistas y la empresa.

3.8 Plan de carrera

El plan de carrera de Handyman irá en relación directa a la proyección de crecimiento de la empresa y en base a la meritocracia. Para el personal de nuestra planilla, se considera incrementos salariales por año de 5% y a los especialistas de mejor rendimiento se les asignará mayor cantidad de servicios en base a las evaluaciones de los clientes.

3.9 Incentivos

El plan de incentivos brinda 4 beneficios para que los especialistas del mercado se interesen en pertenecer a la red Handyman:

- Mayor ingreso mensual: tendrán acceso a un mercado más amplio y por lo tanto, la frecuencia de sus servicios será mayor con el consecuente incremento de ingresos.
- Soporte en línea: registro histórico de los trabajos realizados por cliente, diagnósticos de incidencias anteriores y detalles de qué labor se realizó en cada especialidad.
- Acceso al sistema financiero al emitir facturas de sus ingresos mensuales.
- Seguro contra accidentes.

3.10 Aspectos críticos

- Posibilidad de accidentes durante los servicios prestados. Se activará el SCTR.
- Ausentismo no justificado y no comunicado será considerado como falta grave.
- La posibilidad que el especialista robe durante su trabajo. Será automáticamente suspendido hasta investigar, aclarar y/o sancionar los hechos.
- La impuntualidad reiterada será motivo para evaluar su permanencia en la red.
- Especialistas que realicen acuerdos de precios por su cuenta.

3.11 Presupuesto de RR.HH

El presupuesto de RR.HH se irá incrementando de forma gradual con cada año de operación de acuerdo a lo indicado en la tabla 27. Para el cálculo de costo laboral se ha considerado un estimado de 50% que incluye vacaciones, gratificaciones, CTS y seguro.

Tabla 27. Presupuesto de RR.HH.

| Categoría | Subcategoría | Piloto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|-------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Costo Laboral | Administrador General | 7,000 | 42,000 | 45,000 | 48,000 |
| Costo Laboral | Ejecutivo Servicio al Cliente | 2,400 | 14,400 | 28,800 | 43,200 |
| Costo Laboral | Generalista de RRHH | 4,000 | 24,000 | 27,000 | 30,000 |
| Costo Laboral | Jefe de Marketing | 4,000 | 24,000 | 27,000 | 30,000 |
| Costo Laboral | Jefe de Operaciones | 4,000 | 24,000 | 24,000 | 27,000 |
| Formación | Servicio de Capacitación | 0 | 4,500 | 4,860 | 5,400 |
| Salarios | Administrador General | 14,000 | 84,000 | 90,000 | 96,000 |
| Salarios | Ejecutivo Servicio al Cliente | 4,800 | 28,800 | 57,600 | 86,400 |
| Salarios | Generalista de RRHH | 8,000 | 48,000 | 54,000 | 60,000 |
| Salarios | Jefe de Marketing | 8,000 | 48,000 | 54,000 | 60,000 |
| Salarios | Jefe de Operaciones | 8,000 | 48,000 | 48,000 | 54,000 |
| Seguros | SCTR | 0 | 81,180 | 150,180 | 202,440 |
| Terceros | Reclutamiento | 0 | 42,350 | 6,490 | 23,980 |
| Total Presupuesto Recursos Humanos | | 64,200 | 513,230 | 616,930 | 766,420 |

Expresado en nuevos soles. Fuente: Elaboración propia.

4. Plan Financiero

4.1 Objetivos

En la tabla 28 hemos identificado los objetivos para los primeros 3 años de operación:

Tabla 28. Objetivos financieros.

| Objetivos | Indicador | Metas | | |
|---|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
| | | Corto Plazo (Año 1) | Mediano Plazo (Año 2) | Largo Plazo (Año 3) |
| | EBIT | -148,690 | 322,282 | 557,171 |
| | % EBIT/Ventas | -19% | 24% | 30% |
| | % Utilidad Neta/Ventas | -16% | 16% | 22% |
| | ROA (utilidad / activos) | -139% | 72% | 56% |
| Optimizar Recuperación de Capital | VPN Económico | --- | --- | S/ 144,868 |
| | VPN Financiero | --- | --- | S/ 172,624 |
| | TIR Económico | --- | --- | 44.50% |
| | TIR Financiero | --- | --- | 58.53% |
| | Benef. Costo Económico | --- | --- | 1.66 |
| | Benef. Costo Financiero | --- | --- | 2.96 |
| Mantener Deuda | Nivel de Endeudamiento | 60% | 60% | 60% |
| Minimizar tiempo de recuperación | Recuperación Económica | --- | --- | 2.46 años |
| | Recuperación Financiera | --- | --- | 2.46 años |

4.2 Supuestos

- Tarifa por servicio programado: 45 soles (sin IGV).
- Tarifa por servicio urgente: 65 soles (sin IGV).
- Tarifa por “cliente ausente”: 20 soles (sin IGV).
- Comisión por servicio: 20%.
- Para desarrollar las proyecciones sólo se han considerado los ingresos marginales; es decir, los ingresos que generan un efecto neto en los resultados.

- Los ingresos de Handyman se han calculado en base a las comisiones por los servicios.
- Los pagos se realizarán mediante pasarela de pago con una comisión (costo) del 5%.
- Penetración de mercado (pedidos): 3.30% (año 1), 5.65% (año 2), 7.05% (año 3).
- Los pedidos de servicios se han calculado en base al gasto de Marketing digital.
- El CPM (costo por mil) para Marketing Digital: 1.90 soles.
- El primer año se busca llegar a 6.9 millones de usuarios. La tasa de CTR (clics realizados) es de 2%. De esas personas que dieron clic se estima que el 7% (para el primer año) descarguen la aplicación, y que luego el 40% de las personas que descargaron la aplicación la utilicen y soliciten servicios de Handyman.
- El capital de trabajo inicial refiere a fase piloto en que se validará modelo de negocio.
- El capital de trabajo de los años 2 y 3, se ha calculado en base al capital de trabajo inicial por el incremento en la cantidad de servicios en los años 2 y 3.
- Ks (Costo de capital) de 25%.
- Kd (Costo de deuda) de 20%, considerado como costo promedio para PYME nueva.
- Tasa de impuestos 28% de acuerdo a legislación vigente.
- S (Proporción de la inversión hecha por el accionista) = 40%.
- D (Proporción de la inversión financiada) = 60%.
- Análisis de datos proyectados a 3 años por dinámica del mercado en medios digitales.
- Free cash flow (flujo de caja libre) y valor presente neto como métodos de valoración de la empresa. En ambos casos se considera tanto el económico como el financiero.

4.3 Modelo de ingresos

Se generarán ingresos en base al cobro de comisiones por los servicios brindados los cuales serán abonados vía los frentes virtuales y a través de transferencias bancarias, cargo a tarjeta de crédito, PayPal u otro medio virtual. La finalidad de usar estos esquema de cobro virtual es evitar el pago directo a los especialistas. Las tarifas son de diferentes tipos:

- Tarifa por visita y diagnóstico. Incluye la visita del especialista, diagnóstico, elaboración del presupuesto de materiales y mano de obra por el servicio realizado.
- Tarifa por “cliente ausente”. Es la tarifa mínima por solicitar el servicio y cancelarlo en un plazo menor al mínimo establecido para el inicio de cada servicio. Los porcentajes considerados para esta tarifa fueron de 5% para los servicios urgente y 10% para los servicios programados. Se tomó como referencia que entre el 10 y el 15% de los servicios solicitados de taxi vía aplicación móvil, son cancelados antes de recibir el servicio.

- Tarifas por la ejecución del trabajo solicitado. Incluye costo de la mano de obra por el servicio. Esto no incluye precios de los materiales para ejecutar el servicio.

Nuestra proyección de ingresos se basa únicamente en los ingresos que provengan de las tarifas por visita y diagnóstico del servicio más las de “cliente ausente”. Los ingresos provenientes por la tarifa de segundo tipo (comisión sobre la ejecución del trabajo) estarían sujetas a diversas variables ⁴ y por ello serán considerados como ingresos adicionales a nuestra proyección.

En la tabla 29 se muestra la evolución de cantidad de servicios solicitados por año y por tipo de servicio a través de Handyman.

Tabla 29. Evolución de pedidos por tipo y por año.

| Rubros | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|----------|----------|----------|
| - Comisión servicio urgente | S/ 13.00 | S/ 13.00 | S/ 13.00 |
| - Comisión cliente ausente – urgente | S/ 4.00 | S/ 4.00 | S/ 4.00 |
| - Comisión servicio programado | S/ 9.00 | S/ 9.00 | S/ 9.00 |
| - Comisión cliente ausente - programado | S/ 4.00 | S/ 4.00 | S/ 4.00 |
| - Cantidad servicio urgente | 39,155 | 61,742 | 83,272 |
| - Cantidad cliente ausente – urgente | 2,061 | 3,250 | 4,383 |
| - Cantidad servicio programado | 26,059 | 58,493 | 78,889 |
| - Cantidad cliente ausente – programado | 2,895 | 6,499 | 8,765 |

Todos los valores objetivo son sin IGV y sirven para definir la estructura de recursos humanos y técnicos especialistas necesarios, esto se detalla en el capítulo “plan de recursos humanos”.

Esta cantidad de pedidos permitirá alcanzar el volumen de ventas indicado en la tabla 30 y que equivale al 20% de la recaudación total por conceptos de comisión.

Tabla 30. Recaudación anual

| Rubros | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------------|---------|---------|-----------|
| - Ventas servicio urgente | 509,018 | 802,688 | 1,082,570 |

⁴ Variables que afectan: trato directo entre especialista y cliente usuario, posibilidad de que el servicio diagnosticado no se ejecute, etc.

| | | | |
|--|----------------|------------------|------------------|
| - Ventas cliente ausente - servicio urgente | 8,244 | 12,999 | 17,532 |
| - Ventas servicio programado | 234,550 | 526,460 | 710,026 |
| - Ventas cliente ausente - servicio programado | 11,583 | 25,998 | 35,063 |
| Ventas Netas (P x Q) (sin IGV) | 763,434 | 1,368,145 | 1,845,190 |

Donde:

- El ticket mínimo para los servicios programados es de S/ 45 (sin IGV).
- El ticket mínimo para los servicios urgentes es de S/ 65 (sin IGV).
- El cobro “cliente ausente” es obligatorio en caso el servicio se solicite y no se tome.

