



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PROVISIÓN DEL SERVICIO DE
UNA LAVANDERÍA EJECUTIVA: CONFORT CLEAN”**

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

Presentado por

Sr. Joseph Fiat Andrade Gartner

Sr. Emerzon Quispe Chumpe

Srta. Carolina Salazar Watanabe

Sr. Jesús Junior Francois Soriano Loayza

Sr. Gustavo Daniel Villafana Trinidad

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, mayo 2022

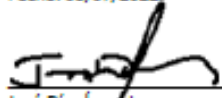


REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, DIAZ ISMODES José dejo constancia que el trabajo de investigación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PROVISIÓN DEL SERVICIO DE UNA LAVANDERÍA EJECUTIVA: CONFORT CLEAN" presentado por ANDRADE GARTNER JOSEPH FIAT con el DNI 10226979, QUISPE CHUMPE EMERZON con el DNI44788408, SALAZAR WATANABE CAROLINA con el DNI 40686604, SORIANO LOAYZA JESUS JUNIOR FRANCOIS con el DNI 43016613, VILLAFANA TRINIDAD GUSTAVO DANIEL con el DNI 10557298; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 15 de junio de 2022 dando el siguiente resultado



Fecha: 08/07/2022


 José Díaz Ismodes
 Asesor de TI

Dedicamos el presente trabajo de investigación
a nuestras familias, por el apoyo brindado.

Nuestro agradecimiento a los profesores de la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico, en especial a nuestro asesor de tesis, Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes, por su tiempo, enseñanzas y consejos, y a nuestros colegas, así como instituciones y directivos quienes, con su apoyo, permitieron la realización de la presente investigación.

Resumen ejecutivo

El presente documento presenta el Plan de Negocios de la empresa CONFORT CLEAN, el cual consiste en un servicio de lavandería ejecutiva que se encargará del lavado de las prendas de los trabajadores del sector ejecutivo de Lima Metropolitana, mediante el recojo y entrega en casilleros (*lockers*) inteligentes ubicados en los principales centros empresariales.

El servicio está dirigido a ejecutivos que cuentan con poco tiempo y a quienes se entregará sus prendas de vestir limpias en su misma oficina, para lo cual CONFORT CLEAN permite dejar dichas prendas en los casilleros ubicados en el sótano de las oficinas, con total seguridad y confianza; además, a través del uso de la tecnología, la interfase con el cliente se realizará a través de un servicio *web* (mediante aplicaciones en línea). En línea con ello, el lema de la empresa es: “CONFORT CLEAN es tu servicio de lavanderías en un click”. Este negocio está definido como negocio *Business to Client* (B2C), en donde los ingresos se generan principalmente por los servicios de lavandería prestados a los clientes.

En el negocio de lavandería tradicional los ingresos pueden disminuir por los altos costos de infraestructura e ingresos no recurrentes. El modelo de negocio de CONFORT CLEAN procura que los ingresos no sean estacionales haciendo accesible el servicio de lavandería mediante el uso de *lockers* ubicados en su centro de trabajo, permitiendo que el usuario haga uso del servicio de lavandería conforme a su patrón normal de comportamiento de consumo de estos servicios, eliminando o reduciendo externalidades como el transporte hasta el centro de lavado u otros.

El modelo de negocio planteado no representa una inversión alta en infraestructura en la medida que no requiere una alta inversión en la adquisición de un local a comparación de los locales tradicionales en los que se ubican los centros de lavado (centros comerciales u otras localizaciones de alta demanda) y debido a que el controlar todo el proceso de manera virtual con los *lockers* inteligentes permite conocer y programar por anticipado la demanda así como la capacidad operativa requerida (cuándo y cuánto lavar).

Adicionalmente, el modelo de negocio propuesto tiene las siguientes ventajas: i) El sistema de *drop off* de la ropa a través de los *lockers*; ii) ahorro de tiempo y seguridad del traslado al ubicarnos en los centros empresariales (centros de trabajo); iii) comodidad y accesibilidad para el usuario a través de las aplicaciones *web* con la que se coordina el servicio; y iv) Evita el contacto físico que ocurre al asistir a una lavandería tradicional.

La promoción de los servicios se realizará a través de redes sociales, con *influencers* y publicidad gráfica en los centros empresariales. Asimismo, se propone una estrategia de fidelización de clientes a través de bonificaciones y descuentos especiales.

El mercado objetivo se ubica en los centros empresariales en donde existen edificios de oficinas corporativas. Conforme a la investigación efectuada, el tamaño potencial del mercado es de aproximadamente 100,000 usuarios en todo Lima Metropolitana.

Con la madurez del servicio en el tiempo, se espera consolidar que los usuarios accedan al servicio de *delivery* “inteligente” a través del uso de *lockers* por el ahorro de tiempo y considerando herramientas tecnológicas para el proceso. El factor clave de este modelo de negocio es el tiempo y la forma en que se cumplirá con las necesidades de los usuarios. Los autores de la presente investigación consideran que, si los negocios pueden adecuarse al tiempo del usuario, como el presente modelo de negocio, la lavandería tradicional tenderá a utilizarse cada vez menos.

Luego de analizar el proyecto y modelo de negocio, se concluye que el mismo es rentable y, recomienda su implementación inmediata. La inversión inicial requerida es de S/ 506,700 mientras que el Valor Actual Neto (VAN) esperado asciende a S/ 1'357,349. Esto se ha calculado considerando que el costo de oportunidad de los fondos es de 35%, siendo la tasa mínima requerida por los inversionistas. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) apoya la decisión de implementar el negocio, ya que es igual al 62.7%.

Las fortalezas de la empresa que contribuyen a generar la ventaja competitiva son una rápida atención y disponibilidad con la mínima inversión de tiempo por parte del cliente, debido a las facilidades de la tecnología, el canal del *delivery*, y la innovación de nuevos productos.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Idea de negocio	1
Capítulo II. Modelo de negocio	2
Capítulo III. Análisis del macroentorno y microentorno	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno político	4
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social	5
1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.5 Entorno legal.....	6
1.6 Entorno global	7
2. Análisis del microentorno.....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector	8
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	14
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	15
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	15
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	15
2.2.4 Amenaza de productos o servicios competitivos	15
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	16
Capítulo IV. Estudio de mercado	18
1. Objetivos.....	18
2. Investigación de mercados, encuestas entrevistas	18
3. Selección de mercados.....	19
3.1 El cliente y mercado	19
3.1.1 Descripción del problema/necesidad	19
3.1.2 Características clave	19

3.2 Segmentación de mercado	20
3.3 Selección de público objetivo	21
4. Estimación de la demanda	23
5. Conclusiones.....	24
Capítulo V. Planeamiento estratégico	26
1. Análisis FODA	26
2. Visión.....	28
3. Misión.....	28
4. Objetivos estratégicos	28
5. Estrategia competitiva.....	29
6. Estrategia de crecimiento.....	32
Capítulo VI. Plan de Mercadotecnia	33
1. Descripción del producto o servicio	33
2. Objetivos del plan de mercadotecnia	33
3. Estrategias de la mezcla de mercadotecnia.....	34
3.1 Producto.....	34
3.2 Precio	35
3.2.1 Ofertas iniciales	36
3.3 Plaza.....	36
3.3.1 Canales de distribución.....	36
3.3.2 Sistemas de entrega.....	36
3.3.3 Puntos de venta.....	37
3.3.4 Horario de atención.....	37
3.4 Promoción.....	37
3.4.1 Redes sociales.....	38
3.4.2 Publicidad “boca a boca”.....	39
3.4.3 Promoción de ventas.....	39
4. Presupuesto de mercadotecnia	39
Capítulo VII. Plan de Operaciones.....	41
1. Objetivos y estrategia de Operaciones.....	41
2. Diseño de los procesos.....	41
3. Diseño de las instalaciones	42
4. Programación de las operaciones de la empresa.....	42
5. Presupuesto de inversión y capital de trabajo	44

5.1 Costos fijos y variables	44
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos	46
1. Estructura organizacional	46
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	47
3. Estrategias de administración de Recursos Humanos.....	48
Capítulo IX. Plan financiero	52
1. Supuestos y políticas.....	52
2. Objetivos específicos de Finanzas	52
3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	53
3.1 Ingresos por ventas	53
3.2 Costos de los productos vendidos (margen bruto).....	53
3.2.1 Materia prima	53
3.2.2 Energía.....	54
3.2.3 Combustible.....	54
3.2.4 Material de empaque.....	55
3.2.5 Mano de obra y seguro social	55
3.2.6 Depreciación	56
3.2.7 Margen bruto	56
3.3 Costos de las operaciones	56
3.3.1 Gastos administrativos.....	56
3.3.2 Gastos de ventas	57
3.4 Resumen total de costos y gastos del negocio	57
3.4.1 Costos unitarios	57
3.4.2 Clasificación de los costos en fijos y variables.....	58
3.5 Previsiones de inversión	58
4. Estructura del financiamiento	60
5. Estados financieros y flujo de caja	61
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	61
7. Planes de contingencia.....	63
Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones.....	64
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones	64
Referencias	66

Anexos	69
Notas biográficas	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	8
Tabla 2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	12
Tabla 3.	Características de los competidores tradicionales	13
Tabla 4.	Empresas implementadas a nivel internacional.....	14
Tabla 5.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	17
Tabla 6.	Selección del público objetivo según sexo y edad	21
Tabla 7.	Selección del público objetivo según poder adquisitivo y tipo de hogar.....	22
Tabla 8.	Estimación de la demanda	24
Tabla 9.	Análisis FODA	27
Tabla 10.	Matriz de objetivos.....	29
Tabla 11.	Estrategia genérica.....	30
Tabla 12.	Matriz Interna y Externa.....	30
Tabla 13.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	31
Tabla 14.	Objetivos específicos de Mercadotecnia	34
Tabla 15.	Catálogo de servicios y precios en Soles.....	35
Tabla 16.	Objetivos específicos de Operaciones	41
Tabla 17.	Requerimiento de demanda y de operaciones	43
Tabla 18.	Detalle del equipo de lavadora al seco	43
Tabla 19.	Detalle de los principales costos fijos y variables identificados.....	44
Tabla 20.	Número de empleados directivos y operativos.....	47
Tabla 21.	Perfil de puesto de trabajo del Gerente General	50
Tabla 22.	Perfil de puesto de trabajo del Gerente de Administración y Finanzas	50
Tabla 23.	Perfil de puesto de trabajo del Gerente de Operaciones	50
Tabla 24.	Perfil de puesto de trabajo del Gerente Comercial	50
Tabla 25.	Perfil de puesto de trabajo del Contador General.....	50
Tabla 26.	Perfil de puesto de trabajo del Contador General Supervisor de Planta.....	50
Tabla 27.	Objetivos de Finanzas.....	52
Tabla 28.	Estimación del ingreso anual por ventas	53
Tabla 29.	Estimación del costo anual del servicio de lavandería	53
Tabla 30.	Estimación del costo anual de materia prima	54
Tabla 31.	Estimación del costo anual de energía.....	54
Tabla 32.	Estimación del costo anual de combustible.....	55
Tabla 33.	Estimación del costo anual de material de empaque	55
Tabla 34.	Estimación del costo anual de mano de obra.....	55
Tabla 35.	Estimación del costo anual del margen bruto	56

Tabla 36.	Estimación de los gastos administrativos	56
Tabla 37.	Estimación del costo total de administración	56
Tabla 38.	Estimación de los gastos de ventas	57
Tabla 39.	Estimación total de costos y gastos	57
Tabla 40.	Estimación de los costos unitarios.....	57
Tabla 41.	Clasificación de los costos fijos y variables	58
Tabla 42.	Determinación del valor de los costos fijos y variables	58
Tabla 43.	Calendario de inversiones.....	59
Tabla 44.	Estimación del capital de trabajo.....	59
Tabla 45.	Estimación de la inversión inicial y capital de trabajo	60
Tabla 46.	Presupuesto de tesorería: Cantidad y momento.....	60
Tabla 47.	Resumen de impuestos por pagar (*)	60
Tabla 48.	Tipo de inversión.....	60
Tabla 49.	Amortización del préstamo.....	61
Tabla 50.	Estado del resultado proyectado para los cinco años	61
Tabla 51.	Evaluación del valor presente neto.....	62
Tabla 52.	Evaluación del VAN y TIR	62
Tabla 53.	Periodo de recuperación de la inversión.....	62
Tabla 54.	Tipo de riesgos principales	63

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio: Business Model Canvas.....	3
Gráfico 2.	Logotipo propuesto para la marca CONFORT CLEAN	35
Gráfico 3.	Detalle de la distribución y actividades del local comercial.....	42
Gráfico 4.	Organigrama institucional	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Plataforma virtual de lavandería a domicilio Mr. Jeff Perú.....	70
Anexo 2.	Plataforma virtual de lavandería Getlavado	70
Anexo 3.	Universo de encuestados que cuentan con al menos un hijo según el sexo.....	71
Anexo 4.	Rango de edad de encuestados según el sexo.....	71
Anexo 5.	Uso del servicio de lavandería según el sexo	71
Anexo 6.	Cantidad de veces al mes que utiliza la lavandería según el sexo	71
Anexo 7.	Tipo de prendas que lleva a la lavandería según el sexo	71
Anexo 8.	Presupuesto promedio mensual para el servicio de lavandería según el sexo	71
Anexo 9.	Código QR de la encuesta	71
Anexo 10.	Mensajes alusivos al servicio de lavandería CONFORT CLEAN	72
Anexo 11.	Equipo de lavadora al seco	72
Anexo 12.	Equipos de lavandería.....	72
Anexo 13.	Equipos auxiliares de lavandería: mobiliarios.....	72
Anexo 14.	Modelo propuesto para <i>lockers</i>	72
Anexo 15.	Segunda encuesta de opinión.....	73

Capítulo I. Idea de negocio

El presente documento presenta el Plan de Negocios de la empresa CONFORT CLEAN, el cual consiste en un servicio de lavandería ejecutiva que se encargará del lavado de las prendas de los trabajadores del sector ejecutivo de Lima Metropolitana, mediante el recojo y entrega de sus prendas en casilleros (*lockers*) inteligentes, ubicados en los principales centros empresariales.

La idea de valor que se genera al cliente es el ahorro de tiempo al realizar el proceso de entrega y recojo de sus prendas en su propio centro de trabajo y en los horarios que al usuario le sean más favorables, pues permite que el usuario pueda dejar/recoger las prendas en cualquier momento del día en ubicaciones seguras dentro de su edificio corporativo; además, permite realizar todo el proceso de consumo a través del uso de la tecnología dado que la interfase con el cliente es a través de un servicio *web* (mediante aplicaciones en línea). Así, el lema de la empresa es “CONFORT CLEAN es tu servicio de lavanderías en un clic”.

El modelo de negocio está definido como un negocio *Business to Client* (B2C) principalmente, en donde los ingresos se generan por los servicios de lavandería prestados a los clientes.

El servicio propuesto tiene las siguientes ventajas:

- El sistema de *drop off* (recojo) de la ropa a través de los *lockers* (casilleros en el interior de los edificios y/o locales donde laboran los ejecutivos).
- Ahorro de tiempo y seguridad del traslado al ubicarse en los centros empresariales.
- Comodidad y accesibilidad para el usuario a través de la aplicación *web* con la que se coordina el servicio.
- Evita el contacto físico y riesgo de contraer COVID 19, a diferencia de asistir a una lavandería tradicional.

La promoción de los servicios se realizará a través de redes sociales, con *influencers* y publicidad gráfica en los centros empresariales. Asimismo, se propone una estrategia de fidelización de clientes a través de bonificaciones y descuentos especiales.

El mercado objetivo se ubica en los centros empresariales, en donde existen edificios de oficinas corporativas, determinándose que el tamaño potencial es de aproximadamente 100,000 usuarios en todo Lima Metropolitana.

Capítulo II. Modelo de negocio

El negocio propuesto por CONFORT CLEAN se sustenta principalmente en conciliar la demanda (en este caso definida por los ejecutivos que laboran en edificios de oficinas y/o complejos empresariales de los distritos identificados como segmentos objetivo) y la oferta del servicio de lavandería *drop off* a precios competitivos y con una alta eficiencia en costos.

Se propone, además, que el relacionamiento con los usuarios potenciales no sea a través del canal directo (presencial en tiendas y/o locales) sino que vaya acompañado por una plataforma digital que evite al usuario el desplazamiento y contacto físico en un lugar distinto a donde realiza sus actividades cotidianas.

Es por ello que, para el negocio planteado, las actividades clave son las siguientes: i) Recojo y entrega de las prendas de vestir; ii) Lavado y empaquetado de prendas de vestir; iii) Información al cliente (a través de aplicativos móviles y/o portales *web*) del estado de su servicio y entrega; iv) Atención de reclamos y quejas, y v) Administración de los servicios *web*.

Además, la propuesta de valor consiste en: i) Las facilidades para el servicio de lavado de prendas de vestir dirigido al segmento ejecutivo; ii) El recojo y entrega en el centro de labores; iii) La ejecución del servicio de lavandería al mejor precio y con el menor esfuerzo para el cliente, y iv) La administración efectiva del canal de distribución.

Entre los socios y asociaciones clave están los siguientes: i) Convenios con los centros corporativos para permitir las instalaciones de centro de recojo en los sótanos de los edificios corporativos y acceso para recojo y entrega de ropa lavada y planchada; ii) Operadores de los estacionamientos de los edificios corporativos; iii) Alianza con áreas de RRHH de las diferentes empresas para dar a conocer las ofertas de valor a los empleados.

La relación con los clientes se logrará mediante canales no presenciales tales como el correo electrónico, la mensajería de texto, los portales *web*, los servicios *web* aplicativos, y las redes sociales (Whatsapp, Facebook, Telegram, etcétera). Además, se contará con la intermediación con áreas de RRHH de las diferentes empresas así como con los líderes de opinión en redes sociales (conocidos como *influencers*)

En el gráfico 1 se consolida el modelo de negocios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) correspondiente a la estrategia propuesta.

Gráfico 1. Modelo de negocio: Business Model Canvas



Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

Capítulo III. Análisis del macroentorno y microentorno

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

Al 31 de diciembre del 2021, el sistema político vigente se cimenta en la Constitución del Política del Perú promulgada en el año 1993, la cual promueve una economía social de mercado, garantizando la libertad de empresa y de contratación, estableciendo que en esta economía social de mercado el Estado participa subsidiariamente en la economía, respetando la propiedad privada y la iniciativa empresarial, prohibiendo el abuso de la posición de dominio.

Los conflictos entre los particulares se resuelven en el Poder Judicial, en las salas civiles, aunque también existe la posibilidad de resolverlos en los Centros de Conciliación, aun en desarrollo. Además, existe el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), entidad adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, que recoge las quejas de los consumidores y usuarios y que sanciona las malas prácticas de los proveedores, tales como la asimetría de información.

1.2 Entorno económico

A nivel externo, la economía peruana se sostiene gracias al precio elevado de materias primas como el oro, el cobre y el petróleo. Sin embargo, esto se contrarresta por la falta de planeamiento estratégico que demuestra el Ejecutivo. El mayor problema que debe resolver el Gobierno es la incertidumbre, ya que genera fuga de capitales y disminución de la inversión, tal como señala Jorge Guillén, profesor de ESAN (Guillén, 2021).

La tasa de crecimiento anual proyectada para el Perú para el 2022 se estima en 3.4% (BCRP, 2021) y para los servicios, un crecimiento de 3.7%. Si bien es cierto el país se encuentra en medio de una tercera ola por el COVID-19, el crecimiento no se verá impactado, según informó durante una entrevista Adrián Armas, gerente central de estudios económicos del Banco Central del Reserva del Perú (Redacción Gestión, 2022).

La recuperación económica posterior a posibles escenarios recesivos puede retrasarse en la medida que existan choques de oferta y demanda que afecten principalmente a los sectores menos favorecidos de la sociedad, en tanto que aquellos que gocen de mayores ingresos podrán sobrellevar el ajuste temporal reduciendo su gasto en consumo suntuario, pero no en bienes y servicios de necesidad, tales como restaurantes, lavandería, transporte, etcétera.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021) establece para el periodo diciembre 2021 una variación del 0.61% del índice de grupos de consumo para Lima

Metropolitana perteneciente al rubro muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda, donde se encuentra el servicio de lavandería al seco, que tienen una variación del 0.5% y 0.4% respectivamente, según muestra la estadística. Asimismo, se muestra una tendencia clara de crecimiento sostenido en el rubro desde enero del 2021, lo que coincide con el escenario de crecimiento económico descrito previamente.

1.3 Entorno social

Según el Censo Nacional del año 2017 (INEI, 2018), la población urbana de Lima Metropolitana fue de 9'485,405 personas; siendo que los distritos de la denominada Lima Moderna (Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco) alojan a 2'162,462 habitantes. Las personas que trabajan en los cuatro distritos antes señalados pueden provenir de otros distritos de Lima, y se desplazan a dichas zonas a través de los sistemas de transporte masivos y/o sus propios vehículos. Asimismo, la población ocupada de Lima Metropolitana aumentó en 20.8% (785,100 personas), al pasar de 3'779,600 habitantes en el año 2020, a 4'564,700 personas en el 2021; a comparación del año 2010, la población ocupada disminuyó en 7.1% (-349,400 personas).

Es importante también señalar algunos aspectos demográficos importantes tales como una mayor inclusión en el mercado laboral y la consecuente independencia económica de las mujeres, la postergación de la maternidad, una mejora del nivel educativo en los profesionales jóvenes y especialmente en las mujeres, así como menor tiempo destinado a labores domésticas dentro del hogar.

Desde un enfoque urbanístico, en Lima Metropolitana los hogares reducen cada vez más su extensión (en metros cuadrados), especialmente en los edificios de departamentos, reduciendo el espacio físico de los hogares para uso exclusivo de habitación, cocina, almacenamiento de enseres, más no así de usos tales como jardines, lavanderías, tendedores, etcétera, lo que obliga a que muchas de estas actividades se realicen fuera del hogar, tales como la limpieza, mantenimiento y cuidado de prendas de vestir.

Desde del inicio del estado de emergencia por el COVID-19, el Gobierno implantó una serie de acciones como la de otorgar ayudas económicas y víveres para los hogares en situación de pobreza y extrema pobreza. Los principales subsidios económicos son los siguientes: Bonos de ayuda humanitaria por S/ 380 y S/ 760; liberación de dinero de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) hasta por S/ 2,000; liberación de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) hasta por S/ 2,400. Sin embargo, dichas medidas no afectan al público objetivo en estudio.

1.4 Entorno tecnológico

La tecnología ha sido una herramienta de mucha importancia para nuestro modelo de negocio, esto debido a que permite el ahorro de tiempo para las coordinaciones, y genera una ventaja competitiva por la gestión automática del negocio. Desde el acceso universal a Internet y la facilidad de los *smartphones*, todos los negocios tienden a digitalizarse. Por ellos se busca automatizar todo lo que es el servicio, desde la coordinación hasta el pago mismo.

IPSOS (2020) realizó una encuesta sobre el uso de redes sociales en el año 2019 donde se observa que en el Perú Urbano (ciudades capitales de departamento) hay 11.5 millones personas que usan las redes sociales, los cuales usan Facebook (96%), Instagram (46%), Youtube (34%), y Twitter (12%). Además, la encuesta señala que 51% de los encuestados comparten las publicaciones, 50% reaccionan positiva o negativamente a las publicaciones, 36% comentan y 31% etiqueta (refiere) a otros usuarios para que observen la publicación. La encuesta también señala que 44% de los usuarios sigue a algún *influencer* y que se conectan a las redes sociales desde el hogar (87%) y desde el trabajo (47%).

Según un artículo de Infobae (2022), una de las tendencias que se volverán cotidianas en Perú es el uso de la ciberseguridad. Personas y empresas tienen su información privada (cuentas, tarjetas de crédito) en el ciberespacio; se espera que en 2022 esta tendencia crezca con el uso de aplicaciones que tienen plataformas seguras de pago. El artículo señala que las actividades de *streaming* serán cada vez más usadas por las personas, destacando el crecimiento y uso de la aplicación TikTok, donde muchos *influencers* se volvieron famosos, mostrando sus preferencias de uso de servicios y productos a través de sus perfiles.

En ese sentido es clave para el proyecto contar con una aplicación para efectuar los pagos de forma segura, además de invertir en redes sociales como Facebook, Instagram, y/o Tiktok para atraer clientes.

1.5 Entorno legal

Con la finalidad de detener los avances de la pandemia, proteger la salud de la población y garantizar la cobertura total de prestaciones de salud de las personas, el Estado Peruano declaró la emergencia sanitaria mediante D. S. No 20-2020-SALUD (2020), la misma que ha venido siendo prorrogada y se encontrará vigente en principio hasta el 01 de marzo del año 2022.

Aunada a esta declaratoria de emergencia y sus prórrogas, se decretaron una serie de medidas para prevenir y controlar que el COVID 19 siga propagándose, las que incluyen una restricción del ejercicio de los derechos constitucionales relacionados con la libertad y seguridad personales, la inviolabilidad del domicilio, libertad para reunirse y transitar dentro del territorio nacional. Como parte de las restricciones aplicadas por el gobierno se encuentran el acceso y desarrollo de

actividades económicas, priorizando las actividades que no representen un traslado físico de las personas, evitando las aglomeraciones.

Teniendo en cuenta la evolución de la vacunación contra la COVID-19 en la población se han ido modificando y eliminando las normas sobre inmovilización social obligatoria, permitiendo que poco a poco se retomen actividades económicas que a los inicios de la pandemia no se podían desarrollar, o que se realizaban con ciertas restricciones. Dentro de las restricciones aplicables según la normativa promulgada se encuentra la necesidad de presentar el carnet de vacunación completo para acceder físicamente a comercios, supermercados y otros establecimientos (D. S. No 179-2021-PCM, 2021).

Asimismo, desde el 10 de diciembre de 2021, todas las personas que realicen actividades laborales de manera presencial deberán acreditar haberse colocado todas las dosis de vacunación contra la COVID-19. En caso los prestadores de servicios no tengan las dosis completas de vacunación, estos deberán laborar de manera remota; en caso que la naturaleza del trabajo remoto sea incompatible con las obligaciones laborales habituales, se dará lugar a la suspensión del contrato sin derecho a remuneración salarial. En ese sentido, el empleador, deberá verificar que las disposiciones anteriormente señaladas se cumplan (D. S. No 179-2021-PCM, 2021).

La situación antes descrita plantea que el entorno legal propicia el establecimiento de actividades comerciales no presenciales para evitar el contagio o expansión de la pandemia y si bien, con los avances logrados se espera un retorno a la “normalidad”, es necesario tener en cuenta las obligaciones que se imponen a las actividades económicas, así como a las empresas.

1.6 Entorno global

En la actualidad las personas están cada vez más ocupadas y, por lo tanto, hay menos tiempo para labores domésticas como el lavado de prendas de vestir siendo que, en economías más avanzadas, esta actividad ha dejado de ser una labor doméstica o realizada por uno en casa para ser encargada a empresas especializadas.

A nivel global, los negocios más exitosos son aquellos donde interviene la tecnología; la digitalización de los negocios ha dejado de ser una moda y ha pasado a convertirse en una realidad para realizar cualquier tipo de emprendimiento. Además, dentro de la industria en general de bienes y/o servicios el *delivery* o entrega o en general cualquier proceso que ahorre tiempo a los clientes/usuarios se ha convertido en un factor de éxito y en una ventaja competitiva para los negocios que implantaron dichos procesos. El *e-commerce*, aunado a un buen sistema logístico de entrega, ya se encuentra desarrollado a nivel global, tal es el caso de Amazon que es el líder indiscutible en combinar ambos factores.

La emergencia sanitaria, generada a raíz de la pandemia por el nuevo coronavirus, transformó los negocios, haciendo que operen con sistemas de *delivery* sin contacto y utilizando tecnologías como la propuesta en la presente investigación.

Si se revisan las tendencias mundiales de digitalización de los negocios y de *e-commerce* junto a la gestión logística, se aprecia que la propuesta de CONFORT CLEAN es la respuesta a una necesidad, cuya solución ya ha sido desarrollada para otros productos/servicios. Además, es necesario observar cómo se encuentra el entorno al iniciar un emprendimiento y, en este caso, el entorno global para iniciar un nuevo negocio se muestra favorable. A continuación, a partir de lo antes señalado, se presenta la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) (David, 2013).

Tabla 1

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Factores determinantes del éxito		Ponderación	Calificación 1 - 5	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Gobierno impulsa programa de estímulo económico para reducir fluctuaciones.	12%	4	0.48
2	El aislamiento social implica reducir los contactos entre personas.	15%	5	0.75
3	Impulso de las transacciones <i>on line</i> y <i>delivery</i> .	12%	4	0.48
4	Sectores vinculados a servicios financieros y de producción no se alteran.	9%	3	0.27
5	Facilidades para el crédito.	10%	2	0.20
Amenazas				
1	Menor demanda de trabajo en el sector servicios.	14%	5	0.70
2	Consumo fuera del hogar disminuye.	12%	4	0.48
3	Incertidumbre por el desarrollo económico, considerando los factores políticos.	16%	3	0.48
TOTAL		100%		3.84

Nota: Adaptado de David, 2013.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

En relación con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Naciones Unidas (CIIU) versión 4 (INEI, 2010), el servicio de lavandería está clasificado de la siguiente manera:

- División: 96 - Otras actividades de servicios personales.
- Grupo: 960 - Otras actividades de servicios personales.

- Clase: 9601 – Lavado y limpieza, incluida la limpieza en seco, de productos textiles y de piel, cuya descripción comprende las siguientes actividades:
 - Lavado y limpieza en seco, planchado, etcétera, de cualquier tipo de prendas de vestir incluido también el del tipo piel así como de aquellos producidos con ayuda de un equipo mecanizado, a mano o en máquinas activadas por monedas para el público en general o para clientes industriales o comerciales.
 - Recogida y entrega de ropa por las lavanderías.
 - Son incluidas, además, aquellas actividades que impliquen la reparación y/o arreglos menores de prendas de vestir, así como de otro tipo de artículos textiles, si esas actividades son llevadas a cabo en conjunto con las acciones de limpieza.

En opinión de Porter (1988), las actividades de las empresas pueden dividirse en dos grupos: primarias y de apoyo. Las primarias son aquellas que mantienen contacto directo con el servicio o con el producto (*front office*), mientras que las de apoyo asisten a las primeras (*back office*). Aunque a partir de esta división se podrían crear otras categorías y subdivisiones, es importante plantearse cuáles actividades son consideradas clave dentro de la compañía y cuál es la estrategia a nivel de cada actividad.

Como se explicó, en el modelo de negocio propuesto los ingresos son los mismos que ofrece una lavandería clásica. En ese sentido, dentro de la cadena del sector, no se necesita contar con un gran local comercial o instalaciones ubicadas en una zona céntrica; así se generó valor al “saltar” un eslabón dentro de la cadena comercial, o podría entenderse como una integración en donde el proveedor de “espacio físico” es la misma empresa con las instalaciones de los *lockers*. Esta variación dentro de la cadena de valor del sector es lo que genera una ventaja competitiva con respecto al resto de competidores.

Si bien es cierto, el modelo del negocio implica prestar el servicio de manera clásica, es decir, el servicio propio de lavado, se indica que, a diferencia de las lavanderías clásicas, el actual negocio tiene ahorros en la prestación del servicio, pues los costos de local son significativamente menores al no necesitar exhibición comercial ni ubicación en zonas estratégicas en donde los precios son muy altos. Gracias a ello se pueden ofrecer precios competitivos y más bajos que la competencia.

Siendo que los costos son menores que el resto de lavanderías y que se genera un valor de ahorro en tiempo para el usuario, el modelo de negocio propuesto tiene como estrategia de posicionamiento precios razonables y ahorro de tiempo (ventaja competitiva) para el usuario, accediendo a clientes más allá del negocio clásico, ya que la zona de influencia está definida por la concentración del cliente en centros empresariales, no por donde reside sino en donde trabaja y pasa la mayor parte del día y de la semana).