4.4 Modelo de costos

4.4.1 Costos Directos

- Servicios defectuosos. Es el costo que Handyman asume por un servicio mal realizado y que incluye el pago de un especialista adicional (de alto puntaje) que se encargará de resolver el servicio defectuoso (se ha considerado que el 5% del total de servicios realizados son defectuosos).
- Comisión bancaria. Porcentaje negociado con entidades bancarias por comisión de transacciones (5% por uso de la pasarela pago).
- Servicio de reclutamiento. Será tercerizado y será variable porque la proyección de pedidos (y su incremento) requerirá una mayor cantidad de especialistas disponibles.
- Seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR). Cubrirá posibles accidentes en el lugar donde se realizó el servicio. En ese sentido, se incrementa en la misma proporción que el crecimiento de especialistas.

4.4.2 Costos indirectos

Tabla 31. Costos indirectos (sin IGV).

| Subcategoría | Piloto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Marketing y ventas | | | | |
| Comisión pasarela de pago | 0 | 28,046 | 66,456 | 86,473 |
| Costo por servicios por garantía | 0 | 28,046 | 66,456 | 86,473 |
| Publicidad (pauta digital) | 0 | 53,000 | 15,000 | 55,200 |
| Relaciones públicas | 1,800 | 10,800 | 10,800 | 10,800 |
| Servicio mensual agencia digital | 9,100 | 54,600 | 54,600 | 54,600 |
| Vales de descuento | 0 | 6,000 | 0 | 0 |
| Operaciones | | | | |
| Insumos de oficina | 68 | 408 | 408 | 408 |
| Papelería | 136 | 816 | 816 | 816 |
| Renting computadoras | 1,128 | 6,768 | 9,024 | 11,280 |
| Chaleco | 0 | 7,700 | 1,180 | 4,360 |
| Fotocheck | 0 | 3,080 | 472 | 1,744 |
| Gorro | 0 | 2,310 | 354 | 1,308 |
| Agua | 100 | 600 | 600 | 600 |
| Alquiler | 7,600 | 45,600 | 45,600 | 45,600 |
| Internet dedicado | 2,500 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| Luz | 800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 |
| Asesoría legal | 1,800 | 10,800 | 10,800 | 10,800 |
| Asesoría tributaria y contable | 3,200 | 19,200 | 19,200 | 19,200 |
| Celulares | 534 | 3,204 | 3,204 | 3,204 |
| Hosting | 1,398 | 8,388 | 8,388 | 8,388 |
| SaaS + Servicios TI | 7,000 | 42,000 | 42,000 | 42,000 |
| Servicio de limpieza | 2,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| Recursos humanos | | | | |
| Administrador General | 7,000 | 42,000 | 45,000 | 48,000 |
| Ejecutivo de servicio al cliente | 2,400 | 14,400 | 28,800 | 43,200 |
| Generalista de RRHH | 4,000 | 24,000 | 27,000 | 30,000 |
| Jefe de Marketing | 4,000 | 24,000 | 27,000 | 30,000 |
| Jefe de Operaciones | 4,000 | 24,000 | 24,000 | 27,000 |
| Servicio de Capacitación | 0 | 4,500 | 4,860 | 5,400 |
| Administrador General | 14,000 | 84,000 | 90,000 | 96,000 |
| Ejecutivo de Servicio al Cliente | 4,800 | 28,800 | 57,600 | 86,400 |
| Generalista de RRHH | 8,000 | 48,000 | 54,000 | 60,000 |
| Jefe de Marketing | 8,000 | 48,000 | 54,000 | 60,000 |
| Jefe de Operaciones | 8,000 | 48,000 | 48,000 | 54,000 |
| SCTR | 0 | 81,180 | 150,180 | 202,440 |
| Reclutamiento | 0 | 42,350 | 6,490 | 23,980 |
| Total | 103,364 | 876,396 | 1,004,088 | 1,241,475 |

4.5 Inversiones

La principal necesidad de inversión está dada por el capital de trabajo según se detalla en la tabla 32. Se necesita cobertura tanto para captar nuevos clientes, reclutar especialistas y financiar el costo operativo del primer año.

Tabla 32. Inversiones tangibles e intangibles (sin IGV).

| Rubro | Monto | Tipo |
|---|--------------|------------------|
| Activos tangibles | | |
| Aire acondicionado | S/ 2,000.00 | Equipos |
| Instalaciones eléctricas | S/ 2,340.00 | Edificios |
| Instalaciones telefónicas | S/ 990.00 | Edificios |
| Mobiliario | S/ 7,000.00 | Equipos |
| Proyector + Ecran | S/ 2,400.00 | Equipos |
| Trabajos en drywall (incluye arquitecto y diseño) | S/ 12,000.00 | Equipos |
| Total inversiones en activos tangibles | S/ 26,730.00 | |
| Activos intangibles | | |
| App | S/ 50,000.00 | Intangibles |
| Web | S/ 5,000.00 | Intangibles |
| CMS | S/ 25,000.00 | Intangibles |
| Desarrollo de marca (Logo, Aplicaciones) | S/ 4,900.00 | Derecho de marca |
| Registro de marca | S/ 1,000.00 | Derecho de marca |
| Licencia de funcionamiento | S/ 3,500.00 | Intangibles |
| Housing de aplicación | S/ 1,000.00 | Intangibles |
| Total inversiones en activos intangibles | S/ 90,400.00 | |

4.6 Capital de Trabajo

El capital de trabajo (ver tabla 33) de los años 2 y 3 se ha calculado en base al capital de trabajo inicial por el incremento en la cantidad de servicios en los años 2 y 3.

Tabla 33. Capital de trabajo (sin IGV).

| Rubro | Costo por Mes | Meses | Total (sin IGV) |
|--|----------------------|--------------|------------------------|
| Administrador General | S/ 7,000.00 | 02 | S/ 14,000.00 |
| Administrador General (costo laboral) | S/ 3,500.00 | 02 | S/ 7,000.00 |
| Ejec. de Servicio al cliente | S/ 2,400.00 | 02 | S/ 4,800.00 |
| Ejec. de Servicio al cliente (costo laboral) | S/ 1,200.00 | 02 | S/ 2,400.00 |
| Asesoría legal | S/ 900.00 | 02 | S/ 1,800.00 |
| Asesoría tributaria y contable | S/ 1,600.00 | 02 | S/ 3,200.00 |
| Renting computadoras | S/ 564.00 | 02 | S/ 1,128.00 |
| Agua | S/ 50.00 | 02 | S/ 100.00 |
| SaaS + servicios TI | S/ 3,500.00 | 02 | S/ 7,000.00 |
| Hosting | S/ 699.00 | 02 | S/ 1,398.00 |
| Papelería | S/ 68.00 | 02 | S/ 136.00 |
| Celulares | S/ 267.00 | 02 | S/ 534.00 |
| Insumos de oficina | S/ 34.00 | 02 | S/ 68.00 |
| Generalista de RRHH | S/ 4,000.00 | 02 | S/ 8,000.00 |
| Generalista (costo laboral) | S/ 2,000.00 | 02 | S/ 4,000.00 |
| Servicio de limpieza | S/ 1,000.00 | 02 | S/ 2,000.00 |
| Alquiler | S/ 3,800.00 | 02 | S/ 7,600.00 |
| Internet dedicado | S/ 1,250.00 | 02 | S/ 2,500.00 |
| Luz | S/ 400.00 | 02 | S/ 800.00 |
| Publicidad (pauta digital) | S/ 0.00 | 02 | S/ 0.00 |
| Servicio mensual agencia digital | S/ 4,550.00 | 02 | S/ 9,100.00 |
| Jefe de Marketing | S/ 4,000.00 | 02 | S/ 8,000.00 |
| Jefe de Marketing (costo laboral) | S/ 2,000.00 | 02 | S/ 4,000.00 |
| Jefe de Operaciones | S/ 4,000.00 | 02 | S/ 8,000.00 |
| Jefe de Operaciones (costo laboral) | S/ 2,000.00 | 02 | S/ 4,000.00 |
| Relaciones públicas | S/ 900.00 | 02 | S/ 1,800.00 |
| Total inversiones en capital de trabajo | S/ 51,682.00 | | S/ 103,364.00 |

4.7 Plan de financiamiento**Tabla 34. Plan de financiamiento.**

| | |
|--------------------------------|---------------|
| Inversión total | S/ 220,494.00 |
| Financiamiento | 60% |
| Aporte socios | 40% |
| Financiamiento | S/ 132,296.40 |
| Aporte total de socios | S/ 88,197.52 |
| Cantidad de socios | 5 |
| Porcentaje de aporte por socio | 20% |
| Monto de aporte por socio | S/ 17,640.52 |

Respecto al 60% de la inversión financiada, tanto en activos como en capital de trabajo, pretendemos acceder a un crédito bancario con una TEA del 20% de acuerdo a lo indicado en la tabla 35. Esta es la tasa promedio con el que una PYME nueva puede obtener un crédito en el Perú. En el anexo 7 se incluye el cuadro del servicio de deuda por mes.

Tabla 35. Planificación del servicio de deuda.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|----------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| + Préstamos | S/ 132,296 | | | |
| - Amortización | | S/ 36,345 | S/ 43,614 | S/ 52,337 |
| - Intereses TEA = 20% | | S/ 21,345 | S/ 14,076 | S/ 5,353 |
| + Escudo fiscal (0.28 x i) | | S/ 5,977 | S/ 3,941 | S/ 1,499 |

4.8 Estado de ganancias y pérdidas

En la tabla 36 se indica el estado de ganancias y pérdidas anualizado y en el anexo 6 se incluye este mismo cuadro ya distribuido por mes.