Con el objetivo de que el servicio logre un rápido posicionamiento una vez lanzado al mercado, se desarrollarán todas las ventajas competitivas ofrecidas respecto a los otros actores del mercado:

- **Lavanderías tradicionales.** Cuentan con un local de atención a los clientes y el lavado de la ropa se procesa allí mismo o en otro local.
- **Lavanderías *delivery*.** Además de contar con un local de atención a los clientes, cuentan con un servicio de *delivery* que coordina el recojo y entrega de las prendas.

Las ventajas competitivas son las siguientes:

- **Sistema de *drop off* de ropa.** Con el apoyo de la tecnología y del espacio que se tendrá en cada torre de oficinas, se ofrecerá un servicio simple, fácil y práctico en el que cada persona dejará su ropa en el *locker* con un código autogenerado.
- **Comodidad.** Con el uso del sitio *web* o del aplicativo móvil, los clientes realizarán el pedido de lavado, verán la tarifa total y realizarán el pago en el momento con su tarjeta de crédito. Así, gracias a la lavandería *delivery*, los clientes ya no tienen que coordinar la entrega y recojo de prendas, simplemente dejan la ropa en el momento en que estén disponibles.
- **Ahorro de tiempo.** El tráfico para desplazarse hacia las lavanderías clásicas o el tiempo de espera en la fila de atención representa tiempo perdido para los clientes. La actual propuesta brinda un servicio acorde a las necesidades del ejecutivo promedio de Lima Metropolitana, que les permite ahorrar el tiempo e invertirlo en otras actividades (trabajo, ocio, etcétera).

Según Kotler & Armstrong (2013), para ubicar un producto, las empresas deben, en primer lugar, determinar las potenciales ventajas competitivas, que serán las bases para poder construir el posicionamiento. Una vez que la empresa escoge la ubicación esperada, deberá gestionar la realización de mayores esfuerzos para poder comunicar y entregar, a sus consumidores meta, dicha posición. Todo el programa de marketing de la empresa deberá respaldar la estrategia de posicionamiento escogida. Así, los esfuerzos de la actual propuesta de negocio estarán orientados en un plan de comunicación en medios digitales (Facebook, Instagram) y en la plataforma *web*. Además, se contará con la participación de *influencers* que referirán el producto en las plataformas mencionadas, a través de su uso.

El posicionamiento del producto es aquella manera en la cual los consumidores lo identifican en función de sus características más importantes. Dicho de otra forma, se hace referencia a la ubicación, que este tiene, dentro de la mente de los usuarios, en comparación con aquellos productos ofrecidos por la competencia. En ese sentido, el posicionamiento de un producto implica introducir, dentro de la mente del cliente potencial, aquellos beneficios únicos de la marca y porque este es diferente a los demás. En la actual propuesta el servicio se encuentra claramente

diferenciado del servicio común de lavanderías y el servicio de *delivery*. El servicio que se ofrece es único en el mercado. El cliente sentirá los beneficios del servicio a través de la comodidad, tiempo y calidad de servicio.

“El posicionamiento de la compañía y de la marca debería resumirse en una declaración de posicionamiento. La declaración tiene que seguir un formato: Para (segmento y necesidad meta) nuestra (marca) es (concepto) que (aspecto diferente)” (Kotler & Armstrong, 2013:188).

En ese sentido, la declaración de posicionamiento incorporará explícitamente todos los beneficios que tiene el producto, y podría ser la siguiente: “Para ejecutivos con poco tiempo que necesitan sus prendas limpias en su misma oficina, CONFORT CLEAN es un servicio de lavanderías que permite dejar sus prendas en los lockers ubicados en el sótano de las oficinas, con total seguridad y confianza; además, a través del uso de la tecnología, todo se puede hacer en un click. Por ello, CONFORT CLEAN es tu servicio de lavanderías en un click”.

Los generadores de costos principales vienen dados por:

- **Insumo principal.** Percloroetileno o percloro, químico utilizado en el lavado al seco.
- Energía eléctrica para uso de las máquinas para el lavado y para el planchado
- Alquileres de las locaciones de los lockers de reparto.
- Sueldos y salarios.
- Combustible para vehículos de recojo y reparto de prendas de vestir.

Las inversiones relevantes son las siguientes:

- *Lockers* inteligentes.
- Maquinaria de lavado.
- Vehículo.
- Desarrollo de la aplicación (app) y página *web* para plataforma tecnológica.

A continuación, se presentan las principales características que son relevantes señalar como factores internos:

Tabla 2**Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Factores determinantes del éxito		Ponderación	Calificación 1 - 5	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Conocimiento específico del sector servicios por parte de los socios.	16%	3	0.48
2	Contactos con los interesados más relevantes (gerentes de Recursos Humanos de grandes empresas).	12%	4	0.48
3	Uso adecuado de los medios de comunicación, redes sociales y plataformas <i>web</i> .	12%	4	0.48
4	Red disponible de reparto y recojo vía empresas de <i>delivery</i> .	15%	5	0.75
Debilidades				
1	Limitada capacidad de endeudamiento.	10%	3	0.30
2	Requerimiento de pago al contado a proveedores.	12%	2	0.24
3	Inversión inicial en infraestructura física.	8%	1	0.08
4	Dependencia de canales no tradicionales que requieren mayor control.	15%	2	0.30
TOTAL		100%		3.11

Nota: Adaptado de David, 2013.

Como se observará más adelante, en los diferentes distritos limeños en donde se utiliza el servicio de lavandería se ubica una oferta local de lavanderías cercanas, en donde los usuarios suelen dejar sus prendas y recogerlas como se desprende del análisis del usuario. Estas lavanderías se denominarán lavanderías de barrio. Otro tipo de lavanderías son aquellas que pertenecen a cadenas modernas (Listo, Pressto, Green Cleaner) situadas dentro de los diferentes centros comerciales o supermercados con una abundante concurrencia, que relegan a algunas lavanderías de barrio y en ciertas ocasiones compiten con lavanderías un poco más tradicionales como por ejemplo Saori, Lava Clean, Martinizing o Aki en distritos como Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores o La Molina (dirigidas a los hogares de mayores ingresos, de Nivel Socioeconómico [NSE] A).

Se han identificado dos posibles competidores que utilizan la misma tecnología propuesta para prestar el servicio. Se trata de Mr. Jeff, una empresa recién inicia operaciones y que es una franquicia de lavado española cuyo principal atractivo es el recojo y entrega a domicilio, y GetLavado, una app que hace de intermediario entre la lavandería y el usuario, ofreciendo recoger y entregar las prendas a domicilio y realizar los pagos por intermedio de la app. En la tabla 3 se presenta una comparación entre los competidores actuales:

Tabla 3***Características de los competidores tradicionales***

Marca	Características	Otras características
Pressto	Locales medianos. Lavado en agua y al seco. Secado y planchado. Horario de lunes a domingo. Tratamiento de cueros y sedas. Personal reducido. No tiene ambiente para espera.	Tratamiento de cueros y sedas.
AKY	Locales medianos. Lavado en agua y al seco. Secado y planchado. Horario de lunes a sábado. Tratamiento de cueros y gamuza. Personal reducido.	Máquinas expendedoras de gaseosas.
Martinizing	Locales pequeños. Lavado en agua y al seco. Secado y planchado. Horario de lunes a domingo. Tratamiento de cueros y sedas. Personal reducido. Máquinas expendedoras de gaseosas.	Horario ampliado.
Saori	Locales amplios. Lavado en agua y al seco. Secado y planchado inmediato. Horario de lunes a domingo. Tratamiento de cueros y gamuza. Personal completo. Máquinas expendedoras de café.	Local ampliado. Secado inmediato. Limpieza de calzado. <i>Delivery</i> y recojo.

Nota: Tomado de Rodríguez, 2017.

Es importante mencionar que se observó que el modelo de negocio ya está operativo en otros territorios con el mismo procedimiento de entrega y recojo de prendas para lavar en *lockers* y seguimiento del proceso a través de un aplicativo móvil (app). Este modelo de negocio ha sido implementado con éxito en Estados Unidos, Nueva Zelanda, España, México, y en otras locaciones. A continuación, se presenta una lista de empresas que ya han incursionado en este modelo de negocio:

Tabla 4***Empresas implementadas a nivel internacional***

Localidad /país	Marca	Dirección web
San Francisco, Estados Unidos.		https://laundrylocker.com/
Nueva Zelanda.		http://www.smartlocker.co.nz/
Buenos Aires, Argentina.		http://www.lockerpoint.com.ar/index.html
España.		https://www.pressto.es
México.		http://tintolocker.com/

Nota: Adaptado de Laundry locker, s.f.; Smart locker, s.f.; Locker point, s.f.; Pressto, s.f.; Tintolocker, s.f.

Un modelo ya operativo en el sector de lavanderías es *Get Lavado* que utiliza la app para solicitar servicios de lavado y hacer seguimiento a la entrega de las prendas. Otro modelo es la empresa Platanitos, un comercializador de venta de calzado y de ropa deportiva por Internet, en donde el cliente realiza la compra a través de su página web o app y el *delivery* es realizado en *lockers* ubicados en todo Lima. De igual modo Saga Falabella tiene una alianza con Scharff Stop (empresa de *lockers* para comercio electrónico) para que sus productos sean dejados en *lockers* alrededor de todo Lima en grifos Repsol (Villar, 2018).

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se muestra el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter utilizado para poder valorar la industria y poder así establecer el atractivo del negocio. En ese sentido, la tabla 5 muestra los criterios asignados para dicha evaluación, así como el peso ponderado designado para cada componente del modelo, así como la evaluación global de las cinco fuerzas. Para poder determinar los criterios, así como los pesos relativos se utilizó principalmente el juicio experto a partir de consultas con profesionales entendidos en estrategia.

Las Cinco Fuerzas de Porter son un modelo que ayuda en el análisis de la compañía en temas relativos a la rentabilidad en el largo plazo dentro del mercado o de algún segmento del mismo. De acuerdo con este análisis, la rivalidad existente entre los rivales nace a raíz de la combinación de estas cinco fuerzas o elementos (Grant, 2006).

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Como se puede colegir de lo anteriormente señalado, existe una cantidad amplia de proveedores para los servicios de lavandería, los cuales pueden ser competencia directa o colaboradores dentro de un proceso de tercerización.

Los proveedores tienen un nivel de negociación medio siendo los principales para el actual modelo de negocios los que proveen insumos como máquinas de lavandería industrial y los insumos químicos (detergentes, limpiadores y demás). Si bien los insumos químicos son relevantes, la oferta de los mismos es amplia. El poderío de negociación por parte de los proveedores de este tipo de industria es inferior a raíz de la amplia oferta en el mercado, también los servicios profesionales que dan soporte a las aplicaciones *web*, las empresas de telecomunicaciones y los programadores de aplicativos.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Aquel segmento del mercado al que está enfocada la actual propuesta es el de los empleados corporativos y ejecutivos, que es un mercado de personas informadas, pero no organizadas puesto que se trata de personas particulares no ejerciendo poder en su conjunto. Existe mucha oferta en el negocio de lavanderías, por lo que es relativamente fácil cambiar de una lavandería a otra. Sin embargo, este poder de negociación que podría ser alto, con esta característica tiende a ser medio, al instalar la lavandería en el propio centro de labores, lo que hace que cambiar de una lavandería a otra implique un costo por el tiempo que el cliente perdería al trasladarse a la ubicación física.

Dentro de los criterios más relevantes en el poder de negociación de los usuarios se encuentra la predisposición del consumidor por utilizar, la facilidad de uso y sensibilidad al costo del servicio. El poder de negociación de los clientes posee un valor elevado de 4.25 lo que vuelve atractivo al sector al haber una concentración de los clientes (nicho), y porque los usos y costumbres son relativamente inflexibles y hay muchos seguidores de la tendencia.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

El servicio de lavandería ofrecido no necesita regulaciones especiales ni permisos distintos a los que necesitaría cualquier otro negocio. Quien tenga los recursos para invertir puede entrar a este negocio; por lo tanto, no existen barreras para nuevos ingresos siendo esta amenaza alta.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios competitivos

El servicio de lavandería tiene como primer sustituto el lavado en casa; es decir, usar la lavadora y lavar, a mano, la ropa dentro del hogar, situación que, al inicio, sería un sustituto muy fuerte. Adicionalmente, se sabe que en los edificios multifamiliares se están instalando centros de lavado del edificio, con lavadoras industriales que las familias pueden usar si es que no tienen lavadora en casa.

Un segundo sustituto serían la autolavanderías en donde las personas llevan su ropa y lavan allí, si es que no tienen lavadora en casa. Mientras la ropa se lava estos establecimientos cuentan con espacios de espera con servicio *wi-fi* o máquinas expendedoras de comidas y bebidas.

En ambos casos, los sustitutos implican uso del tiempo del usuario; en el segundo caso, contacto físico con otras personas, que es lo que se busca reducir y que es la ventaja que presenta el nuevo sistema de lavandería. En ese sentido, la amenaza de sustitutos es menor.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Los competidores podrían ser cualquier lavandería que realiza el servicio de lavado con entrega a domicilio. Si bien estos son competidores, no son una competencia directa ya que la mayoría de los servicios *delivery* se encargan solo de la entrega de la ropa ya lavada y planchada, siendo que el usuario del servicio necesita tomarse el tiempo de ir a dejar la ropa para que ésta sea luego entregada o si es que realizan el servicio de recojo y entrega, este se coordina telefónica y/o presencialmente y sin el uso de la tecnología.

Además de las lavanderías de sistema tradicional, existen otros competidores que no cuentan con un sistema tradicional de lavado sino con un mecanismo distinto de recojo y entrega y mediante el uso de tecnología los cuales son Mr. Jeff, que es una cadena (franquicia) de lavanderías pequeñas ubicadas en zonas cercanas a las zonas urbanas, y Get lavado, que hace recojo y *delivery* de prendas, todo coordinado a través de una plataforma virtual (ver anexos 1 y 2). Además, se debe tener en cuenta que en el servicio de *delivery* de ambos competidores también ocurre un contacto físico para el recojo/entrega de las prendas, que se evita al 100% en el servicio propuesto. Dado que existen solo dos competidores con un servicio/oferta similar se considera que la rivalidad es baja.

Como se puede observar, de acuerdo al análisis de las Cinco Fuerzas competitivas, se observa que existe un grado medio de atractividad (3.149) respecto del mercado, por lo que se presenta la oportunidad de desarrollar el servicio propuesto, tomando en cuenta las capacidades de la organización.

Tabla 5

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Peso	Criterio de evaluación	Escala menor	No atractivo	Moderado no atractivo	Neutral	Moderado atractivo	Atractivo	Escala mayor	Puntaje ponderado del criterio	Promedio ponderado de la fuerza	Peso de la fuerza	Puntaje ponderado de las fuerzas	Promedio ponderado de las Cinco Fuerzas
Rivalidad entre empresas competidoras.	25%	Diversidad de competidores.	Baja				4		Alta	1.00	3.15	22%	0.693	3.149
	20%	Barreras de salida.	Altas		2				Bajas	0.40				
	25%	Crecimiento del sector.	Bajo				4		Alto	1.00				
	15%	Capacidad instalada.	Alta		2				Baja	0.30				
	15%	Costos fijos.	Altos			3			Bajos	0.45				
Entrada potencial de nuevos competidores.	10%	Curva de aprendizaje.	Rápida			3			Lenta	0.30	3.7	13%	0.481	
	20%	Identidad de marca.	Baja				5		Alta	1.00				
	20%	Acceso a diversos canales.	Bajo				4		Alto	0.80				
	25%	Diferenciación del producto.	Baja				4		Alta	1.00				
	15%	Requerimientos de capital.	Altos		2				Bajos	0.30				
	10%	Gestión para la autorización de permisos municipales.	Rápida			3			Lenta	0.30				
Desarrollo potencial de servicios sustitutos.	25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Alta	1					Baja	0.25	1.5	15%	0.225	
	25%	Crecimiento de ventas del sustituto.	Alto		2				Bajo	0.50				
	25%	Precio del sustituto.	Bajo	1					Alto	0.25				
	25%	Participación de mercado.	Alta		2				Baja	0.50				
Poder de negociación de los proveedores.	25%	Número de proveedores.	Bajos				4		Altos	1.00	4.25	20%	0.85	
	25%	Concentración de proveedores.	Alta				4		Baja	1.00				
	25%	Costo de cambio de proveedor.	Alto					5	Bajo	1.25				
	25%	Sinergias entre proveedores y clientes (relaciones contractuales actuales).	Altas				4		Bajas	1.00				
Poder de negociación de los clientes.	20%	Concentración de clientes.	Alta				4		Baja	0.80	3	30%	0.9	
	20%	Costo del cambio de producto.	Bajo	1					Alto	0.20				
	20%	Sensibilidad del cliente al precio.	Alta			3			Baja	0.60				
	20%	Diferenciación del servicio brindado.	Baja					5	Alta	1.00				
	20%	Propensión del cliente al uso de sustitutos.	Alta		2				Baja	0.40				

Nota: Adaptado de Porter, 1998; Hax & Majluf, 1984.

Capítulo IV. Estudio de mercado

Para elaborar el plan de mercadotecnia es importante saber a quién se va a dirigir dicho plan, cuál será el público destino a convencer o conquistar (Miquel *et al.*, 1994). Los pasos que se deben seguir son los siguientes:

- **Establecimiento de objetivos y estrategia de posicionamiento.** Posición, en la mente de los usuarios, que se busca poder alcanzar.
- **Segmentación del mercado.** Consiste en fragmentar el mercado en grupos de consumidores potenciales que necesitarían adquirir productos o combinaciones de Marketing diferentes.
- **Selección del público objetivo.** Grupos a quienes estará dirigida la estrategia.

1. Objetivos

- Determinar las características más importantes del público objetivo con respecto al servicio de lavandería *drop off*.
- Identificar los hábitos de consumo del público objetivo.
- Identificar la frecuencia de adquisición del servicio.
- Determinar la disposición a pagar por el servicio.
- Identificar el potencial de clientes interesados en los productos ofrecidos.
- Determinar el nivel de interés de compra a través del canal virtual (*web* y otros).

2. Investigación de mercados, encuestas entrevistas

Como se explicó anteriormente, el usuario objetivo es el ejecutivo que necesita enviar sus prendas del trabajo a la lavandería. Para ello, se realizaron encuestas y entrevistas cuyos resultados se presentan en los anexos 3 al 9. Allí se observó que los usuarios, en su mayoría, se toman el tiempo de llevar y recoger su ropa a la lavandería (NSE B y parte del C) o de encargarle al personal doméstico que realice esta labor (NSE A, mayormente). Son pocos los usuarios que utilizan el servicio de *delivery* de las lavanderías, el mismo que no está muy difundido entre los usuarios y es poco utilizado debido a que presenta ciertas limitaciones como la circunscripción geográfica de la zona de reparto y las horas de reparto, además de la necesidad de que alguien se encuentre en casa, lo que no sucede con los jóvenes ejecutivos o las familias de NSE B.

Luego, se realizó una encuesta, entre los meses de agosto y setiembre del 2020, a 40 entrevistados que representan el público objetivo de la marca propuesta. Los resultados pueden verse en el

anexo 15. En dicha encuesta se identificaron los principales beneficios percibidos como relevantes en el servicio de lavandería, así como los servicios más solicitados.

3. Selección de mercados

3.1 El cliente y mercado

3.1.1 Descripción del problema/necesidad

Como se mencionó anteriormente, todas las personas que trabajan en los sectores ejecutivo o corporativo se ven en la necesidad de lavar sus trajes y ropa de vestir para su uso cotidiano. Como estas prendas requieren de un cuidado especial, recurren al servicio prestado por empresas de lavado o lavanderías.

Así, los usuarios de lavanderías actualmente utilizan el servicio de una de estas dos formas:

- Van a la lavandería, dejan las prendas de vestir con el tiempo de espera, revisión de las prendas y luego de realizar este proceso y confirmar el servicio, regresan para recoger las prendas lavadas y planchadas. Todos esto en el horario previsto por la lavandería el que no siempre coincide con sus horarios laborales. Muchas veces es necesario utilizar el tiempo adicional de los fines de semana para estas labores.
- Utilizan el servicio *delivery*, el de entrega y recojo de prendas o solo el de entrega de prendas ya lavadas. Si bien esta forma de utilizar el servicio les puede ahorrar tiempo, es necesario estar en casa o encargarle a alguien la entrega/recepción de las prendas en el horario preestablecido para el *delivery*. Además, en muchos de los casos, existe un cobro adicional por el *delivery* de las prendas.

Como se aprecia, un factor importante para los ejecutivos que utilizan el servicio es el tiempo que dedican a esta actividad, pues si este se viera reducido o se adecuara a sus horarios de jornada laboral, sin que les tome tiempo adicional, sería mucho más fácil. El usuario del servicio es principalmente el ejecutivo falto de tiempo, que necesita enviar a lavar la ropa que usa en el trabajo y/o en su día a día.

3.1.2 Características clave

Es importante tener en cuenta que todos tienen la necesidad de lavar ropa, ya que esta práctica doméstica suele ser una de las más complejas. Además, está el hecho de que en el invierno limeño la ropa no seca con facilidad por el clima húmedo. Sin embargo, en la mayoría de hogares, existen ciertos tipos de prendas que por tradición se llevan a la lavandería, sobre todo los trajes de oficina. Esta costumbre es más arraigada en los sectores altos y medios de nuestra sociedad (NSE A y B y parte del NSE C).

En el NSE A, en las casas, se estila contar con un personal encargado de lavar la ropa, pero se utiliza el servicio de lavandería para prendas especiales como los trajes de oficinas, ropa de vestir y camisas, que, por su calidad y/o dificultad en el planchado, necesitan de especial cuidado. Asimismo, existe un grupo de ejecutivos jóvenes con independencia de este NSE que contrata también dichos servicios debido a que priorizan el uso de su tiempo para realizar actividades más útiles o de mayor placer que las tareas domésticas y que, además, no conoce los detalles de realizar las labores de lavado y planchado de prendas de vestir. Así el cliente usuario es el trabajador ejecutivo que no tiene tiempo para dedicarlo a labores domésticas o que, teniéndolo, prefiere invertirlo en otras actividades como las sociales.

Según las características del trabajador peruano corporativo, realizada por la consultora en recursos humanos LHH DBM Perú (Redacción Publímetro, 2016), se concluye que el usuario a quien se dirige nuestro servicio tiene las siguientes características:

- Es muy activo en las redes sociales y la tecnología.
- Cuida su imagen.
- Se encuentra contento con su empleo.
- Se encuentra mejor preparado.

3.2 Segmentación de mercado

Según Kotler & Armstrong (2013), un fragmento del mercado está representado por consumidores que reaccionan de similar forma frente a un grupo determinado de actividades de marketing. Una empresa que cuente con limitados recurso podrá decidir entre brindar un servicio solo a uno o a varios sectores específicos o nichos del mercado. Estas empresas se han especializado en dar atención a esos sectores del mercado que, las demás empresas de la competencia desconocen o subestiman

Así se han tomado en consideración tres criterios para segmentar el mercado:

- **Segmentación geográfica.** Involucra la división del mercado en diferentes sectores geográficos como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso también vecindarios. Una compañía podrá tomar la decisión de funcionar en una pocas, o en todas las áreas geográficas establecidas, pero siempre prestando especial atención a las diferencias geográficas respecto de los deseos y necesidades (Kotler & Armstrong, 2013:165). La planta operativa se ubicará en el límite de los distritos de Lince y La Victoria, tomando en cuenta la cercanía al público objetivo, a los principales proveedores de los insumos de lavandería y locales comerciales. Así, el segmento geográfico de

mercado será principalmente el distrito de San Isidro, que tiene una muy alta densidad de centros empresariales.

- **Segmentación demográfica.** Segmentación del mercado en grupos en base a variables como por ejemplo tamaño de la familia, ingreso, ocupación, edad, ciclo familiar, genero, nacionalidad, raza, generación, educación y religión. Las bases más utilizadas para dividir a los grupos de consumidores son los factores demográficos. Una de las razones radica en el hecho que las necesidades de los consumidores, al igual que sus deseos y la frecuencia de uso, tienden a ser variables dependiendo de la variable demográfica. Otra razón es la facilidad de medición, por parte de las variables demográficas, frente al resto de variables. En ese sentido, a pesar que los segmentos del mercado sean definidos, en principio, con bases diferentes como por ejemplo la conducta o los beneficios buscados, siempre es necesario poder conocer las características demográficas para poder, de esta manera, evaluar el tamaño del mercado meta y de esta manera atenderlo eficazmente (Kotler & Armstrong 2013:166). Los servicios están dirigidos a trabajadores corporativos/ ejecutivos de 24 a 60 años de edad, sin distinguir el sexo. No es necesario determinar si cuentan con hijos y el estado civil del usuario.
- **Segmentación socioeconómica.** Dividir en base al nivel de ingreso es una acción utilizada ampliamente por parte de muchos mercadólogos de muchos servicios y/o productos como por ejemplo ropa, viajes, yates, autos y servicios financieros. En ese sentido, varias empresas canalizan sus esfuerzos hacia aquellos clientes adinerados ofreciendo servicios que les brinden comodidad o productos de lujo (Kotler & Armstrong, 2003:203). Bajo este contexto los servicios ofrecidos estarán dirigidos a los NSE A y B y parte del NSE C, personas que utilizan el servicio de lavandería para ocasiones o prendas especiales como los trajes de oficinas, que, por su calidad, requieren un cuidado especial. Así mismo, está el grupo compuesto por aquellos jóvenes ejecutivos independientes de estos NSE que hacen uso también de este tipo de servicios, esto es debido, sobre todo, a que escogen usar su tiempo en actividades de mayor utilidad o placer. Esa sumado al hecho que, muchas veces, desconocen a detalle cómo realizar actividades como lavar o planchar sus prendas de vestir.

3.3 Selección de público objetivo

Cuando ya se han definidos los criterios de los potenciales consumidores a los que atenderá el servicio propuesto, se seleccionará al grupo destino hacia el cual estará dirigido el negocio. Se deberá tener siempre en cuenta el perfil de dicho grupo, pudiéndose implantar una división basándose en la edad, ubicación, poder adquisitivo o sexo. Así, se cuenta con los diferentes segmentos:

Tabla 6**Selección del público objetivo según sexo y edad**

Edades	Sexo	
	Hombre	Mujer
0 – 20 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 – 30 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 – 60 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Más de 60 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 7**Selección del público objetivo según poder adquisitivo y tipo de hogar**

Tipo de hogar	NSE A	NSE B	Alto NSE C
Jóvenes independientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adultos independientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parejas jóvenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adultos con niños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tercera edad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: Elaboración propia, 2022.

En consecuencia, el grupo objetivo estará compuesto por gente de s ambos sexos con edades entre los 24 hasta los 60 años, cuyo poder adquisitivo se encuentra en los NISE A y B, y alto C.

[...] La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto (Kotler & Armstrong, 2013:52).

En los NSE B y parte del sector C donde muchos de los integrantes de la familia trabajan, en muchos casos, lavar ropa está dejando de ser una labor específicamente doméstica para convertirse en un servicio brindado por las lavanderías, siendo de esta manera un sistema que permite optimizar el tiempo a las familias y público en general. Es así por lo que, en distritos como Barranco, Lince, San Miguel, Los Olivos, Jesus Maria, Bellavista o Magdalena muy común encontrar muchas empresas de lavandería en una misma zona, distrito o urbanización (Rodríguez, 2017).

El usuario principal es el usuario corporativo/ejecutivo que se ubica en los centros corporativos/ejecutivos ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco y San Borja,

principalmente. Existen altas concentraciones de estos usuarios en los denominados centros empresariales, que son conjuntos de edificios corporativos con distintos servicios en su interior. No obstante, los esfuerzos iniciales se concentrarán en la zona empresarial del distrito de San Isidro.

Los ejecutivos o empleados corporativos actuales tienen poco tiempo para realizar labores domésticas, tales como cocinar, realizar la limpieza o lavar. Dependiendo del NSE en el que se encuentren, como se explicó anteriormente, en algunos casos estas labores domésticas las pueden realizar personal contratado que ayuda en las labores domésticas o, en todo caso, se tercerizan (lavandería, comida *delivery* y servicios de limpieza). Siempre destinan un presupuesto para las labores de lavandería, sea que éstas se realicen en casa o se encargue a terceros el servicio. Asimismo, los ejecutivos y empleados corporativos actuales tienen una alta predilección por aquellos servicios o procesos que involucren el uso de la tecnología.

4. Estimación de la demanda

Como se ha señalado el público objetivo se encuentra en los centros empresariales, en donde existen edificios de oficinas corporativas. Según la normativa gubernamental, en un edificio de oficinas se alberga una persona por cada 9.5 m². En San Isidro, en el Centro Empresarial Real, existen 67,000 m² de área de oficina, dando un promedio de 7,050 usuarios solo en ese primer sector.

“En Lima Metropolitana existen 958,348 m² de stock de oficinas *prime*. San Isidro Financiero (350,918 m²) y Surco-La Molina (234,139 m²) son los ejes con más metros cuadrados en este mercado con 25,37%” (Vega, 2017). Con este dato se concluye que el tamaño del mercado es de aproximadamente 100,000 personas en todo Lima Metropolitana. Con el tiempo se espera que más usuarios accedan al servicio de *delivery* por el ahorro de tiempo y las herramientas tecnológicas usadas en el proceso. El factor clave es el tiempo y si los negocios pueden adecuarse al tiempo del usuario como el actual modelo de negocio, la lavandería tradicional tenderá a utilizarse cada vez menos.

Además, si bien el público inicial es el trabajador corporativo/ejecutivo que necesita sus prendas para ir a trabajar y elige este servicio porque le ahorra tiempos y costos, el mercado puede ampliarse si crece la oferta de servicios. Es decir, las personas que usan el servicio no solo traerían las prendas a lavar que usan para el trabajo, podrían además traer otro tipo de prendas que necesitan la lavandería, pero no del “día a día” sino prendas de cuero, ropa de cama y otros.

En la tabla 8 se muestra la estimación de la demanda proyectada para los cinco años de evaluación del plan.

Tabla 8***Estimación de la demanda***

Criterio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Área de oficinas en metros cuadrados en función al plan de expansión					
San Isidro	350,918	350,918	350,918	350,918	350,918
Surco/La Molina	-	234,139	234,139	234,139	234,139
Resto de Lima Metropolitana	-	-	373,291	373,291	373,291
Total de metros cuadrados de oficinas en Lima	350,918	585,057	958,348	958,348	958,348
Total metros cuadrados por persona en edificaciones	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5
Personas que trabajan en zona de oficinas					
San Isidro	36,939	36,939	36,939	36,939	36,939
Surco/La Molina		24,646	24,646	24,646	24,646
Resto de Lima Metropolitana			39,294	39,294	39,294
Total	36,939	61,585	100,879	100,879	100,879
% de población ocupada en edad de 25 a 59 años (INEI Lima)	75%	75%	75%	75%	75%
Público objetivo					
San Isidro	27,704	27,704	27,704	27,704	27,704
Surco/La Molina	-	18,485	18,485	18,485	18,485
Resto de Lima Metropolitana	-	-	29,470	29,470	29,470
	27,704	46,189	75,659	75,659	75,659
Cuota de mercado sobre usuarios del servicio-público objetivo					
San Isidro	3%	5%	8%	10%	10%
Surco/La Molina	-	3%	5%	8%	10%
Resto de Lima Metropolitana	-	-	2%	3%	4%
Usuarios estimados	831	1,940	3,730	5,133	5,798

Nota: Elaboración propia, 2022.