Tabla 36. Estado de ganancias y pérdidas.

| Rubros | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--|------------------|----------------|----------------|
| Ingresos por ventas | | | |
| - Ventas servicio urgente | 509,058 | 802,688 | 1,082,570 |
| - Ventas cliente ausente - servicio urgente | 8,244 | 12,999 | 17,532 |
| - Ventas servicio programado | 234,550 | 526,460 | 710,026 |
| - Ventas cliente ausente - servicio Programado | 11,583 | 25,998 | 35,063 |
| Ventas netas (P x Q) | 763,434 | 1,368,145 | 1,845,190 |
| Costos de operación | 474,140 | 631,622 | 813,324 |
| - Costos directos | 197,212 | 296,448 | 412,179 |
| - Costos fijos | 241,200 | 293,400 | 354,600 |
| - Gastos indirectos | 12,634 | 18,681 | 23,452 |
| - Depreciación y amortización | 23,093 | 23,093 | 23,093 |
| Margen bruto | 289,294 | 736,522 | 1,031,867 |
| Gastos de operación | 437,984 | 414,240 | 474,696 |
| - Gastos administración | 241,584 | 252,840 | 264,096 |
| - Gastos de ventas | 196,400 | 161,400 | 210,600 |
| Total costos | 912,124 | 1,045,862 | 1,288,020 |
| Utilidad operativa (EBIT) | -148,690 -19% | 322,282 24% | 557,171 30% |
| Gastos financieros (intereses) | 21,345 | 14,076 | 5,353 |
| Utilidad antes de impuestos | -170,035 | 308,207 | 551,818 |
| Participación de los trabajadores | | | |
| Impuesto a la renta (28%) | -47,610 | 86,298 | 154,509 |
| Utilidad neta | -122,425 | 221,909 | 397,309 |

4.9 Flujo de caja

Tabla 37. Flujo de caja.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Liquidación |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------|
| Ingresos | | | | | |
| - Servicio urgente | | 509,058 | 802,688 | 1,082,570 | |
| - Cliente ausente servicio urgente | | 8,244 | 12,999 | 17,532 | |
| - Servicio programado | | 234,550 | 526,460 | 710,026 | |
| - Cliente ausente servicio programado | | 11,583 | 25,998 | 35,063 | |
| Total ventas netas | | 763,434 | 1,368,145 | 1,845,190 | |
| Inversión | | | | | |
| - Edificios | 3,330 | | | | 10,000 |
| - Intangibles | 84,500 | | | | 0 |
| - Equipos | 23,400 | | | | 15,000 |
| - Derecho de marca | 5,900 | | | | 0 |
| - Cambio en el K de trabajo | 103,364 | 88,106 | 66,766 | 0 | 258,237 |
| Total inversión total | 220,494 | | | | 283,237 |
| Costos de operación | | | | | |
| - Costos directos | | 197,212 | 296,448 | 412,179 | |
| - Costos fijos | | 241,200 | 293,400 | 354,600 | |
| - Gastos indirectos fabricación | | 12,634 | 18,681 | 23,452 | |
| - Depreciación y amortización (*) | | 23,093 | 23,093 | 23,093 | |
| - Pagos de IGV netos (V - C) | | 0 | 0 | 0 | |
| Total costos de operación | | 474,140 | 631,622 | 813,324 | |
| Gastos de operación | | | | | |
| - Administración | | 241,584 | 252,840 | 264,096 | |
| - Ventas | | 196,400 | 161,400 | 210,600 | |
| Total gastos de operación | | 437,984 | 414,240 | 474,696 | |
| Participación de los trabajadores | | | | | |
| Impuesto a la renta (28%) | | -51,535 | 89,757 | 160,223 | -27,639 |
| Flujo de Caja Económico | -220,494 | -162,163 | 188,858 | 420,040 | 310,865 |
| Financiamiento Neto | 132,296 | | | | |
| + Préstamos | 132,296 | | | | |
| - Amortización | | 36,345 | 43,614 | 52,337 | 0 |
| - Intereses TEA = 20% | | 21,345 | 14,076 | 5,353 | |
| + Escudo Fiscal (0.28 x i) | | 5,977 | 3,941 | 1,499 | |
| Flujo de Caja Financiero | -88,197.60 | -213,877 | 135,109 | 363,849 | 310,865 |

(*) La depreciación ha sido considerada para el cálculo del costo total de operación y su impacto en el impuesto, no ha sido incluido en el cálculo total del flujo de caja económico.

4.10 Criterios de evaluación

Tabla 38. Criterios de evaluación.

| | |
|------------------------------------|------------|
| VPN económico | S/ 144,868 |
| VPN financiero | S/ 172,264 |
| TIR económica | 44.50% |
| TIR financiera | 58.53% |
| B/C económica | 1.66 |
| B/C financiera | 2.96 |
| Período de recuperación económico | 2.46 años |
| Período de recuperación financiero | 2.46 años |

4.11 Simulación de escenarios

Los escenarios del anexo 11 se trabajaron en función a la variable “pedidos realizados”. Se eligió esta variable porque impacta directamente en la demanda; las actividades de marketing digital desarrolladas, así como el dimensionamiento de la necesidad de especialistas a contratar. En ese sentido, esta variable es el indicador con mayor impacto en proyecciones desarrolladas.

Se consideraron 3 escenarios adicionales. Cada escenario depende de un porcentaje de alcance de la proyección de pedidos en el escenario base.

5. Impacto social

Este proyecto promoverá indirectamente la formalización de un sector de la economía peruana que actualmente opera en la informalidad haciendo que los especialistas se registren en SUNAT y bancaricen sus transacciones con lo cual tendrán acceso al sistema financiero y beneficios.

6. Riesgos y contingencia

En el anexo 12 hemos listado los riesgos del proyecto y sus respectivos planes de contingencia, además de una calificación de cada uno de acuerdo a su nivel de criticidad y su respectivo sustento frente al análisis FODA cruzado del capítulo 4.5.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Existe una gran oportunidad de mercado en el sector de servicios domésticos que no ha sido cubierta. Por un lado, encontramos a especialistas informales con bajos estándares de calidad. Por otro lado, clientes que están dispuestos a pagar más por un servicio de mayor calidad.
- Actualmente, no existe ninguna empresa que haya podido aprovechar esta oportunidad y posicionarse como la mejor opción para resolver las incidencias domésticas con garantía, seguridad y confianza, pero además en un entorno tecnológico que beneficie tanto a especialistas como a clientes. Aprovecharemos las herramientas de marketing digital para incrementar la eficacia en la comunicación a un menor costo.
- El modelo de negocio de Handyman contará con un monitoreo permanente durante todas las fases del servicio que garanticen su correcta ejecución. Además contaremos con un historial de atenciones por cliente y un servicio posventa proactivo.
- Finalmente, el proyecto permite obtener un escenario financiero favorable con ingresos acumulados al 3er año de S/ 3.98 millones, un margen EBIT de 30% y un VPNE de S/ 144,868.

2. Recomendaciones

- En base al estudio y análisis realizados, se recomienda la implementación del proyecto en el corto plazo, ya que otro competidor potencial podría aparecer ofreciendo servicios similares.
- Se recomienda evaluar, según los resultados del primer año, adelantar la expansión de Handyman a nuevos distritos del NSE AB en las principales ciudades del país, alianzas con socios estratégicos e incrementar de especialidades para mejorar nuestro posicionamiento en el mercado y generar barreras de entrada para competidores potenciales.

Bibliografía

Causas y Consecuencias de la Informalidad en el Perú, Norman Loayza
Banco Central de Reserva del Perú, Marzo 2015

Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares
INEI, Marzo 2015

El Precio de la Desigualdad, Joseph E. Stiglitz, Santillana Ediciones Generales, S.L., Madrid,
2014.

Investigación de Mercados, 5ta Edición, Naresh K. Malhotra, Person Educación, México, 2008.

Informe de Niveles Socio Económicos 2015. Asociación Peruana de Empresas de Investigación
de Mercados(APEIM), Julio 2015

Mercadotecnia, Sexta Edición, Philip Kotler, Gary Armstrong, Prentice – Hall
Hispanoamericana, S.A., 1996.

Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business
Review, Jan. 2008

Understanding Digital Marketing (Marketing Strategies for engaging the digital generation),
Damian Ryan & Calvin Jones, Kogan Page Limited Reprinted, 2009.

Informe Situación del Mercado TELCO Marzo 2015, elaborado por Inmark

Digital Engagement (Internet Marketing That Captures Customers and Builds Intense Brand
Loyalty), Leland Harden and Bob Heyman, Amacom, 2009.

Pensar Estratégicamente – Modelos, Conceptos y Reflexiones, Xavier Gimbert, Tercera
Edición, Ediciones Deusto, Barcelona, 2010.

Índices de Gestión, Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión, Segunda Edición,
Humberto Serna Gómez, Bogotá, 3R Editores, 2005.

Estrategias de Capital Humano (Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa), Lynda Gratton, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2001.

Administración de Recursos Humanos, 16ª. Ed, Scott Snell, George Bohlander, Cengage Learning, México, 2014.

Logística – Administración de la Cadena de Suministro, Quinta Edición, Ronald H. Ballou, Pearson Educación, México, 2004.

Finanzas Empresariales (La Decisión de Inversión), Jesús Tong Chang, Universidad del Pacífico, Lima, 2014.

Anexo 1
Business Model Canvas

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <p>Key Partners</p> <p>Especialistas Independientes de diferentes oficios como gasfiteros, electricistas, encargados de limpieza, etc.</p> <p>Instituciones Convenio laboral con instituciones que preparan gente para estos oficios</p> <p>Proveedor TI (SAAS) Soporte externo en la modalidad "software as a service" para el desarrollo y mantenimiento (web y app) Servidores y redes</p> <p>(*) Handyman Mayor exposición a posibles servicios</p> <p>Sistemas de pagos Visa, Mastercard, Amex, Diners, Paypal, etc.</p> | <p>Key Activities</p> <p>RRHH Reclutamiento, Selección y Capacitación</p> <p>Marketing Marketing Externo (clientes) Marketing Interno (especialistas)</p> <p>Operaciones Cumplimiento del protocolo de atención Manejo de eventualidades</p> <p>TI Aseguramiento de la operación 24x7</p> <p>(*) App Plataforma de conexión que le genera mayor exposición y volumen de trabajo</p> | <p>Value Propositions</p> <p>Solucionar necesidades del hogar Referidos a oficios de gasfitería, electricidad, limpieza u otro</p> <p>Garantía Validación de referencias, convenios estratégicos con instituciones de primer nivel</p> <p>Seguridad Verificamos antecedentes policiales y penales de las personas que irán al hogar del cliente así como pruebas psicológicas</p> <p>Confianza en base CTQ's Disponibilidad, Puntualidad, Responsabilidad, Limpieza, Conocimiento, Experiencia, Honradez y Compromiso</p> | <p>Customer Relationships</p> <p>Servicio por demanda Solicitud vía app o web</p> <p>Evaluación del servicio Vía app, web e inclusive según el caso comunicación telefónica de parte de Handyman</p> <p>(*) Colaborativa Son nuestros aliados para brindar el servicio y a la vez reciben beneficios económicos por la reducción de sus horas ociosas</p> | <p>Customer Segments</p> <p>Familias, parejas o individuos Sector AB con la necesidad de realizar algún oficio en sus hogares (gasfitería, electricidad, limpieza u otro)</p> <p>(*) Especialistas</p> |
| <p>Channels</p> <p>App</p> <p>Página web</p> <p>Teléfono Para comunicación post-venta o reclamos por un servicio calificado como deficiente o insatisfactorio</p> <p>Redes sociales</p> <p>(*) Convocatorias En las instituciones indicadas</p> <p>(*) Recomendaciones Referidos</p> | | | | |
| <p>Cost Structure</p> <p>Infraestructura Desarrollo y mantenimiento para el app y web</p> <p>Capacitación & Evaluación Protocolo de servicio, seguimiento, control y mejora continua</p> <p>Operación Equipamiento básico del personal para su oficio.</p> <p>Contabilidad & Legal</p> <p>(*) Smartphone Para poder conectarse vía Handyman</p> <p>Revenue Streams</p> <p>Comisiones Handyman Sobre los precios de la mano de obra cobramos una comisión</p> <p>Cobro del servicio Vía app, paypal, transferencia bancaria</p> <p>(*) Volumen de servicios</p> <p>Notas Los canvas marcados con (*) son los relacionados únicamente con el técnico especialista.</p> | | | | |

Anexo 2

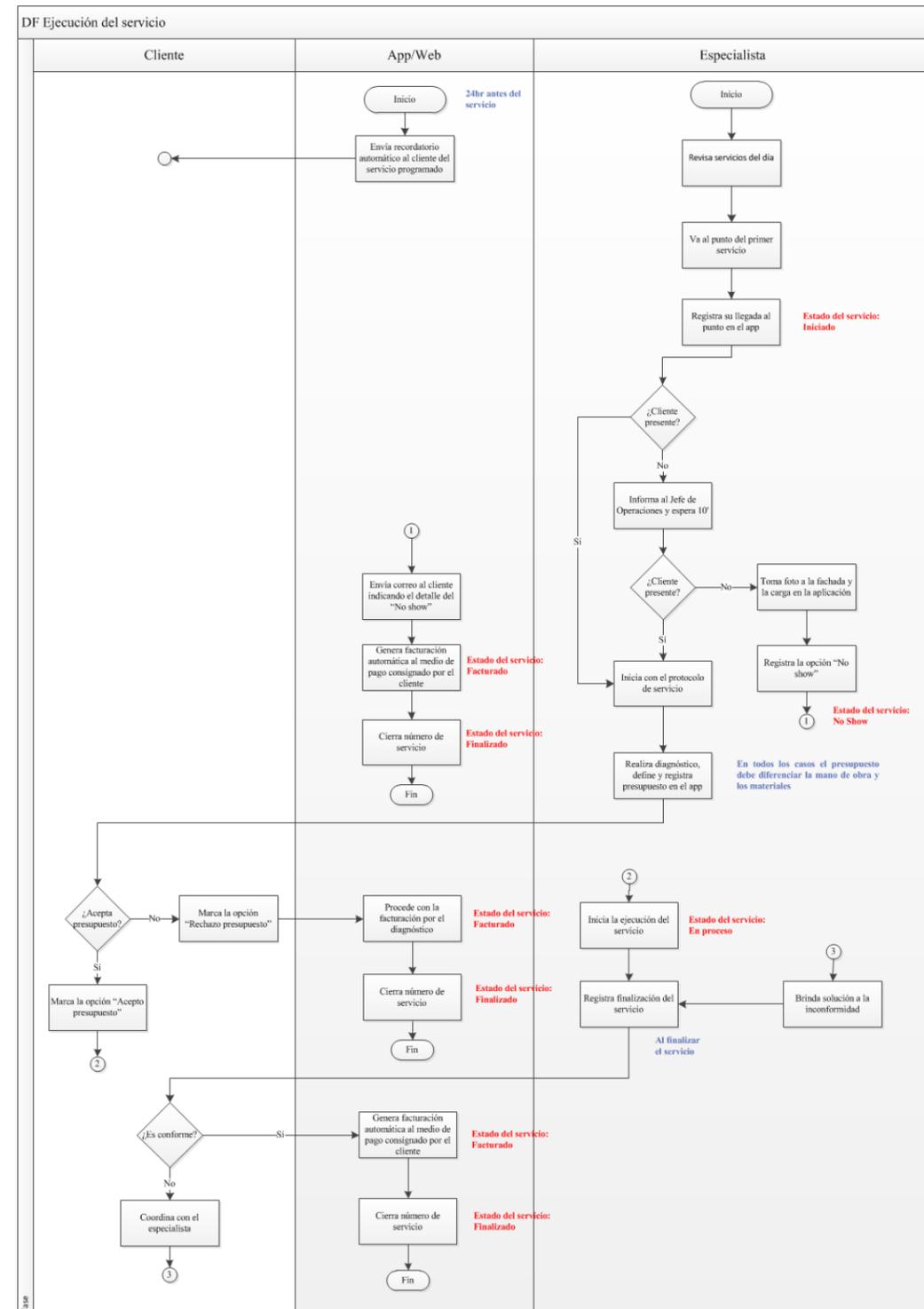
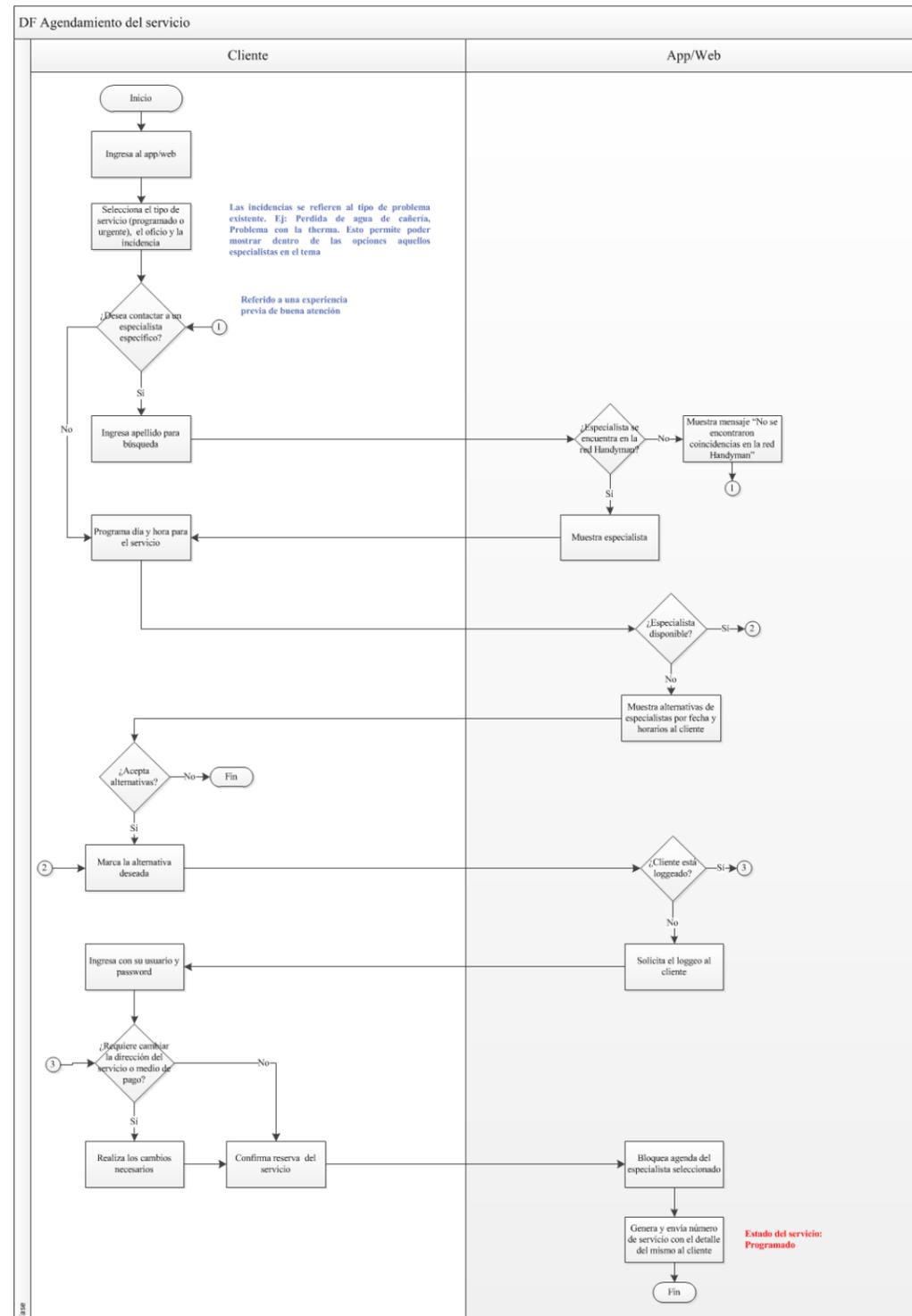
Resultados de la Investigación de Mercado