5. Conclusiones

- Se estima que el universo relevante para el plan de negocios lo constituyen los ejecutivos o empleados corporativos actuales que tienen poco tiempo para realizar labores domésticas como cocinar, limpiar, o lavar prendas de vestir.
- La tasa de ocupación de las personas que provienen de los mencionados distritos es del 75% y se mantiene constante en el tiempo, no se reduce la cantidad de personas ocupadas.

- Se espera un incremento de la oferta de edificios de trabajo, pero únicamente en los distritos del resto de Lima Metropolitana. Se mantiene la misma distribución de personas en los distritos de San Isidro, La Molina y Surco.
- Se estima que al finalizar la vida útil del plan se alcance una cantidad de usuarios que supere las 5,700 personas, provenientes de los distritos de San Isidro, Surco, La Molina, especialmente, donde se ubican las sedes de las oficinas más concurridas de la ciudad.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA¹

En el capítulo I se describieron las características del entorno, de la industria en particular, y de la empresa, así como su propuesta de valor. Después de haber analizado, tanto el entorno interno como el externo, se procedió a definir aquellos factores que se consideraron con mayor relevancia y que, en situaciones de actualidad, generan un impacto mayor sobre la planificación. Seguidamente, fueron confrontados para, de esta manera, poder fijar estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia para poder conseguir que el negocio dure en el transcurso del tiempo. La alineación de las estrategias al análisis FODA se muestra en la tabla 9.

Luego, se identificó aquella estrategia de negocio que mejor responda a las estrategias del análisis FODA. Se utilizará la matriz de Ansoff y sus estrategias de desarrollo de mercado o diversificación, desarrollo de producto y de penetración de mercado, . Como se puede observar, en cada combinación de fortalezas oportunidades y amenazas con riesgos, la estrategia más recurrente y dominante es la penetración del mercado, seguido por la diferenciación.

En la tabla 9 se identificó cuál de las estrategias FODA responde adecuadamente cada una de las estrategias empresariales planteadas. Aquellas destinadas a la penetración del mercado reforzarán la producción de objetivos de cada uno de los planes funcionales de los capítulos siguientes, de acuerdo sea el caso. En el plan de contingencias se incluyen otras acciones.

Es importante precisar que, a pesar que la estrategia de negocio principal es la penetración del mercado, es importante tener en cuenta que la estrategia de desarrollo de producto también es abordada de manera relacional en actividades del negocio. Esto es debido a que el negocio es del tipo que brinda un servicio, por lo tanto, resulta de mucha importancia implementar estrategias de mantener y conservar (David 2013).

¹ FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (David, 2013).

Tabla 9
Análisis FODA

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Conocimiento específico del sector servicios por parte de los socios.		1	Limitada capacidad de endeudamiento.
	2	Contactos con los interesados más relevantes (gerentes de Recursos Humanos de grandes empresas).		2	Requerimiento de pago al contado a proveedores.
	3	Uso adecuado de los medios de comunicación, redes sociales y plataformas <i>web</i> .		3	Inversión inicial en infraestructura física.
	4	Red disponible de reparto y recojo vía empresas de <i>delivery</i> .		4	Dependencia de canales no tradicionales que requieren mayor control.
Oportunidades		FO	Estrategia	DO	Estrategia
1	Gobierno impulsa programa de estímulo económico para reducir el impacto de la crisis.	F1 O1	Impulsar el plan en negocios que reciban los programas de estímulo y con los que se cuenten con contactos.	Desarrollo de mercado D1 O5	Obtención de créditos baratos y posibilidad de refinanciamiento de la deuda para obtener liquidez y ofrecer mejores servicios al mismo precio a los clientes. Penetración de mercado
2	El aislamiento social implica reducir los contactos entre personas.	F4 O2	Poner a disposición de las personas del público objetivo los aplicativos móviles para que no tengan que desplazarse.	Diferenciación D3 O2	Inversión en los <i>lockers</i> para mantener la distancia entre las personas. Diferenciación
3	Impulso de las transacciones <i>on line</i> y <i>delivery</i> .	F3 O3	Contactar con las empresas de <i>delivery</i> para obtener mejores precios de distribución.	Diferenciación D3 O3	Reducir el uso de infraestructura física únicamente a las operaciones básicas y reducir los canales físicos de distribución (tiendas/locales). Diferenciación
4	Sectores vinculados a servicios financieros y de producción no se alteran.	F2 O4	Mantener relacionamiento con los decisores de las sedes, ofrecer descuentos.	Penetración de mercado D2 O4	Política de créditos reducida solo a clientes frecuentes. Pago con medios electrónicos, TC, etcétera. Penetración de Mercado
5	Facilidades para el crédito.	F3 O5	Aprovisionamiento de recursos para las campañas de publicidad y fortalecimiento de los aplicativos <i>web</i> .	Diferenciación D3 O5	Obtención de mejores plazos de financiamiento para adquirir maquinarias y equipos y fortalecer el servicio. Diferenciación
Amenazas					
1	Menor demanda de trabajo en el sector servicios.	F3 A1	Focalizar los clientes en los segmentos que no han sido afectados por la crisis.	Penetración de mercado D4 A1	Focalización en segmentos de la población que estén más vinculados a los negocios electrónicos. Diferenciación
2	Consumo fuera del hogar disminuye.	F2 A2	Concentrar esfuerzos de fidelización y promociones en profesionales de ingresos medios y altos.	Penetración de mercado D1 A2	Mantener líneas de financiamiento flexibles para operar en situaciones de baja demanda priorizando los servicios clave. Diferenciación
3	Incertidumbre política por el proceso electoral 2021.	F1 A3	Fortalecer la red de contactos con involucrado clave (administradores de recursos humanos, gestores de edificios).	Penetración de mercado D3 A3	Inversiones físicas que puedan ser subcontratadas y/o arrendadas a terceros y/u otros competidores. Desarrollo de mercado

Nota: Adaptado de David, 2013.

El plan de negocio propuesto busca otorgar un servicio de logística digital al servicio de lavandería, principalmente en servicio de lavado al seco, para el sector de clientes corporativo/ejecutivo en Lima Metropolitana, donde existe la necesidad de vestir con trajes y ropa formal que necesitan de cuidados especiales y que, generalmente, no es lavada en los hogares, sino que se envía a la lavandería. Los usuarios de este servicio, ejecutivos principalmente, deben tomar tiempo de sus ya apretadas agendas para ir a la lavandería, dejar las prendas y/o recogerlas. De igual forma si toman el servicio de *delivery* deben estar en casa o dejar a alguien en la misma en los horarios establecidos para entregar y/o recibir las prendas.

La presente propuesta de negocio ofrece a los ejecutivos que buscan el servicio de lavandería que puedan dejar sus prendas a lavar en locaciones especiales ubicadas en el centro de trabajo y recogerlas en el mismo lugar, luego de confirmado el servicio, coordinando todo lo referido al servicio (entrega, recojo, observaciones, pago y fecha de entrega) de manera virtual a través del uso de la tecnología. De esta manera, se busca que el cliente ahorre tiempo en esta labor al llevar la lavandería al cliente en su propio centro de labores y dentro de sus actividades diarias.

Se puede definir el concepto de negocio antes descrito respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué? : Servicio de lavandería
- ¿Quién?: Sector corporativo/ejecutivo en Lima Metropolitana
- ¿Cómo?: Entrega/recojo de las prendas en su propio centro de trabajo. A través de una aplicación tecnológica (app) para gestionar y controlar todo el proceso.

Considerando que nuestro servicio tiene como objetivo principal darle comodidad en tiempo, espacio y manejo digital, hemos denominado a nuestro proyecto: “CONFORT CLEAN, tu lavandería en un click”.

2. Visión

CONFORT CLEAN será el principal aliado de los profesionales que gozan de su tiempo libre e inclusive identificado por las áreas de RRHH de las empresas más importantes del Perú como una estrategia de incremento de bienestar de sus trabajadores.

3. Misión

Nuestra misión es incrementar el tiempo libre de los profesionales trabajadores haciéndonos cargo de la limpieza de sus prendas de vestir de una forma sencilla y a un precio razonable.

4. Objetivos estratégicos

En la tabla 10 se muestran los objetivos estratégicos más importantes, en línea con las capacidades de la compañía y el análisis del entorno.

Tabla 10**Matriz de objetivos**

Objetivos estratégicos	Variable estratégica	Medición	Indicador	Tipología del objetivo
Ubicar a la empresa como la mejor alternativa para el servicio de lavandería <i>drop off</i> de Lima Metropolitana.	Reconocimiento de marca.	Crecimiento de nuevos clientes.	Mayor a 50% anual	Crecimiento
Maximizar el retorno de los accionistas e inversores.	Retorno sobre la inversión.	Beneficio neto sobre patrimonio.	Mayor a 20% anual	Rentabilidad
Contar con un soporte de gestión y operación en óptimo funcionamiento.	Índice de desempeño.	Evaluación de desempeño.	Mayor a 90% satisfactorio	Supervivencia
Retener a los clientes a través de fidelización.	Retención de clientes.	Clientes antiguos / clientes totales.	Mayor a 50%	Supervivencia
Ofrecer procesos en operación sin fallas y con reducción de desperdicios y/o rechazos.	Costos.	Costo fijo.	Menor a 30%	Rentabilidad
Ofrecer disponibilidad de los servicios informáticos.	Caídas de sistema y/o rechazos de clientes.	Disponibilidad.	Mayor a 95%	Supervivencia

Nota: Elaboración propia, 2022.

5. Estrategia competitiva

De acuerdo con las cinco estrategias genéricas de Porter, para el caso del presente plan de negocios asume una estrategia de enfoque que consiste en la concentración (segmentación o especialización): la empresa está concentrada en la satisfacción de aquellos segmentos geográficos, de productos o de la población que están bien definidos (David, 2013). La estrategia de concentración basada en costos, así como en diferenciación, se distingue por elegir previamente un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etcétera, y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos.

La concentración puede apoyarse en la existencia de distintos tipos de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etcétera), y en poder ofrecer distintas variedades de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etcétera). Como puede observarse, por las características del mercado y por las características del servicio propuestas

para la Lavandería CONFORT CLEAN, el enfoque es la estrategia más conveniente. En la tabla 11 en donde se esquematiza la estrategia genérica, en función al tamaño de mercado propuesto.

Tabla 11

Estrategia genérica

Tamaño de mercado	Estrategia genérica		
	Diferenciación	Liderazgo en costos	Enfoque
Grande			
Pequeño			X

Nota: Adaptado de David, 2013.

Del mismo modo, se comparan los resultados de la evaluación de los factores internos y los factores externos, resultando la tabla 12 referida a la Matriz Interna y Externa.

Tabla 12

Matriz Interna y Externa

Puntaje ponderado EFE	Puntaje ponderado EFI		
	Alto [5 - 4]	Medio [3 - 2]	Bajo [1 - 0]
Alto [5 - 4]			
Medio [3 - 2]		X	
Bajo [1 - 0]			

Factores	Puntaje
Promedio EFE	3.84
Promedio EFI	3.11

Nota: Adaptado de David, 2013.

Además, en la tabla 13 se incorpora una matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, que consolida los criterios del análisis FODA con las alternativas de estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y de diferenciación (Kotler & Armstrong, 2013). Así, se observa que es la estrategia de penetración de mercado, alineada con la estrategia genérica de enfoque, la que mejor permite aprovechar tanto las amenazas como las oportunidades respecto a las dos estrategias propuestas.

Tabla 13

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Ítem	DIMENSIÓN	Ponderación	Estrategia					
			Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
			Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado
Fortalezas								
1	Conocimiento específico del sector servicios por parte de los socios.	16%	3	0.48	3	0.48	2	0.32
2	Contactos con los interesados más relevantes (gerentes de Recursos Humanos de grandes empresas).	12%	4	0.48	3	0.36	1	0.12
3	Uso adecuado de los medios de comunicación, redes sociales y plataformas <i>web</i> .	12%	4	0.48	3	0.36	4	0.48
4	Red disponible de reparto y recojo vía empresas de <i>delivery</i> .	15%	5	0.75	5	0.75	2	0.30
Debilidades								
1	Limitada capacidad de endeudamiento.	10%	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2	Requerimiento de pago al contado a proveedores.	12%	2	0.24	2	0.24	2	0.24
3	Inversión inicial en infraestructura física.	8%	1	0.08	1	0.08	1	0.08
4	Dependencia de canales no tradicionales que requieren mayor control.	15%	2	0.30	2	0.30	2	0.30
SUBTOTAL		100%		3.11		2.77		2.04
Oportunidades								
1	Gobierno impulsa programa de estímulo económico para reducir el impacto de la crisis.	12%	4	0.48	4	0.48	2	0.24
2	El aislamiento social implica reducir los contactos entre personas.	15%	5	0.75	5	0.75	5	0.75
3	Impulso de las transacciones <i>on line</i> y <i>delivery</i> .	12%	4	0.48	3	0.36	2	0.24
4	Sectores vinculados a servicios financieros y de producción no se alteran.	9%	3	0.27	3	0.27	2	0.18
5	Facilidades para el crédito.	10%	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Amenazas								
1	Menor demanda de trabajo en el sector servicios.	14%	5	0.70	5	0.70	2	0.28
2	Consumo fuera del hogar disminuye.	12%	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3	Incertidumbre política económica.	16%	3	0.48	3	0.48	3	0.48
SUBTOTAL		100%		3.84		3.72		2.85

Nota: Adaptado de Kotler & Armstrong, 2013: 54-55.

Los retos a los que se enfrenta el plan a mediano plazo es el crecimiento del mercado que se puede dar de dos maneras: Aumentando el número de clientes o diversificando los servicios.

Se considera que, en el mediano plazo, luego de fidelizar a los clientes, se puede crecer diversificando los servicios; es decir, ofrecer nuevos servicios a los mismos clientes. Los posibles servicios podrían ser:

- **Lavado al agua y/o planchado.** Lavado tradicional con agua y detergente y planchado prenda por prenda.
- **Servicio de costura.** Arreglo o reparación en tus prendas (desde un vestido, para dejarlo como nuevo, hasta la basta de un pantalón).
- **Lavandería de accesorios.** Lavado de todos los accesorios (carteras, monedero, cinturones de cuero, gamuza o cualquier otro material).
- **Lavado al peso.** Lavado todas las prendas (polos, pantalones, chompas, etcétera).

6. Estrategia de crecimiento

La conducta de los consumidores actuales se ve influenciada a causa del avance tecnológico, lo que ha generado un cambio en sus hábitos de consumo y en los canales que utiliza para consumir dichos productos y servicios. El consumidor actual busca simplificar los canales de acceso al producto o servicio, ya sea con el uso del Internet o la tecnología, es así que las compras vía Internet son las favoritas del consumidor pues esta se puede realizar de cualquier lugar del planeta, ya sea en la cama o en la oficina; comprar algo de su proveedor en línea es tan simple como apuntar, hacer click y esperar. Sin embargo, la espera del producto es un factor no resuelto.

Tomando en cuenta que se cuenta con la infraestructura de los *lockers*, el negocio podría cambiar de giro y enfocarse en el alquiler de los *lockers* a cualquier empresa de *retail* que realice *delivery* o tenga la necesidad de entregar los productos al cliente final. Este modelo de negocio ya está siendo abordado por empresas como Amazon y Home Depot, inclusive se habla de *lockers* de autoservicio (Guest Post, 2018).

Para concretar este nuevo modelo de negocio se deben realizar algunas alianzas estratégicas con empresas de *retail* (como Saga Falabella, Ripley, H&M, Zara, entre otros), inclusive con cualquier empresa que realice ventas vía Internet.

Capítulo VI. Plan de Mercadotecnia

1. Descripción del producto o servicio

Se trata de un servicio de lavandería ejecutiva, entrega y recojo de prendas directamente en el centro de labores sin contacto físico, con locaciones seguras de recojo y entrega, y seguimiento virtual del proceso de revisión y pago.

Considerando que se ofrece un servicio rápido y cómodo para el usuario que es un ejecutivo cuya necesidad principal es el lavado de prendas de vestir de oficina, la propuesta se enfocará exclusivamente en el lavado al seco.