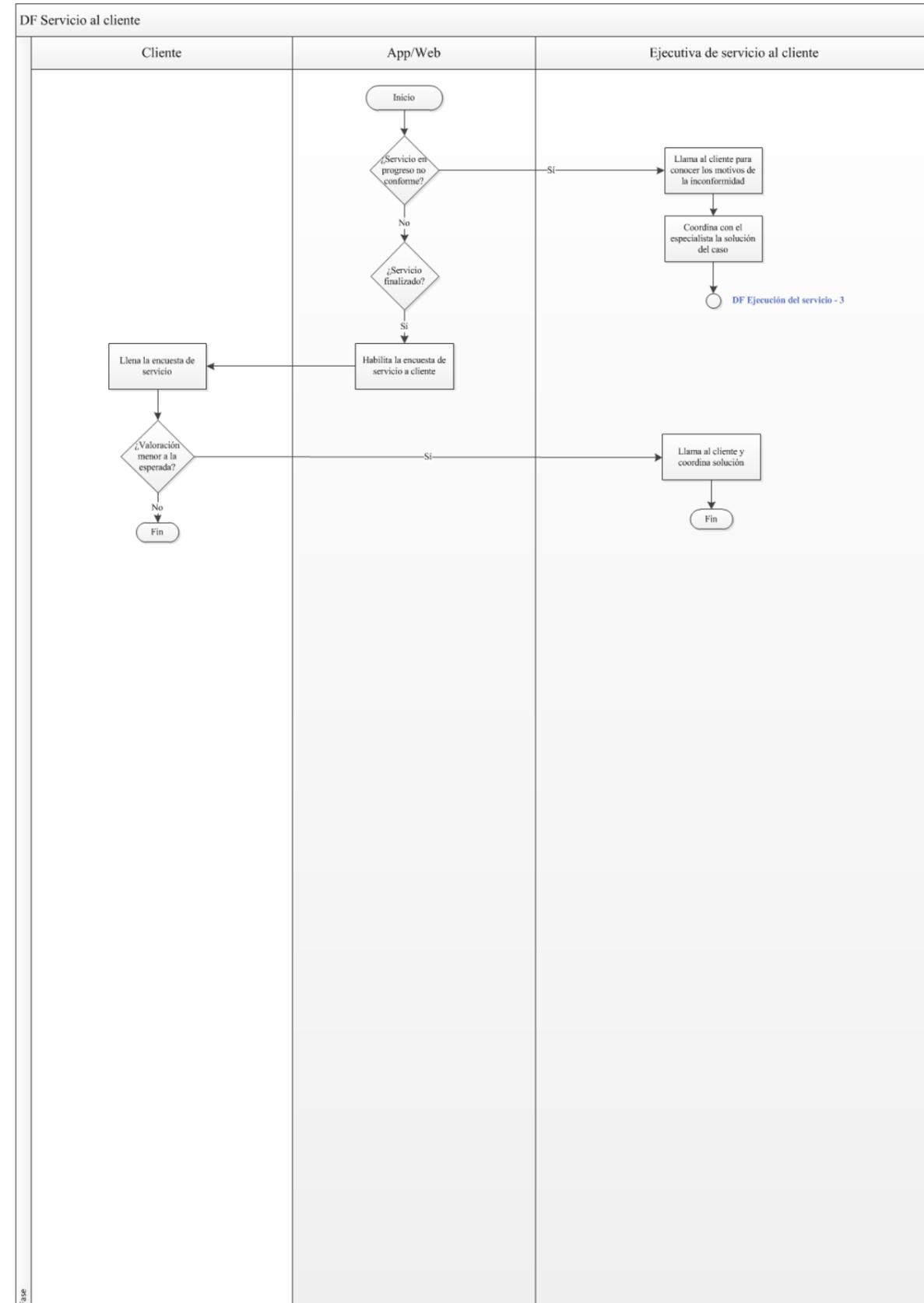
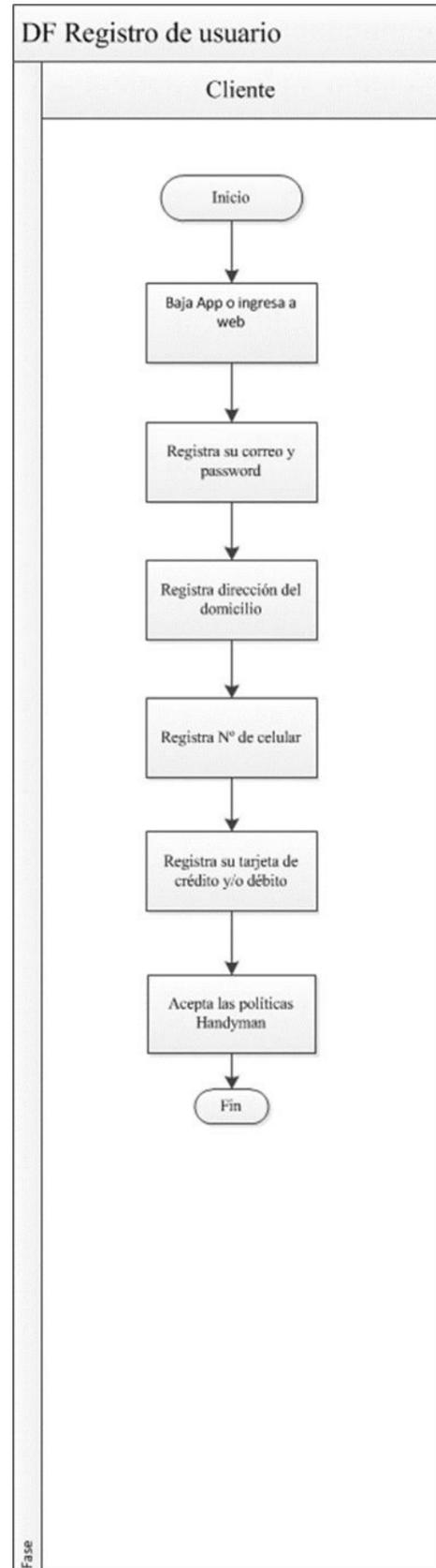
En el disco presentado se adjunta la carpeta “Sondeo de Mercado” que contiene:

- 1.1. Cuadro consolidado de estudios realizados.
- 1.2. Entrevistas a profundidad usuarios de servicios domésticos
- 1.3. Entrevistas a profundidad personas dedicadas a realizar oficios domésticos
- 1.4. Encuestas online a usuarios de servicios domésticos

Anexo 4

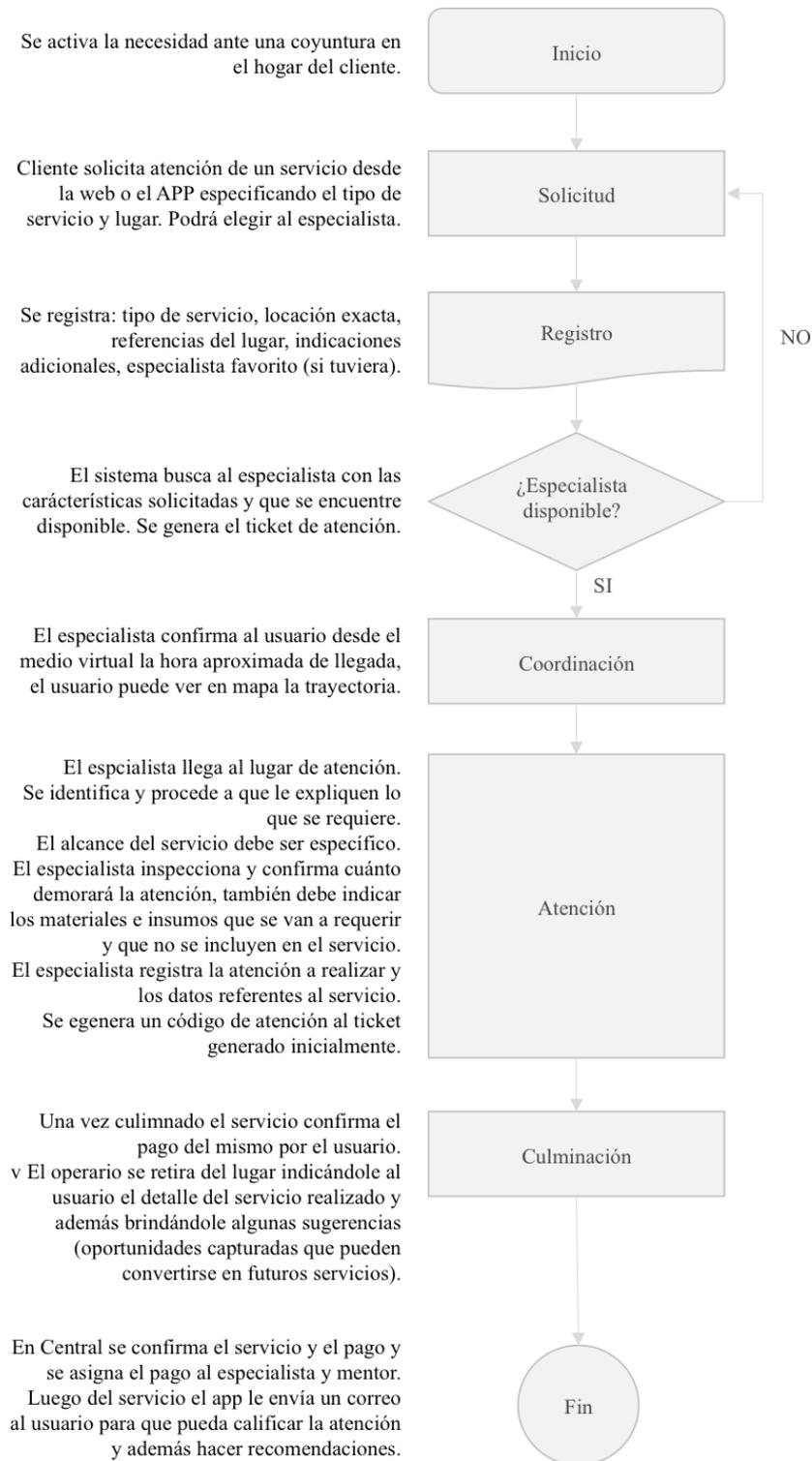
Diagramas de flujo de procesos operativos





Anexo 5

Procotolo de atención al cliente



Anexo 6

Estado de ganancias y pérdidas año 1 - Expresado en Nuevos Soles

► Año 1

| Rubros | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| Ingresos por ventas | | | | | | | | | | | | | |
| - Servicio Urgente | 15,728 | 22,721 | 27,725 | 34,251 | 37,858 | 43,918 | 46,127 | 51,722 | 52,533 | 57,662 | 57,076 | 61,738 | 509,058 |
| - No show - Servicio urgente | 255 | 368 | 449 | 555 | 613 | 711 | 747 | 838 | 851 | 934 | 924 | 1,000 | 8,244 |
| - Servicio Programado | 3,438 | 4,967 | 7,793 | 9,628 | 13,370 | 15,510 | 20,169 | 22,615 | 28,190 | 30,942 | 37,434 | 40,492 | 234,550 |
| - No show - Servicio programado | 170 | 245 | 385 | 475 | 660 | 766 | 996 | 1,117 | 1,392 | 1,528 | 1,849 | 2,000 | 11,583 |
| Ventas Netas | 19,591 | 28,301 | 36,351 | 44,909 | 52,501 | 60,906 | 68,039 | 76,291 | 82,966 | 91,066 | 97,283 | 105,229 | 763,434 |
| Costos de operación | | | | | | | | | | | | | |
| - Costos Directos | 12,024 | 7,386 | 10,215 | 11,956 | 13,631 | 15,357 | 16,986 | 18,697 | 20,280 | 21,975 | 23,513 | 25,193 | 197,212 |
| - Costos Fijos | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 20,100 | 241,200 |
| - Gastos Indirectos | 613 | 700 | 780 | 866 | 942 | 1,026 | 1,097 | 1,180 | 1,246 | 1,327 | 1,389 | 1,469 | 12,634 |
| - Depreciación y Amortiz. | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 23,093 |
| Total costos de operación | 34,661 | 30,110 | 33,020 | 34,846 | 36,597 | 38,407 | 40,108 | 41,901 | 43,551 | 45,327 | 46,927 | 48,686 | 474,140 |
| Margen Bruto | -15,070 | -1,809 | 3,332 | 10,063 | 15,904 | 22,499 | 27,932 | 34,391 | 39,416 | 45,739 | 50,356 | 56,543 | 289,294 |
| Gastos de Operación | | | | | | | | | | | | | |
| - Gastos Administración | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 20,132 | 241,584 |
| - Gastos de Ventas | 26,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 15,450 | 196,400 |
| Total gastos de operación | 46,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 35,582 | 437,984 |
| Total Costos | 81,243 | 65,692 | 68,602 | 70,428 | 72,179 | 73,989 | 75,690 | 77,483 | 79,133 | 80,909 | 82,509 | 84,268 | 912,124 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | -61,652 | -37,391 | -32,250 | -25,519 | -19,678 | -13,083 | -7,650 | -1,191 | 3,834 | 10,157 | 14,774 | 20,961 | -148,690 |
| | -315% | -132% | -89% | -57% | -37% | -21% | -11% | -2% | 5% | 11% | 15% | 20% | -19% |
| Gastos Financieros (intereses) | 2,025 | 1,983 | 1,940 | 1,896 | 1,851 | 1,806 | 1,760 | 1,713 | 1,666 | 1,618 | 1,569 | 1,519 | 21,345 |
| Utilidad antes de Impuestos | -63,678 | -39,373 | -34,190 | -27,415 | -21,529 | -14,889 | -9,410 | -2,904 | 2,168 | 8,539 | 13,205 | 19,442 | -170,035 |
| Participación de los Trabajadores | | | | | | | | | | | | | |
| Impuesto a la Renta (28%) | -17,830 | -11,025 | -9,573 | -7,676 | -6,028 | -4,169 | -2,635 | -813 | 607 | 2,391 | 3,697 | 5,444 | -47,610 |
| Utilidad Neta | -45,848 | -28,349 | -24,617 | -19,739 | -15,501 | -10,720 | -6,775 | -2,091 | 1,561 | 6,148 | 9,508 | 13,998 | -122,425 |

Estado de ganancias y pérdidas año 2 - Expresado en Nuevos Soles

► Año 2

| Rubros | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 2 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Ingresos por ventas | | | | | | | | | | | | | |
| - Servicio Urgente | 62,528 | 63,325 | 64,115 | 64,912 | 65,702 | 66,492 | 67,289 | 68,079 | 68,870 | 69,666 | 70,457 | 71,253 | 802,688 |
| - No show - Servicio urgente | 1,013 | 1,026 | 1,038 | 1,051 | 1,064 | 1,077 | 1,090 | 1,103 | 1,115 | 1,128 | 1,141 | 1,154 | 12,999 |
| - Servicio Programado | 41,010 | 41,533 | 42,051 | 42,574 | 43,092 | 43,610 | 44,133 | 44,651 | 45,170 | 45,692 | 46,211 | 46,733 | 526,460 |
| - No show - Servicio programado | 2,025 | 2,051 | 2,077 | 2,102 | 2,128 | 2,154 | 2,179 | 2,205 | 2,231 | 2,256 | 2,282 | 2,308 | 25,998 |
| Ventas Netas | 106,576 | 107,934 | 109,281 | 110,639 | 111,986 | 113,333 | 114,691 | 116,038 | 117,385 | 118,743 | 120,090 | 121,448 | 1,368,145 |
| Costos de operación | | | | | | | | | | | | | |
| - Costos Directos | 25,028 | 23,273 | 23,558 | 23,843 | 24,128 | 24,414 | 24,699 | 24,983 | 25,095 | 25,524 | 25,809 | 26,094 | 296,448 |
| - Costos Fijos | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 24,450 | 293,400 |
| - Gastos Indirectos | 1,482 | 1,496 | 1,509 | 1,523 | 1,537 | 1,550 | 1,564 | 1,577 | 1,591 | 1,604 | 1,618 | 1,631 | 18,681 |
| - Depreciación y Amortiz. | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 23,093 |
| Total costos de operación | 52,885 | 51,143 | 51,442 | 51,741 | 52,039 | 52,338 | 52,637 | 52,935 | 53,060 | 53,502 | 53,801 | 54,100 | 631,622 |
| Margen Bruto | 53,691 | 56,791 | 57,840 | 58,898 | 59,947 | 60,995 | 62,054 | 63,103 | 64,325 | 65,241 | 66,290 | 67,348 | 736,522 |
| Gastos de Operación | | | | | | | | | | | | | |
| - Gastos Administración | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 21,070 | 252,840 |
| - Gastos de Ventas | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 13,450 | 161,400 |
| Total gastos de operación | 34,520 | 414,240 |
| Total Costos | 87,405 | 85,663 | 85,962 | 86,261 | 86,559 | 86,858 | 87,157 | 87,455 | 87,580 | 88,022 | 88,321 | 88,620 | 1,045,862 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | 19,171 | 22,271 | 23,320 | 24,378 | 25,427 | 26,475 | 27,534 | 28,583 | 29,805 | 30,721 | 31,770 | 32,828 | 322,282 |
| | 18% | 21% | 21% | 22% | 23% | 23% | 24% | 25% | 25% | 26% | 26% | 27% | 24% |
| Gastos Financieros (intereses) | 1,469 | 1,418 | 1,366 | 1,313 | 1,260 | 1,205 | 1,150 | 1,094 | 1,037 | 980 | 921 | 862 | 14,076 |
| Utilidad antes de Impuestos | 17,702 | 20,853 | 21,954 | 23,065 | 24,167 | 25,269 | 26,384 | 27,489 | 28,768 | 29,741 | 30,849 | 31,966 | 308,207 |
| Participación de los Trabajadores | | | | | | | | | | | | | |
| Impuesto a la Renta (28%) | 4,957 | 5,839 | 6,147 | 6,458 | 6,767 | 7,075 | 7,388 | 7,697 | 8,055 | 8,327 | 8,638 | 8,951 | 86,298 |
| Utilidad Neta | 12,746 | 15,014 | 15,807 | 16,607 | 17,400 | 18,194 | 18,996 | 19,792 | 20,713 | 21,413 | 22,211 | 23,016 | 221,909 |

Estado de ganancias y pérdidas año 3 - Expresado en Nuevos Soles

► Año 3

| Rubros | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 3 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Ingresos por ventas | | | | | | | | | | | | | |
| - Servicio Urgente | 74,168 | 77,089 | 80,003 | 82,918 | 85,839 | 88,753 | 91,674 | 94,589 | 97,509 | 100,424 | 103,345 | 106,259 | 1,082,570 |
| - No show - Servicio urgente | 1,201 | 1,248 | 1,296 | 1,343 | 1,390 | 1,437 | 1,485 | 1,532 | 1,579 | 1,626 | 1,674 | 1,721 | 17,532 |
| - Servicio Programado | 48,645 | 50,560 | 52,472 | 54,383 | 56,299 | 58,211 | 60,126 | 62,038 | 63,954 | 65,865 | 67,781 | 69,692 | 710,026 |
| - No show - Servicio programado | 2,402 | 2,497 | 2,591 | 2,686 | 2,780 | 2,875 | 2,969 | 3,064 | 3,158 | 3,253 | 3,347 | 3,442 | 35,063 |
| Ventas Netas | 126,416 | 131,394 | 136,362 | 141,330 | 146,308 | 151,276 | 156,254 | 161,222 | 166,200 | 171,168 | 176,146 | 181,114 | 1,845,190 |
| Costos de operación | | | | | | | | | | | | | |
| - Costos Directos | 31,881 | 29,491 | 30,384 | 31,421 | 32,458 | 33,495 | 34,533 | 35,744 | 36,637 | 37,674 | 38,712 | 39,749 | 412,179 |
| - Costos Fijos | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 29,550 | 354,600 |
| - Gastos Indirectos | 1,681 | 1,731 | 1,780 | 1,830 | 1,880 | 1,929 | 1,979 | 2,029 | 2,079 | 2,128 | 2,178 | 2,228 | 23,452 |
| - Depreciación y Amortiz. | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 1,924 | 23,093 |
| Total costos de operación | 65,036 | 62,696 | 63,638 | 64,726 | 65,812 | 66,899 | 67,986 | 69,247 | 70,191 | 71,277 | 72,365 | 73,451 | 813,324 |
| Margen Bruto | 61,380 | 68,698 | 72,724 | 76,604 | 80,496 | 84,377 | 88,268 | 91,975 | 96,010 | 99,891 | 103,782 | 107,663 | 1,031,867 |
| Gastos de Operación | | | | | | | | | | | | | |
| - Gastos Administración | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 22,008 | 264,096 |
| - Gastos de Ventas | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 17,550 | 210,600 |
| Total gastos de operación | 39,558 | 474,696 |
| Total Costos | 104,594 | 102,254 | 103,196 | 104,284 | 105,370 | 106,457 | 107,544 | 108,805 | 109,749 | 110,835 | 111,923 | 113,009 | 1,288,020 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | 21,822 | 29,140 | 33,166 | 37,046 | 40,938 | 44,819 | 48,710 | 52,417 | 56,452 | 60,333 | 64,224 | 68,105 | 557,171 |
| | 17% | 22% | 24% | 26% | 28% | 30% | 31% | 33% | 34% | 35% | 36% | 38% | 30% |
| Gastos Financieros (intereses) | 801 | 740 | 678 | 614 | 550 | 485 | 419 | 352 | 283 | 214 | 144 | 72 | 5,353 |
| Utilidad antes de Impuestos | 21,020 | 28,400 | 32,488 | 36,431 | 40,387 | 44,334 | 48,291 | 52,065 | 56,168 | 60,119 | 64,080 | 68,033 | 551,818 |
| Participación de los Trabajadores | | | | | | | | | | | | | |
| Impuesto a la Renta (28%) | 5,886 | 7,952 | 9,097 | 10,201 | 11,308 | 12,414 | 13,521 | 14,578 | 15,727 | 16,833 | 17,942 | 19,049 | 154,509 |
| Utilidad Neta | 15,135 | 20,448 | 23,391 | 26,231 | 29,079 | 31,920 | 34,769 | 37,487 | 40,441 | 43,286 | 46,138 | 48,984 | 397,309 |