- Ubicación de zona de entrega *drop off* en ubicaciones designadas en los centros empresariales (*lockers*), brindando seguridad y cero contacto.
- No hay tiempo de desplazamiento hasta las locaciones de la lavandería ni para la entrega ni para el recojo de las prendas.
- Usuarios no se toman tiempo adicional ni rutas adicionales en su ida o venida del trabajo.
- Seguimiento del proceso de manera virtual: Confirmación de recojo, revisión de prendas, confirmación del pedido, pago en línea.

A través de publicidad por redes sociales, físicas y visuales en zonas de alcance del servicio, los usuarios podrán conocer la ubicación de las áreas de entrega de sus prendas (ubicaciones en edificios corporativos como áreas de servicios comunes o estacionamientos, por ejemplo). Se otorga al cliente la ubicación de los *lockers* para que pueda dejar sus prendas. Minutos después se confirma la recepción y la hora de recojo de la prenda. Cualquier observación sobre las prendas (manchas, botones, roturas, etcétera) será comunicada vía virtual con fotos de la situación para conocimiento del cliente.

El usuario posteriormente acepta el servicio y costo y paga de manera virtual. Luego, la prenda se entrega en la misma ubicación en donde la dejó, esta vez ya lavada y planchada de acuerdo con su solicitud. El usuario deja sus prendas en su centro de labores, no toma tiempo adicional y coordina todo de manera virtual, incluyendo el pago. Recoger las prendas tampoco toma tiempo adicional pues puede hacerlo en el sótano del edificio en donde trabaja, no necesitando de tiempo adicional para desplazarse y en horarios que se adecuan a su horario de trabajo.

2. Objetivos del plan de mercadotecnia

El marketing pretende esbozar el producto, establecer el costo de este, escoger las cadenas de distribución así como los métodos de comunicación más adecuados para, de esta manera, poder presentar un producto que permitirá, realmente, satisfacer las necesidades de los consumidores,

de modo que los estos puedan hacer sus compras debido a que les resulta útil y satisfactoria (Miquel *et al.*, 1994).

La contribución del marketing a la creación de valor es facilitadora y estratégica: definir el qué (las prestaciones, uso, etcétera) y el quién (las personas a las que es útil aquel producto o servicio); una tarea más que necesaria en una época de innovación científica y técnica sin precedentes, que no siempre se traslada diligentemente en forma de productos y servicios útiles a la población (Alfaro, 2017). Así, primero se definirá la estrategia de segmentación de mercado y el público objetivo, para luego determinar el producto, precio, plaza y promoción (las 4P del marketing) más adecuados para obtener una mayor cuota del mercado. Así, se formulan los siguientes objetivos específicos de mercadotecnia:

Tabla 14

Objetivos específicos de Mercadotecnia

Objetivo	Variable estratégica asociada	Indicador	Meta anual
Incrementar el volumen de ventas.	Retorno sobre la inversión	Incremento anual de ventas.	20%
Incrementar interacciones de clientes a través de la plataforma virtual.	Reconocimiento de marca	Incremento porcentual de comentarios y likes sobre los contenidos interactivos.	5%
Incrementar el número de clientes satisfechos.	Reconocimiento de marca	Porcentaje de clientes satisfechos.	75%
Incrementar el número de clientes nuevos.	Reconocimiento de marca	Porcentaje de crecimiento de clientes nuevos.	20%
Incrementar el número de clientes antiguos.	Reconocimiento de marca	Cientes antiguos sobre clientes totales.	50%

Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Estrategias de la mezcla de mercadotecnia

3.1 Producto

CONFORT CLEAN se caracterizará por brindar a sus clientes un excelente servicio de lavandería, especializado en el lavado por unidad de ropa ejecutiva para hombres y mujeres. Si bien las lavanderías tradicionales tienen diversos productos y/o servicios, la actual propuesta de negocio se enfocará solo en el lavado al seco y por prendas, dado que el segmento elegido lava ropa de oficina que se trata en un solo proceso que es el lavado al seco. Además, si se ofrecieran más opciones de servicios, se necesitaría más tiempo para seleccionar y dar indicaciones por cada tipo de prenda o lavado, cuando lo que se busca es agilidad en el proceso.

El lavado al seco es un procedimiento que posibilita aquellas prendas que debido a sus componentes no toleran adecuadamente el proceso de lavado con agua. Entre este tipo de prendas se encuentran los paños, sedas, lanas, las telas de los abrigos, pantalones, vestidos, corbatas, sacos entre otros más. Para ello se hace uso de compuestos químicos y de productos que facilitan el tratamiento de manchas especiales, perfumes o grasas, esto sin dañar o maltratar las fibras ni deteriorar las prendas.

CONFORT CLEAN se caracteriza por la calidad, seguridad y la confianza con la que trabaja la empresa. La estrategia de precio es la estrategia de alineamiento; es decir, sus servicios tienen como precio uno muy similar al de otros competidores y dentro del valor que el cliente les da. El eslogan es “CONFORT CLEAN, la lavandería en un click”, relacionando la marca con el sector ejecutivo/empresarial que trabaja en oficinas corporativas. En el diseño del logo se incorporaron los elementos clave en nuestro modelo de negocios como un *locker*, una lavadora y un celular que demuestran de manera sencilla el concepto de negocio.

Gráfico 2

Logotipo propuesto para la marca CONFORT CLEAN



Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2 Precio

Tabla 15

Catálogo de servicios y precios en Soles

Lavado al seco	Por prendas (S/)	Lavado al seco	Por prendas (S/)
Pantalones	12	Camisas	11
Sacos	13	Blusas	11
Ternos (2 piezas)	19	Vestidos	25
Sacones	19	Faldas	12
Casaca	13	Corbata	8
Abrigos	19	Chompas	18

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2.1 Ofertas iniciales

- Se entregará un bono de S/ 30 por la primera compra, por compra mínima de S/ 50.
- Cada cliente nuevo recibirá un 20% en su siguiente compra si es que refiere el servicio a algún usuario nuevo. Para ello los clientes recibirán un código de cupón que entregarán a los usuarios nuevos que desean recomendar. El descuento se activa cuando el nuevo usuario realiza su primera compra en la página *web* o en la app.
- En entrevistas con usuarios recientes se identificó que la mayoría de personas requiere lavar sus prendas los lunes o viernes, así que se lanzará una promoción de 3x2 en camisas, blusas y corbatas los días miércoles.
- A través de la app se otorgará a los clientes una tarjeta virtual de puntos en la cual, si acumula 10 prendas lavadas, recibirá el lavado gratis de una prenda.

3.3 Plaza

Los canales de marketing incluyen distribuidores, vendedores al detalle y otros que vinculan a la firma con sus compradores (Kotler & Armstrong 2013:20). Esto se refiere a los medios de distribución que utilizará la empresa para que el cliente acceda al servicio ofrecido. Se busca facilitar el acceso de los clientes al servicio de lavado de su ropa, permitiéndole dejar y recoger su ropa en *lockers* ubicados en los sótanos de su misma oficina. De esta forma, ellos perciben un ahorro de recursos (gasolina, estacionamiento para ir hacia las lavanderías tradicionales) y sobre todo un ahorro de tiempo (colas de espera en las lavanderías tradicionales, coordinación para el *delivery* de la ropa en la casa). Lo que se ofrece a los clientes es comodidad.

3.3.1 Canales de distribución

Los canales de distribución vienen a estar definidos como aquel grupo de intermediarios que son escogidos por casa compañía para lograr una eficiente, completa y económica distribución de sus servicios y productos de tal manera que los clientes los puedan adquirir con el menor esfuerzo posible (Kotler & Armstrong 2003:385).

Para el caso del presente negocio, a consecuencia del de servicio, el proceso productivo, y la acción de venta directa que requiere el servicio de lavado a la oficina, el tipo canal de distribución que debe emplearse es el canal productor-consumidor, dicho de otro modo, el canal directo.

3.3.2 Sistemas de entrega

Para el servicio de lavandería del presente negocio se ha definido solo un tipo de entrega de las prendas de vestir al cliente, que es la entrega en sus oficinas, pero no a ellos, sino a través del *drop off* en los *lockers* que se encontrarán ubicados en los sótanos de los edificios de los centros

centro empresariales. En esta modalidad, las prendas de vestir serán dejadas en el *locker* previamente asignado al cliente, y cuando este se acerque a retirarlas enviará una alerta a través de la app y se confirmará su identidad a través de las cámaras, momento en el que se da por terminado el servicio.

En caso el cliente no recoja su prenda dentro de las 48 horas en que se efectuó el *drop off*, la prenda será colocada en un *locker* común con otras prendas que otros clientes no recogieron a tiempo. La app dará la alerta de cuando la prenda pasó las 48 horas desde su *drop off*. Para establecer comunicación con los clientes y notificarles del estado de su prenda se utilizarán llamadas telefónicas y *e-mails*. Por razones de calidad del servicio no se garantizará el estado de la prenda luego de transcurridos siete días hábiles.

3.3.3 Puntos de venta

El punto de venta será virtual, ya que las ventas se realizarán a través del sitio *web* y del aplicativo móvil. Dado que la empresa tendrá una alta presencia en redes sociales y medios digitales, y dado que la tendencia actual de los ejecutivos es hacer sus transacciones desde su laptop o el celular, se proyectará un servicio personalizado y acorde con los requerimientos de los consumidores, con distintas opciones de los servicios ofrecidos.

3.3.4 Horario de atención

En el tipo de negocio planteado, el horario de atención comprende el horario de entrega de las prendas por los clientes (que será las 24 horas), y el de entrega de las prendas por los operarios el cual será entre las 11 am y 1 pm de cada día. Si un cliente deja sus prendas hasta las 12 pm de un día, podrá tener las mismas en 48 horas, en el servicio regular, y en el servicio *express*, en la noche del mismo día en el que dejó sus prendas.

3.4 Promoción

La internet rápidamente se ha vuelto una plataforma que impulsa las estrategias de comunicación. Esto gracias a que ofrece la oportunidad de estar presentes y, de esta manera, poder llegar a una gran diversidad de segmentos del mercado sin necesidad de realizar inversiones monetarias excesivas. En ese sentido, haciendo uso de este recurso, el presente plan propone la implementación de técnicas necesarias para poder generar un contacto mucho más personalizado con el público objetivo y así impulsar los servicios.

A través de los años, la definición de publicidad ha ido cambiado de manera significativa, sobre todo porque el cliente se encuentra en la búsqueda de información creativa, proactiva e innovadora. De acuerdo con un estudio realizado por Alvino (2021), el Perú tiene 19.90 millones (60%) de personas que usan Internet, sobre los 33.17 millones del total de la población. Las personas que hacen uso de las distintas redes sociales llegan a los 27 millones mientras que

quienes hacen uso único de celulares son 36.14 millones, de estos, 19.90 millones los utilizan para poder tener acceso a la social media.

Con respecto a la red social Facebook, en el Perú existen alrededor de 26 millones de personas utilizándola en la actualidad. Esto representa un aumento de 4% en comparación con el año pasado. Es importante resaltar además que el 46.2% son personas del sexo femenino mientras que el 53.8% restante está conformado por varones. Asimismo, el 99.8% de personas activas en redes sociales son mayores de 13 años, esto la posiciona como la plataforma preferida de los peruanos.

En cuanto a edades, el reporte clasifica a los 27 millones de perfiles que conforman las audiencias de redes sociales de la siguiente manera:

- El 4,1% del público femenino y el 4,1% del público masculino se encuentra entre los 13 a 17 años de edad.
- El 12,3% de las mujeres y el 13,4% de los hombres se encuentran entre los 18 a 24 años de edad.
- El 13,7% de mujeres y el 16,3% de hombres se encuentra entre los 25 a 34 años de edad.
- El 7,8% de las mujeres y el 8,9% de los hombres se encuentran entre los 35 a 44 años.
- El 4,8% del público femenino y el 5,6% del público masculino se encuentra entre los 45 a 54 años.
- El 2,6% de las mujeres y el 2,9% de los hombres se encuentra entre los 55 a 64 años.
- El 1,6% de las mujeres y el 1,9% de los hombres son mayores de 65 años.

En cuanto a Instagram, existen 7.5 millones de usuarios activos, de los cuales el 28.8% puede ser alcanzado mediante anuncios en esta plataforma. En cuanto al sexo de los usuarios, el 53.3% son mujeres y el 46.7% son varones.

3.4.1 Redes sociales

La aparición de las redes sociales ha generado un cambio muy notorio en el sistema publicitario tradicional. Han dado paso a la aparición de un nuevo e innovador espacio que ha mejorado mucho las actividades comerciales, esto se debe a que se ha brindado una ventaja competitiva para llevar a cabo acciones de marketing colaborativo, investigar las necesidades de los clientes, acceder de manera más fácil al perfil del cliente, e interactuar con el consumidor para desarrollar la marca CONFORT CLEAN.

Según los datos anteriores, los usuarios tienden a usar la internet para buscar información, así como para poder acceder a las distintas redes sociales existentes. Con respecto a las redes sociales,

el público objetivo son usuarios entre 24 y 44 años; es decir, se cuenta con más de 8.1 millones de usuarios activos en las redes sociales. Los celulares se mantienen como los dispositivos más usados por los peruanos con un 42.5%, seguido por las computadoras y portátiles (laptops) con el 56.4%. Dicho porcentaje experimentó una disminución de un 23% en el 2021. En ese sentido, es posible apreciar cómo el consumo digital por medio de los celulares está trascendiendo el uso de los canales de comunicación. Por esta razón, las compañías han empezado un proceso de adaptación hacia espacios de comercio electrónico como por ejemplo las aplicaciones de ventas o cambiando el formato de sus sitios *web* de tal manera que puedan ser visualizadas desde cualquier medio.

Así se concluye que los datos de la marca podrán ser visualizadas desde un celular o una tableta, debido a que el público destino se encuentra inmerso en este medio inmediato y masivo. Por estas razones el plan de promoción de redes sociales se centrará en Facebook, Instagram y LinkedIn, además de crear una página *web* donde las personas podrán conocer sobre la marca CONFORT CLEAN. Estas plataformas permitirán monitorear las campañas, administrar nuestros anuncios y generar informes que incluyan los datos demográficos de los usuarios que dan click a la publicidad y el tiempo que una persona en darle “Me gusta” a la página.

La frecuencia de publicaciones se realizará de la siguiente manera:

- **Facebook.** Se realizarán 5 publicaciones diarias, en horarios diferenciados.
- **Instagram.** Realizar 2 publicaciones diarias, en horarios diferenciados.
- **LinkedIn.** Realizar 1 publicación diaria.
- **TikTok.** Realizar un video diario.

3.4.2 Publicidad “boca a boca”

Para obtener los máximos resultados, el programa de boca a boca se enfocará en identificar a las personas influyentes que se encuentren encabezando toda tendencia, que no solo conocen cual restaurante cuenta con aquel chef que está de moda o en qué lugar se puede adquirir el calzado perfecto, sino que también aman conversar con sus amistades y socios acerca de estos lugares. Los *influencers* usan las redes sociales para difundir sus mensajes y para promocionar los servicios de la empresa.

3.4.3 Promoción de ventas

Dada la competencia que hay en el sector *premium* de lavanderías las promociones, al inicio del negocio, buscarán incentivar a los clientes de otras lavanderías a probar la actual propuesta.

4. Presupuesto de mercadotecnia

Las ventas se han estimado sobre la información proporcionada por el INEI (2018). El enfoque de proyección de ventas es *top-down*, definiendo el público objetivo por segmentación según las tablas 6 y 7. Como se ha señalado, el público objetivo se encuentra en los centros empresariales, en donde existen edificios de oficinas corporativas. Por tanto, durante el primer año la empresa se enfocará en el distrito de San Isidro, considerando como aquel distrito con la mayor densidad de oficinas con la idea de implementar un plan de marketing personalizado para alcanzar la cuota de mercado y ventas. Luego se incluirá a Surco y La Molina porque son los siguientes distritos con mayor cantidad de oficinas, para luego abarcar todo Lima Metropolitana.