Anexo 7

Cuadro mensualizado de servicio de deuda

| Mes | Deuda | Amortización | Intereses | Cuota | Saldo Final |
|-----|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| 1 | S/. 132,296.40 | S/. 2,782.13 | S/. 2,025.39 | S/. 4,807.51 | S/. 129,514.27 |
| 2 | S/. 129,514.27 | S/. 2,824.72 | S/. 1,982.79 | S/. 4,807.51 | S/. 126,689.55 |
| 3 | S/. 126,689.55 | S/. 2,867.96 | S/. 1,939.55 | S/. 4,807.51 | S/. 123,821.59 |
| 4 | S/. 123,821.59 | S/. 2,911.87 | S/. 1,895.64 | S/. 4,807.51 | S/. 120,909.72 |
| 5 | S/. 120,909.72 | S/. 2,956.45 | S/. 1,851.06 | S/. 4,807.51 | S/. 117,953.27 |
| 6 | S/. 117,953.27 | S/. 3,001.71 | S/. 1,805.80 | S/. 4,807.51 | S/. 114,951.56 |
| 7 | S/. 114,951.56 | S/. 3,047.67 | S/. 1,759.85 | S/. 4,807.51 | S/. 111,903.89 |
| 8 | S/. 111,903.89 | S/. 3,094.32 | S/. 1,713.19 | S/. 4,807.51 | S/. 108,809.57 |
| 9 | S/. 108,809.57 | S/. 3,141.70 | S/. 1,665.82 | S/. 4,807.51 | S/. 105,667.87 |
| 10 | S/. 105,667.87 | S/. 3,189.79 | S/. 1,617.72 | S/. 4,807.51 | S/. 102,478.07 |
| 11 | S/. 102,478.07 | S/. 3,238.63 | S/. 1,568.89 | S/. 4,807.51 | S/. 99,239.45 |
| 12 | S/. 99,239.45 | S/. 3,288.21 | S/. 1,519.30 | S/. 4,807.51 | S/. 95,951.24 |
| 13 | S/. 95,951.24 | S/. 3,338.55 | S/. 1,468.96 | S/. 4,807.51 | S/. 92,612.68 |
| 14 | S/. 92,612.68 | S/. 3,389.66 | S/. 1,417.85 | S/. 4,807.51 | S/. 89,223.02 |
| 15 | S/. 89,223.02 | S/. 3,441.56 | S/. 1,365.96 | S/. 4,807.51 | S/. 85,781.46 |
| 16 | S/. 85,781.46 | S/. 3,494.25 | S/. 1,313.27 | S/. 4,807.51 | S/. 82,287.22 |
| 17 | S/. 82,287.22 | S/. 3,547.74 | S/. 1,259.77 | S/. 4,807.51 | S/. 78,739.48 |
| 18 | S/. 78,739.48 | S/. 3,602.05 | S/. 1,205.46 | S/. 4,807.51 | S/. 75,137.42 |
| 19 | S/. 75,137.42 | S/. 3,657.20 | S/. 1,150.31 | S/. 4,807.51 | S/. 71,480.22 |
| 20 | S/. 71,480.22 | S/. 3,713.19 | S/. 1,094.32 | S/. 4,807.51 | S/. 67,767.04 |
| 21 | S/. 67,767.04 | S/. 3,770.04 | S/. 1,037.48 | S/. 4,807.51 | S/. 63,997.00 |
| 22 | S/. 63,997.00 | S/. 3,827.75 | S/. 979.76 | S/. 4,807.51 | S/. 60,169.24 |
| 23 | S/. 60,169.24 | S/. 3,886.35 | S/. 921.16 | S/. 4,807.51 | S/. 56,282.89 |
| 24 | S/. 56,282.89 | S/. 3,945.85 | S/. 861.66 | S/. 4,807.51 | S/. 52,337.04 |
| 25 | S/. 52,337.04 | S/. 4,006.26 | S/. 801.25 | S/. 4,807.51 | S/. 48,330.78 |
| 26 | S/. 48,330.78 | S/. 4,067.60 | S/. 739.92 | S/. 4,807.51 | S/. 44,263.18 |
| 27 | S/. 44,263.18 | S/. 4,129.87 | S/. 677.65 | S/. 4,807.51 | S/. 40,133.31 |
| 28 | S/. 40,133.31 | S/. 4,193.09 | S/. 614.42 | S/. 4,807.51 | S/. 35,940.22 |
| 29 | S/. 35,940.22 | S/. 4,257.29 | S/. 550.23 | S/. 4,807.51 | S/. 31,682.93 |
| 30 | S/. 31,682.93 | S/. 4,322.47 | S/. 485.05 | S/. 4,807.51 | S/. 27,360.46 |
| 31 | S/. 27,360.46 | S/. 4,388.64 | S/. 418.87 | S/. 4,807.51 | S/. 22,971.82 |
| 32 | S/. 22,971.82 | S/. 4,455.83 | S/. 351.69 | S/. 4,807.51 | S/. 18,516.00 |
| 33 | S/. 18,516.00 | S/. 4,524.04 | S/. 283.47 | S/. 4,807.51 | S/. 13,991.95 |
| 34 | S/. 13,991.95 | S/. 4,593.30 | S/. 214.21 | S/. 4,807.51 | S/. 9,398.65 |
| 35 | S/. 9,398.65 | S/. 4,663.63 | S/. 143.89 | S/. 4,807.51 | S/. 4,735.02 |
| 36 | S/. 4,735.02 | S/. 4,735.02 | S/. 72.49 | S/. 4,807.51 | S/. 0.00 |

Anexo 8
Organigrama



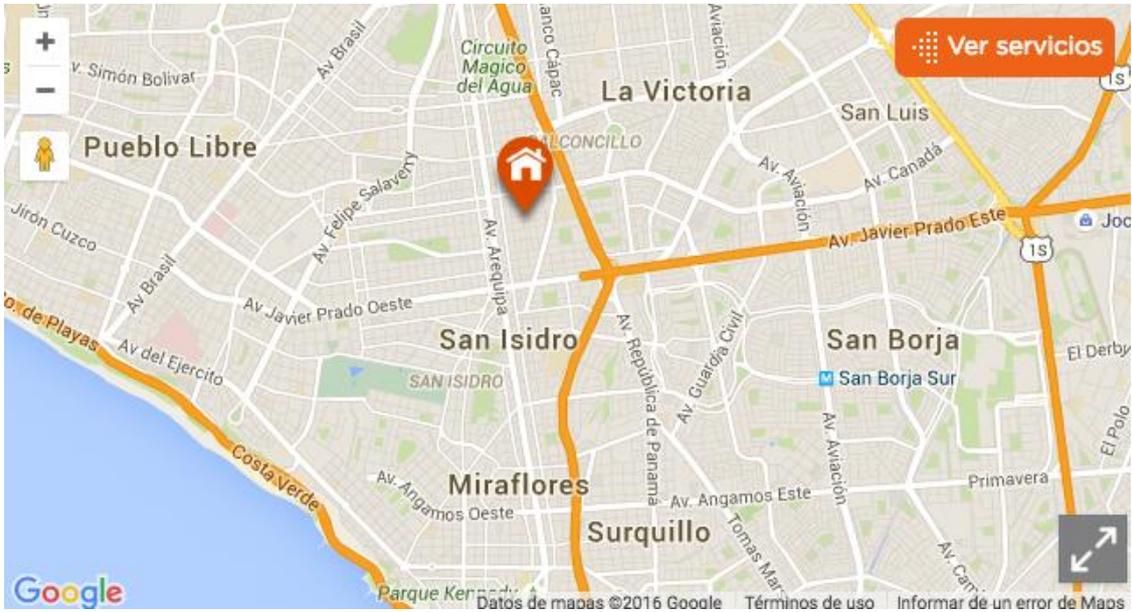
(*) Ejecutivos de Servicio al Cliente 3 y 4 se contratan en fase de mantenimiento.

(**) Ejecutivos de Servicio al Cliente 5 y 6 se contratan en fase de crecimiento.