La cuota de mercado se ha obtenido utilizando como base los resultados de las encuestas del público objetivo para este negocio y el valor promedio de consumo de los potenciales usuarios de S/ 90 al mes. El detalle de los presupuestos se encuentra en la tabla 34.

Capítulo VII. Plan de Operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

De las estrategias planteadas en el FODA (estrategia genérica de enfoque combinada con penetración de mercados), se obtienen los objetivos específicos del plan de Operaciones, los mismos que en conjunto con los objetivos de cada plan funcional, posibilitaran el lineamiento del análisis estratégico con los objetivos estratégicos del negocio (ver tabla 16).

Tabla 16

Objetivos específicos de Operaciones

Objetivo	Variable estratégica asociada	Indicador	Meta anual
Mantener la operatividad de la distribución (recojo y entrega) de las prendas mediante el canal <i>delivery</i> según la demanda existente.	Caída de sistema y/o rechazos de clientes.	Porcentaje de pedidos no atendidos y/o pedidos rechazados	0%
Minimizar los tiempos de atención al cliente.	Reconocimiento de marca.	Porcentaje de pedidos con entrega dentro del plazo	95%
Optimizar el uso de la capacidad instalada.	Costos.	Capacidad instalada / capacidad utilizada.	75%
Realizar el mantenimiento preventivo oportuno de los equipos.	Costos.	Presupuesto de mantenimiento no programado.	2%

Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Diseño de los procesos

Para poder llevar a cabo una adecuada distribución en planta se necesita saber todos los factores involucrados en la compañía, así como las relaciones entre estos, debido a que su situación concreta dependerá de estas. Los factores implicados principalmente son estos:

- **Materiales.** Se define su forma, volumen, peso y características especiales físicas y químicas. Los materiales empleados no son dañinos y pueden ser almacenados en conjunto sin mayores inconvenientes. Los materiales primarios y más importantes son el agua y la luz, que serán considerados como suministros ya que no se pueden almacenar ni necesitan espacio para ello. El material a almacenar es básicamente percloroetileno, que es un químico utilizado en el lavado al seco.
- **Maquinaria.** Para iniciar el negocio se comprarán 4 lavadoras de 18 kg., que lavan la ropa a plena carga en menos de media hora, así como 2 secadoras de 11 kg. para asegurar un secado rápido de la carga, así como equipo para el planchado (ver anexos 11 y 12).

- **Local.** Considerando que el público objetivo se encuentra en el distrito de San Isidro, se ubicará un local cercano para alquilar y que se encuentre cerca a los proveedores de materias primas como es el percloroetileno (insumo para lavado al seco).

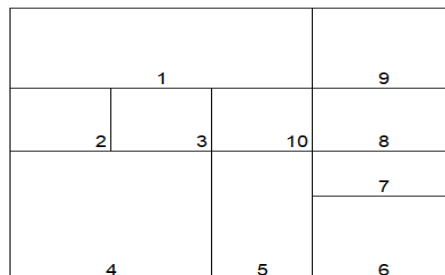
Como se ha descrito en el modelo Canvas del negocio, las actividades críticas tienen que ver con el presupuesto de inversiones (activo fijo) y los costos fijos y variables (materias primas, suministros y costos indirectos). Además, es importante tener en cuenta el presupuesto de las actividades digitales a ser desarrolladas como el mantenimiento de la app.

3. Diseño de las instalaciones

Considerando que los principales proveedores de percloroetileno se encuentran en La Victoria y Lince, distritos colindantes que están a 15 minutos de San Isidro, donde se ubica el *target* inicial, el local de la empresa se ubicará en Lince, en el límite con La Victoria. Este distrito tiene zonas residenciales, pero también una zona comercial muy activa y con oferta de locales comerciales donde se ubicará el centro de operaciones. En el gráfico 3 se detalla la distribución del local comercial propuesto, considerando las actividades a desarrollar.

Gráfico 3

Detalle de la distribución y actividades del local comercial



- 1 Recepción de prendas (estacionamiento)
- 2 Selección de Prendas
- 3 Programación y separación de prendas
- 4 Lavado
- 5 Secado
- 6 Doblado y Planchado
- 7 Embolsado/empaquetado
- 8 Etiquetado
- 9 Almacén
- 10 Entrega

Nota: Elaboración propia, 2022.

4. Programación de las operaciones de la empresa

De acuerdo a la proyección de ventas se ha determinado el número de prendas a lavar. Para ello se dividieron los ingresos a obtener entre el precio promedio de la prenda más recurrente o prenda promedio a lavar (terno o traje de dos piezas). El resultado es presentado en la tabla 17.

Tabla 17**Requerimiento de demanda y de operaciones**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios S/	760,752	1,775,357	3'413,664	4'698,432	5'306,256
Ticket promedio recurrente por prenda S/	18	18	18	18	18
Prendas a lavar al año	42,264	98,640	189,648	261,024	294,792
Prendas a lavar mensual	3,522	8,220	15,804	21,752	24,566
Kilos aproximados a lavar por mes (0.5 kg por prenda)	1,761	4,110	7,902	10,876	12,283

Nota: Elaboración propia, 2022.

Para la cantidad de demanda tanto en piezas de ropa como en clientes y kilos a lavar se buscará un local de lavandería de tamaño mediano, que tienen locales mayores a 80 m², siendo el promedio de 100 m². Cuentan con lavadoras y secadoras comerciales, ofrecen una capacidad de atención a los clientes de 1 tonelada de ropa lavada y secada por día en promedio. Poseen en promedio de 7 lavadoras comerciales frontales con una capacidad de trabajo total de 12 kg, tanto para lavar como para centrifugar (Porrás, 2011).

Con el total de prendas a lavar se ubicó la oferta adecuada de equipo de lavado al seco y planchado, de acuerdo a la siguiente información:

Tabla 18**Detalle del equipo de lavadora al seco**

Maquinaria	Lavadora
Capacidad en kilos	12
Ciclo de lavado 45 min (horas)	0.75
Horas de trabajo (jornada)	8
Ciclos de lavado por jornada trabajo	10
Producción (kilos) por día	120
Producción mensual (kilos)	2,400
Número de máquinas	6

Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Mobiliario.** Se necesita principalmente i) Carro transportador de prendas, ii) Colgador de prendas, iii) Empacadora /embolsadora. Además, se requieren accesorios como los colgadores o perchas y algunas canastas para separación de la ropa y mobiliario de oficina como un escritorio, sillas para escritorio y un archivador (ver anexo 13).
- **Equipos de cómputo.** Es necesario para el control de los pedidos y entrega, y para estar al tanto de la comunicación con los clientes por medio de la app.

- **Vehículos para traslado.** Dado que el traslado tiene un circuito predeterminado hacia los edificios de oficinas de los centros empresariales, es necesario considerar un vehículo.
- **Lockers.** Estas estructuras son sumamente necesarias para la oferta de valor de la actual propuesta, esta es la ventaja competitiva y de diferenciación que permitirá ganar mercado. Existe mucha oferta de empresas de metal mecánica que pueden armar los *lockers* a pedido; la única diferencia es la adecuación del sistema inteligente para la comunicación por la app. El modelo de *locker* a ser instalado en los sótanos de los edificios corporativos se puede apreciar en el anexo 14.

5. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

5.1 Costos fijos y variables

Tabla 19

Detalle de los principales costos fijos y variables identificados

Tipo de costos	Tipo
Materia prima	Variable
Energía eléctrica	Variable
Combustible de vehículo (1)	Variable
Material de empaque	Variable
Alquiler planta	Fijo
Alquiler ubicación de <i>lockers</i> inteligentes	Fijo
Sueldos y cargas sociales	Fijo
Depreciación	Fijo

Nota: Elaboración propia, 2022.

La mayor parte de este listado de insumos y suministros necesarios para prestar el servicio son bastante conocidos, por lo que no necesitan mayor explicación o desarrollo. En este listado destaca que la materia prima principal es el percloroetileno o percloro, que es el insumo químico utilizado en el lavado al seco y que es el de mayor relevancia para el proceso de servicio.

Es importante mencionar que la empresa tendrá dos tipos de actividades físicas, una a desarrollarse en exteriores consistente en el recojo y entrega de las prendas en los *lockers* ubicados en los centros empresariales, y otra a desarrollarse de manera interna en el local, que es proceso mismo de lavado y planchado, que no difiere de una lavandería convencional y que se lista a continuación:

- Recepción de prendas (estacionamiento).
- Selección de prendas.

- Programación y separación de prendas.
- Lavado.
- Secado.
- Doblado y planchado.
- Embolsado/empaquetado.
- Etiquetado.
- Almacén.
- Entrega.

Además de estas actividades físicas se desarrollará una actividad digital que consiste en la coordinación del servicio y las actividades a desarrollar para el cliente en la app. En el capítulo VI, Plan financiero, en las tablas 33 en adelante se hace la descripción de los presupuestos de costos que recogen lo señalado en este acápite.

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

A lo largo del presente capítulo se conceptualizará la forma jurídica más conveniente para la empresa, así como el régimen fiscal y laboral más conveniente. Luego se elaborará el organigrama de la empresa y la descripción de los puestos de trabajo, donde se definirán los deberes que cada integrante de la compañía deberá llevar a cabo, además de las obligaciones propias de cada cargo.

Una vez conocidos los puestos de trabajo, se concretará la política retributiva a seguir, en base a las situaciones particulares de las labores que desempeñará cada trabajador. Por último, se definirá la gestión del conocimiento y la cultura corporativa.

1. Estructura organizacional

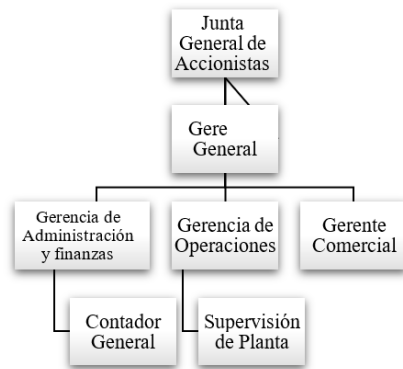
Como forma social y régimen fiscal para el negocio se ha elegido la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) bajo el régimen fiscal denominado Régimen General del Impuesto a la Renta por las siguientes razones:

- Por la actividad del negocio se creará una empresa de persona jurídica de derecho privado de naturaleza comercial.
- La responsabilidad es limitada, por lo cual ninguno de los socios responde con su patrimonio ante las deudas de la empresa.
- El capital puede constituirse con el aporte de los socios mediante bienes monetarios o no monetarios.
- Como sociedad se puede acceder a préstamos de diversas instituciones financieras.

El organigrama de la empresa será muy sencillo; en la cabeza estará los accionistas, y debajo de ellos se encontrarán los gerentes de cada área.

Gráfico 4

Organigrama institucional



Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

El personal se irá incrementando cada año según crezca la capacidad de atención a usuarios:

Tabla 20

Número de empleados directivos y operativos

Año	Usuario objetivo	Nº de empleados directivos	Nº de empleados operativos
1	831	2 empleados directivos	2 empleados operativos
2	1,940	2 empleados directivos	4 empleados operativos
3	3,730	3 empleados directivos	6 empleados operativos
4	5,133	3 empleados directivos	6 empleados operativos
5	5,798	3 empleados directivos	6 empleados operativos

Nota: Elaboración propia, 2022.

Durante el primer año del negocio se contará con cuatro trabajadores. Los dos empleados directivos ocuparán diversos cargos, toda vez que está iniciando la empresa. El primer empleado directivo ocupará los cargos de Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas y Contador General, el segundo empleado directivo ocupará los cargos de Gerente Comercial, Gerente de Operaciones y Supervisor de Planta. Los dos empleados operativos rotan funciones al momento de efectuar tanto el lavado como el secado de ropa, y un operario se encargará del recojo y reparto de la ropa.

En el segundo año no existirá variación en la plana directiva, pero se contará con cuatro empleados operativos. Tres empleados operativos se dedicarán exclusivamente al lavado y secado de ropa, y un operario se encargará del recojo y reparto de la misma. A partir del tercer año en adelante, se incrementará un empleado directivo, quien se encargará exclusivamente de la administración de toda la planta. Los empleados operativos se incrementarán a seis trabajadores, cinco de los cuales se dedicarán exclusivamente al lavado y secado de la ropa, y un operario se encargará del recojo y reparto de la ropa.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Como se mencionó anteriormente, la empresa brindará un servicio diferenciado brindando comodidad al cliente. La atención al cliente debe ser automática en todos los aspectos posibles; por tanto, en este ítem se analizarán las actividades que requieren de personal:

- Realización de pedidos de materias primas.
- Recepción de materias primas.
- Manejo de lavadoras.
- Recojo y entrega de prendas.

- Recaudación de dinero de la central de pagos e ingreso en la cuenta de la sociedad.
- Realizar la contabilidad del negocio y llevar documentación necesaria a la asesoría fiscal externa.
- Hacer publicidad.
- Limpieza del establecimiento.
- Atender al teléfono de emergencias.
- Atender al técnico correspondiente.

Luego de identificar las tareas que necesitan de personal, se describirán los puestos de trabajo. Los objetivos principales de analizar la descripción de los puestos son:

- Determinar el perfil de la persona que debe ocupar el puesto, de acuerdo con sus necesidades de conocimientos o habilidades.
- Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor de cada puesto.
- Definir las funciones, autoridad y responsabilidades de cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad de las actividades operacionales.
- Servir de base para establecer una estructura de sueldos y salarios.
- Suministrar el material necesario como base para la capacitación del personal por si algún día fuera necesario contar con otra persona en un puesto de trabajo, y así conozca con anticipación lo que debe hacer.
- Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

Para poder hacer la descripción de los puestos de trabajo se analizarán los siguientes factores:

- Objetivo general del puesto.
- Denominación del puesto.
- Categoría profesional.
- Horarios.
- Dependencia jerárquica.
- Condiciones ambientales del puesto: Lugar, iluminación, temperatura, riesgos de accidente.
- Requisitos del puesto, del tipo: Físicos e intelectuales.
- Formación y experiencia mínimas necesarias.

A continuación, se describirá cada puesto de trabajo incluido en el organigrama, haciendo la precisión que para iniciar labores se contará con cuatro trabajadores: dos ejecutivos y dos empleados operativos.