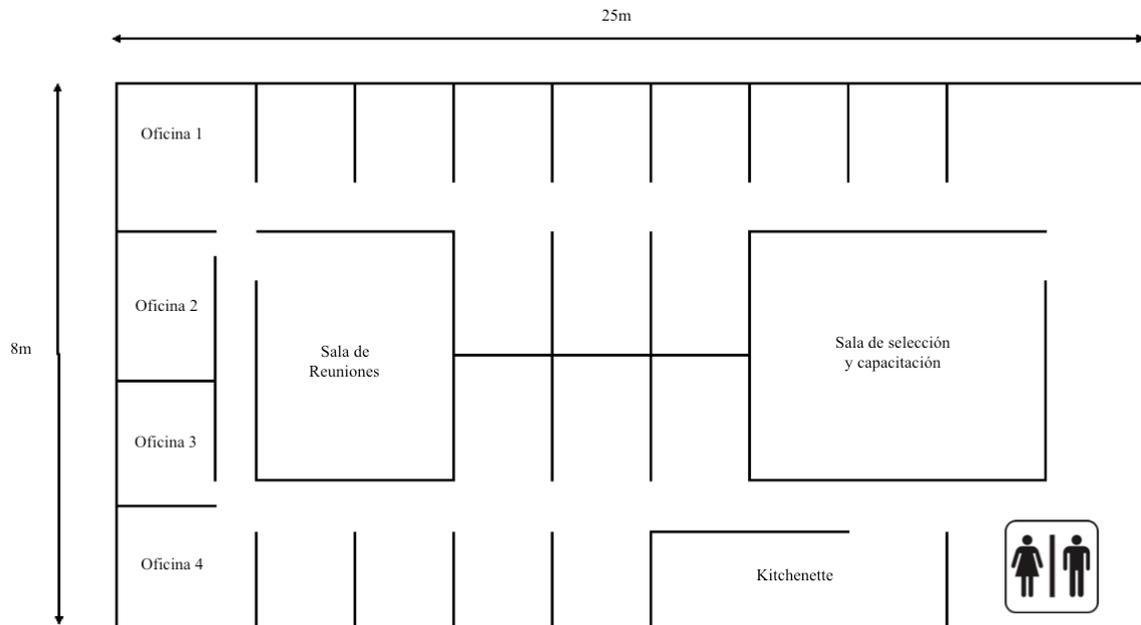
Anexo 9

Detalles de oficina

Ubicación ideal:

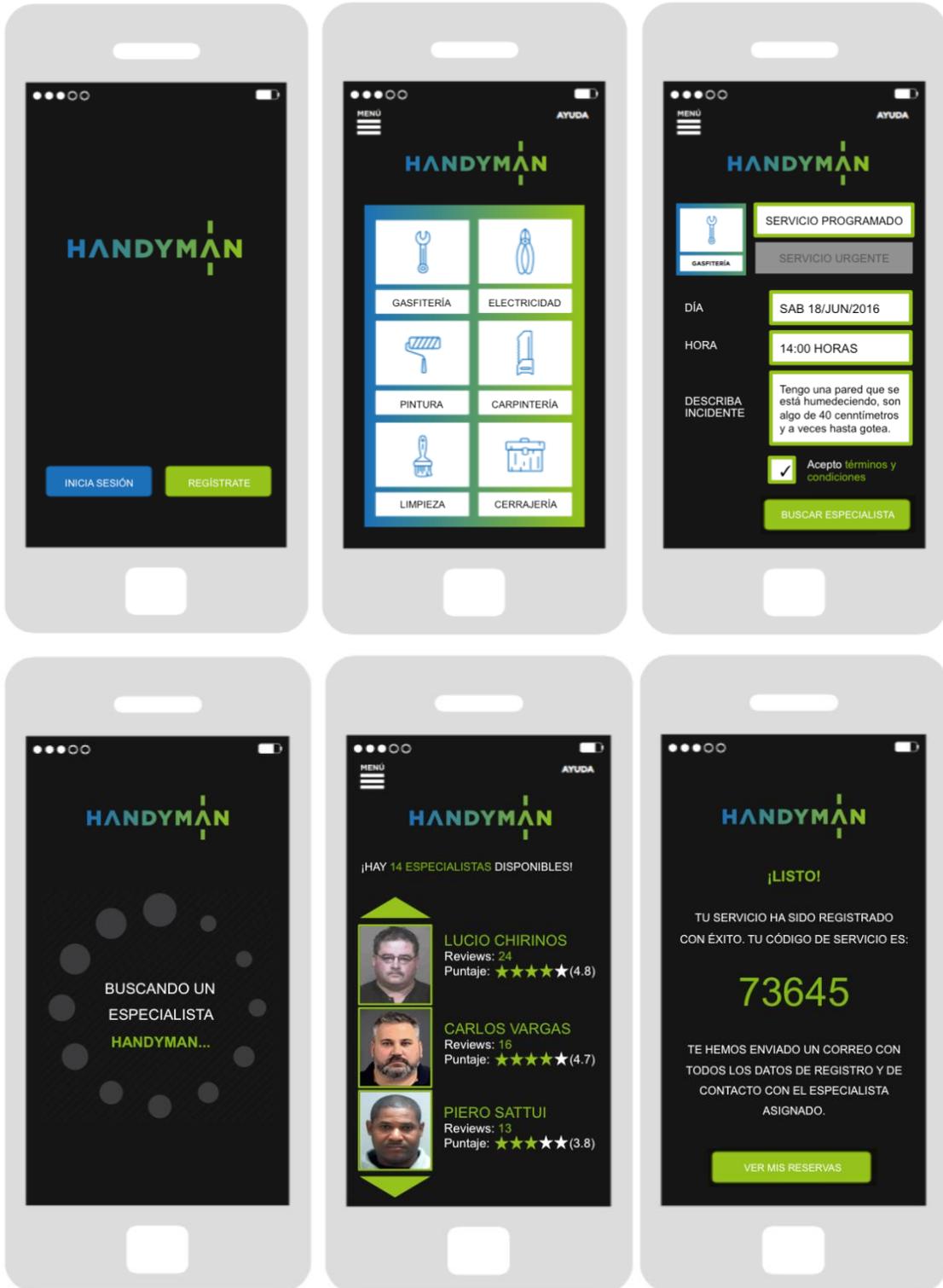


Este sería el layout propuesto inicialmente:





Anexo 10
Intefaz de usuario (APP)



Anexo 11

Simulación de escenarios financieros

| | Escenario Base | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 |
|------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| | 100% | 90% | 95% | 110% |
| Pedidos Año 1 | 70,176 | 63,158 | 66,667 | 77,194 |
| Pedidos Año 2 | 129,990 | 116,991 | 123,491 | 142,989 |
| Pedidos Año 3 | 175,315 | 157,784 | 166,549 | 192,847 |
| Ventas Año 1 | S/. 763,434 | S/. 687,091 | S/. 725,262 | S/. 839,777 |
| Ventas Año 2 | S/. 1,368,145 | S/. 1,231,330 | S/. 1,299,738 | S/. 1,504,959 |
| Ventas Año 3 | S/. 1,845,190 | S/. 1,660,671 | S/. 1,752,931 | S/. 2,029,709 |
| Utilidad Bruta Año 1 | S/. 289,294 | S/. 213,714 | S/. 251,504 | S/. 364,874 |
| Utilidad Bruta Año 2 | S/. 736,522 | S/. 601,076 | S/. 668,799 | S/. 871,969 |
| Utilidad Bruta Año 3 | S/. 1,031,867 | S/. 849,193 | S/. 940,530 | S/. 1,214,541 |
| EBIT Año 1 | -S/. 148,690 | -S/. 224,270 | -S/. 186,480 | -S/. 73,110 |
| EBIT Año 2 | S/. 322,282 | S/. 186,836 | S/. 254,559 | S/. 457,729 |
| EBIT Año 3 | S/. 557,171 | S/. 374,497 | S/. 465,834 | S/. 739,845 |
| EBIT (%) Año 1 | -19% | -33% | -26% | -9% |
| EBIT (%) Año 2 | 24% | 15% | 20% | 30% |
| EBIT (%) Año 3 | 30% | 23% | 27% | 36% |
| Utilidad Neta Año 1 | -S/. 122,425 | -S/. 176,843 | -S/. 149,634 | -S/. 68,007 |
| Utilidad Neta Año 2 | S/. 221,909 | S/. 124,387 | S/. 173,148 | S/. 319,430 |
| Utilidad Neta Año 3 | S/. 397,309 | S/. 265,783 | S/. 331,546 | S/. 528,834 |
| VPNE | S/. 144,868 | -S/. 23,607 | S/. 60,631 | S/. 313,343 |
| VPNF | S/. 172,624 | S/. 4,149 | S/. 88,387 | S/. 341,099 |
| TIRE | 44.50% | 21.81% | 33.18% | 67.04% |
| TIRF | 58.53% | 25.78% | 41.84% | 93.92% |
| B/C E | 1.66 | 0.89 | 1.27 | 2.42 |
| B/C F | 2.96 | 1.05 | 2.00 | 4.87 |
| Período Rec. (Econ.) | 2.46 años | 3.17 años | 2.75 años | 2.08 años |
| Período Rec. (Financ.) | 2.46 años | 3.33 años | 2.8 años | 2.04 años |

Anexo 12
Análisis de riesgos y contingencias

| Riesgo | Impacto | Contingencia | Posibilidad | Importancia | Resultado |
|---|---|---|--------------------|--------------------|------------------|
| Negociación directa del especialista con el cliente | Reducción de ingresos y cuota de mercado | Controles aleatorios con clientes para detectar servicios ejecutados no declarados | 40% | 10.00 | 4.00 |
| Ingreso de nuevos competidores | Reducción de ingresos y/o participación de mercado | Implementar estrategia de captación de usuarios acelerada y prueba de servicio | 25% | 8.00 | 2.00 |
| Captación de especialistas de Handyman (rotación) | Pérdida de especialistas valorados y merma del servicio | Crear plan de incentivos para los especialistas mejor valorados | 25% | 10.00 | 2.50 |
| Falta de tarifas estandarizadas | Percepción de precios altos o engaño | Corto plazo: comunicación de las políticas Mediano plazo: Evaluar realizar estudio sobre servicios y horas hombre promedio para obtener la tarifa a cobrar | 75% | 10.00 | 7.50 |
| Incidentes asociados a robo de parte del especialista | Desprestigio de la marca y perdida de nuevos servicios | Revisión de antecedentes penales y policiales Test psicológicos | 20% | 10.00 | 2.00 |
| Baja receptividad en las convocatorias de especialistas | Limitaría el crecimiento y ventas | Promover los beneficios para el especialista al ingresar a Handyman destacando mayores ingresos | 20% | 10.00 | 2.50 |
| Mayor inversión a la esperada | Falta de recursos para brindar los servicios | Análisis del avance semanal de ingresos y flujo de caja. Si hubiera faltantes se realizará la gestión antes que suceda. | 20% | 10.00 | 2.00 |