Tabla 21**Perfil de puesto de trabajo del Gerente General**

Gerente General	Descripción
Objetivo general del puesto	Tendrá a su cargo la dirección y la administración de la empresa (planeación, organización, dirección, coordinación y control)
Denominación del puesto	Gerente General.
Categoría profesional	Ejecutivo.
Horarios	No definido.
Dependencia jerárquica	Junta de Accionistas.
Condiciones ambientales del puesto	Dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.
Requisitos del puesto, del tipo	Intelectual.
Formación y experiencia mínimas necesarias	MBA y haber ocupado el cargo anteriormente.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 22**Perfil de puesto de trabajo del Gerente de Administración y Finanzas**

Gerente de Administración y Finanzas	Descripción
Objetivo general del puesto	Estrategia financiera y corporativa de la empresa, siendo en última instancia un asesor de la Gerencia General. Además de estas funciones, deberá tener las siguientes competencias y habilidades: i) Pensamiento sistémico y estratégico, ii) Criterio empresarial, experiencia y preparación actual, iii) Comportamiento ético y honesto, y iv) Capacidades analíticas.
Denominación del puesto	Gerente de Administración y Finanzas.
Categoría profesional	Ejecutivo.
Horarios	No definido.
Dependencia jerárquica	Gerente General.
Condiciones ambientales del puesto	Dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.
Requisitos del puesto, del tipo	Intelectual.
Formación y experiencia mínimas necesarias	MBA y haber ocupado el cargo anteriormente.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 23**Perfil de puesto de trabajo del Gerente de Operaciones**

Gerente de Operaciones	Descripción
Objetivo general del puesto	Encargado y responsable de la parte operativa de la planta, de formular políticas, planificar la producción, controlar los recursos de las plantas y comunicarse con otros profesionales de la gerencia para mantener un funcionamiento fluido de la empresa, así como comunicarse con otras empresas y organizaciones con las que existe una relación de negocios
Denominación del puesto	Gerente de Operaciones.
Categoría profesional	Ejecutivo.
Horarios	No definido.
Dependencia jerárquica	Gerente General.
Condiciones ambientales del puesto	Dentro de las instalaciones de la empresa.
Requisitos del puesto, del tipo	Intelectual.
Formación y experiencia mínimas necesarias	Maestría (no indispensable) y haber ocupado el cargo anteriormente.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 24**Perfil de puesto de trabajo del Gerente Comercial**

Gerente Comercial	Descripción
Objetivo general del puesto	Diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo la política comercial nacional y velando porque el cumplimiento de esta se desarrolle, identificando oportunidades de negocio que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes, teniendo como enfoque principal el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y la rentabilidad
Denominación del puesto	Gerente Comercial.
Categoría profesional	Ejecutivo.
Horarios	No definido.
Dependencia jerárquica	Gerente General.
Condiciones ambientales del puesto	Dentro y fuera de las oficinas de la empresa.
Requisitos del puesto, del tipo	Intelectual.
Formación y experiencia mínimas necesarias	Maestría (no indispensable) y haber ocupado el cargo anteriormente.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 25**Perfil de puesto de trabajo del Contador General**

Contador General	Descripción
Objetivo general del puesto	Preparar los estados financieros, apoyo en los procesos de auditoría, preparación de informes y elaboración de análisis financieros.
Denominación del puesto	Contador General.
Categoría profesional	Ejecutivo.
Horarios	No definido.
Dependencia jerárquica	Gerente de Administración y Finanzas.
Condiciones ambientales del puesto	Dentro de las oficinas de la empresa.
Requisitos del puesto, del tipo	Intelectual.
Formación y experiencia mínimas necesarias	Maestría (no indispensable) y haber ocupado el cargo anteriormente.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 26**Perfil de puesto de trabajo del Contador General Supervisor de Planta**

Supervisor de Planta	Descripción
Objetivo general del puesto	El supervisor debe planificar y escribir los cronogramas de trabajo para los empleados, y manejar cualquier solicitud a destiempo, así como otras cuestiones.
Denominación del puesto	Supervisor de Planta.
Categoría profesional	Empleado.
Horarios	No definido.
Dependencia jerárquica	Gerente de Operaciones.
Condiciones ambientales del puesto	Dentro de las oficinas de la empresa.
Requisitos del puesto, del tipo	Intelectual / Físico.
Formación y experiencia mínimas necesarias	Maestría (no indispensable) y haber ocupado el cargo anteriormente.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Sobre la política de retribuciones es necesario señalar que la compañía es movida gracias a los beneficios, y que la política retributiva es fundamental en la obtención de estos, debido a que el costo de los salarios de una compañía representa un importante porcentaje del total de los costos de la compañía.

Bajo el marco laboral peruano, la empresa tendrá a sus trabajadores en planilla y se les pagará todos los beneficios de ley. Las características de la política retributiva son las siguientes:

- **Homogénea.** Los sueldos de los dos trabajadores de planta tendrán pocas diferencias, así el clima laboral será óptimo. Se propone que haya correspondencia entre lo que las personas hacen y su compensación económica. En ese sentido, los trabajadores directivos tendrán un esquema salarial mayor, de acuerdo con su posición y funciones.
- **Personalizado.** Las contraprestaciones económicas tendrán en cuenta méritos individuales y resultados obtenidos. Los directivos, en la medida que la producción sea cercana al 100%, propondrán un esquema de remuneración variable y que incluya una bonificación semestral/anual por méritos individuales y resultados.
- **Competitividad externa.** La retribución del personal operativo de planta será el salario mínimo legal, con todos sus beneficios de ley; esto en el marco del mercado laboral actual resulta atractivo pues muchas empresas contratan personal sin incluirlos en la planilla y sin pagarles lo correspondiente a su salud. Respecto al personal directivo se propone un esquema de compensación variable que atraerá a los mejores profesionales.

Los autores de esta investigación han considerado que, para tener un equipo de trabajadores cohesionado y que no generen inconvenientes debido a la falta de motivación, mal clima laboral, o bajos rendimientos laborales, es necesario que la política remunerativa tenga las características antes mencionadas.

Además, es importante contar con personal adecuadamente entrenado y preparado en los temas técnicos que involucran al negocio. Así, se desarrollará un programa de entrenamiento para los operarios de planta y se contará con un manual de procedimientos que incorpore lo siguiente:

- Instrucciones de la posición ocupada.
- Instrucciones de uso de las máquinas lavadoras.
- Instrucciones de uso de las máquinas secadoras.
- Instrucciones de uso de las máquinas para planchar.
- Procedimiento para reportar prendas dañadas.
- Instructivo con procedimiento para empaque de las prendas.

El presupuesto de personal se presenta en la tabla 31 del Capítulo VIII dedicado al plan financiero.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

- Se considerará el incremento de las ventas según el plan de ventas, sin aumento del precio.
- Se alquilará un local para la instalación de la planta y la ubicación de los *lockers* inteligentes.
- Se considera que la tasa de interés por financiamiento será de 21% anual.
- La tasa del impuesto a la renta es de 29.5%.
- Se considera como base que la tasa de retorno del inversionista es de 35%.
- Los valores se presentan en soles (moneda de curso legal en Perú).

2. Objetivos específicos de Finanzas

Seguidamente, en esta sección, se presentan los objetivos del plan financiero alineados con el análisis FODA, y la selección de estrategia genérica de enfoque combinada con la penetración de mercados que está alineada con los supuestos señalados anteriormente.

Tabla 27

Objetivos de Finanzas

Objetivo	Variable estratégica asociada	Indicador	Meta anual
Incrementar el Retorno sobre Activos (ROA).	Retorno sobre la Inversión (ROE).	Incremento porcentual de ventas sobre activos netos.	30%
Reducir el costo de financiamiento anual.	Retorno sobre la Inversión (ROE).	Reducción interanual del costo financiero (intereses compensatorios, moras y penalidades).	50%
Incrementar el autofinanciamiento.	Retorno sobre la Inversión (ROE).	Utilidades reinvertidas / Patrimonio.	90%
Incrementar el margen neto.	Retorno sobre la Inversión (ROE).	Incremento interanual del margen neto.	20%

Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

3.1 Ingresos por ventas

Los ingresos por servicio se determinaron a partir de la proyección de la demanda por los cinco años de evaluación, tomando en cuenta el plan de venta establecido anteriormente. De acuerdo con este plan de venta el valor de ingresos por los cinco años es el siguiente:

Tabla 28

Estimación del ingreso anual por ventas

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prendas	42,260	98,631	189,659	261,015	294,798
Valor de venta	18	18	18	18	18
Ingreso por servicios	760,688	1,775,357	3,413,865	4,698,264	5,306,356

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2 Costos de los productos vendidos (margen bruto)

Corresponden a los costos necesarios para brindar el servicio de lavandería, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 29

Estimación del costo anual del servicio de lavandería

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias primas	90,564	211,366	406,440	559,354	631,751
Energía eléctrica	33,808	78,905	151,727	208,812	235,838
Combustible	3,962	10,568	23,251	36,705	47,737
Material empaque	44,373	103,562	199,142	274,065	309,537
Mano de obra	30,000	30,000	60,000	90,000	120,000
Seguro social	2,700	2,700	5,400	8,100	10,800
Alquiler local planta	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Alquiler espacio <i>lockers</i>	252,000	252,000	252,000	252,000	252,000
Depreciación maquinaria y equipos	91,400	91,400	91,400	91,400	91,400
Total	644,808	876,501	1'285,361	1'616,437	1'795,064

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2.1 Materia prima

La lavandería ofrecerá solo el servicio de lavado al seco, cuya materia prima principal es el percloro, cuyo precio por kilogramo es de S/ 9.50. Este se adquiere en presentaciones (envase) de 330 kg a un precio unitario de S/ 10 por kilo, equivalente a S/ 3,135 por envase, que alcanza para lavar 1,540 piezas (según información proporcionada por una lavandería ubicada en San Isidro). En otras palabras, que usan aproximadamente 0.2143 kilogramos de percloro por pieza.

De acuerdo con la estimación de prendas a lavar se calcula el siguiente requerimiento de percloro anual:

Tabla 30

Estimación del costo anual de materia prima

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prendas	42,260	98,631	189,659	261,015	294,798
Consumo por prenda	0.2143	0.2143	0.2143	0.2143	0.2143
Percloro – Kg requeridos	9,056	21,137	40,644	55,935	63,175
Precio	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Costo de materia prima	90,564	211,366	406,440	559,354	631,751

Nota: Elaboración propia, 2022.

El costo por kg del percloro multiplicado por las exigencias, en kilogramos del químico por año según tabla, determina el valor de materia prima indicada.

3.2.2 Energía

Para determinar el consumo de energía eléctrica de la lavadora se considera la totalidad de las piezas que se estima procesar como parte del servicio. El total de piezas se divide en 15 piezas por hora para definir el total de horas de uso al año de la máquina de lavado al seco. El valor resultante multiplicado por el consumo por hora de 6 Kilowatts (Kw), determina los Kilowatts requeridos al año. El costo de energía se obtiene multiplicando esa cantidad por la tarifa de energía eléctrica que se estima en S/ 1.5 por kilowatt. El costo de energía estimado se presenta en la tabla 31:

Tabla 31

Estimación del costo anual de energía

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Piezas a procesar	42,260	98,631	189,659	261,015	294,798
Piezas por hora	15	15	15	15	15
Horas de uso	2,817	6,575	12,644	17,401	19,653
Kw de consumo por hora	8	8	8	8	8
Kw requeridos	22,539	52,603	101,152	139,208	157,225
Tarifa por Kw	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Costo de energía	33,808	78,905	151,727	208,812	235,838

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2.3 Combustible

Con respecto al consumo de combustible, se ha definido un consumo de mensual de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 32***Estimación del costo anual de combustible***

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de recorridos	528	1,233	2,371	3,263	3,685
Distancia de recorrido en kilómetros	15	15	15	15	15
Distancia total	7,924	18,493	35,561	48,940	55,275
Kilómetro por galón	30	28	26	24	22
Total galones requeridos	264	660	1,368	2,039	2,512
Precio de galón de gasolina	15	16	17	18	19
Costo de combustible	3,962	10,568	23,251	36,705	47,737

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2.4 Material de empaque

El material de empaque está compuesto por colgadores de metal y bolsas plásticas, cuyos costos unitarios son de S/ 0.80 y S/ 0.25, respectivamente. Considerando la estimación de prendas de vestir por año y su costo unitario, se tendrá un costo anual por material de empaque calculado según siguiente la tabla:

Tabla 33***Estimación del costo anual de material de empaque***

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Colgadores S/ 0.80 c/u	33,808	78,905	151,727	208,812	235,838
Bolsas S/ 0.25 c/u	10,565	24,658	47,415	65,254	73,699
Costo de empaque	44,373	103,562	199,142	274,065	309,537

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2.5 Mano de obra y seguro social

La mano de obra para la realización directa de los servicios se presenta en la tabla 34. Sobre el importe de remuneración se ha considerado la cuota del seguro social de 9% (incluido en la tabla resumen por separado).

Tabla 34***Estimación del costo anual de mano de obra***

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operarios	2	2	4	6	8
Remuneración	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Costo de mano de obra	30,000	30,000	60,000	90,000	120,000

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2.6 Depreciación

El costo de depreciación de esta clasificación corresponde a la maquinaria, cuyo porcentaje de depreciación es el 20% anual.

3.2.7 Margen bruto

Tabla 35

Estimación del costo anual del margen bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	760,688	1'775,357	3'413,865	4'698,264	5'306,356
Costo del servicio	(644,808)	(876,501)	(1'285,361)	(1'616,437)	(1'795,064)
Margen bruto	115,880	898,856	2'128,504	3'081,827	3'511,292

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.3 Costos de las operaciones

3.3.1 Gastos administrativos

Para el caso del costo de administración se incluye el costo relacionado con las actividades administrativas que deben realizarse durante la operación de la lavandería.

Tabla 36

Estimación de los gastos administrativos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1	2	3	3	3
Remuneración	58,000	58,000	58,000	58,000	58,000
Total	58,000	116,000	174,000	174,000	174,000

Nota: Elaboración propia, 2022.

Así, el costo total de administración es el siguiente:

Tabla 37

Estimación del costo total de administración

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorario administrador/contador	58,000	116,000	174,000	174,000	174,000
Seguro social	5,220	10,440	15,660	15,660	15,660
Papelería y útiles y otros	9,600	29,760	31,776	38,131	49,571
Depreciación (*)	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Total	74,220	157,600	222,836	229,191	240,631

(*) Las depreciaciones que se cargan a esta área son las del mobiliario y equipo de cómputo.

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.3.2 Gastos de ventas

Los gastos de venta corresponden al inicio al gerente comercial, luego aumentan los gastos promocionales (como publicidad, etcétera) conforme aumentan las ventas (ver tabla 38):

Tabla 38

Estimación de los gastos de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente comercial	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000
Seguro social	7,830	7,830	7,830	7,830	7,830
Gastos de promoción (plan venta)	57,000	170,000	417,000	610,000	700,000
Total	151,830	264,830	511,830	704,830	794,830

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.4 Resumen total de costos y gastos del negocio

Tabla 39

Estimación total de costos y gastos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de servicio	553,408	785,101	1'193,961	1'525,037	1'703,664
Gasto de administración	72,820	156,200	221,436	227,791	239,231
Gasto de venta	151,830	264,830	511,830	704,830	794,830
Depreciaciones	92,800	92,800	92,800	92,800	92,800
Total	870,858	1'298,931	2'020,027	2'550,458	2'830,524

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.4.1 Costos unitarios

Con los costos totales divididos entre los totales de la demanda proyectada para cada año del servicio a ofrecer determinan el costo unitario durante los años de ejecución del plan de negocios.

Tabla 40***Estimación de los costos unitarios***

Ejercicio	Precio del servicio	Demanda proyectada en piezas	Costo total del servicio	Costo unitario
Año 1	18	42,260	870,858	20.607
Año 2	18	98,631	1'298,931	13.170
Año 3	18	189,659	2'020,027	10.651
Año 4	18	261,015	2'550,458	9.771
Año 5	18	294,798	2'830,524	9.602
Total		886,363	9'570,798	10.798

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.4.2 Clasificación de los costos en fijos y variables

Los costos fijos son constantes e independientes al nivel del servicio prestado, mientras que los costos variables se relacionan directamente con la producción. En la tabla 41 se presenta la clasificación de los costos fijos y variables.

Tabla 41***Clasificación de los costos fijos y variables***

Descripción	Tipo
Materia prima	Variable
Energía eléctrica	Variable
Combustible de vehículo (1)	Variable
Material de empaque	Variable
Alquiler planta	Fijo
Alquiler ubicación <i>lockers</i> inteligentes	Fijo
Mano de obra	Fijo
Seguro social	Fijo
Depreciación	Fijo
Gasto administrativo	Fijo
Gasto de venta	Fijo

Nota: Elaboración propia, 2022.

La depreciación de la maquinaria se considera un costo fijo, pues la forma de depreciación utilizada en el negocio es por el porcentaje máximo anual permitido en la ley peruana. El mismo criterio se aplica para la depreciación del vehículo. Por tanto, la determinación del valor de los costos fijos y variable a lo largo de la vida del plan es el siguiente:

Tabla 42*Determinación del valor de los costos fijos y variables*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo totales	698,150	894,530	1'239,466	1'471,521	1'605,661
Gasto variable totales	172,708	404,401	780,561	1'078,937	1'224,864
Costo variable unitario	4.09	4.10	4.12	4.13	4.15
Total	870,858	1'298,931	2'020,027	2'550,458	2'830,524

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.5 Previsiones de inversión

Se considera que las inversiones se realizarán durante cuatro meses antes de la puesta en marcha del negocio. En la tabla 43 se presenta el calendario de inversiones de cuatro meses.

Tabla 43*Calendario de inversiones*

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
Maquinaria de lavado			80,000		80,000
Implementación de local		8,000	12,000	15,000	35,000
Equipo de planchado				60,000	60,000
Mobiliario				4,000	4,000
Equipo de cómputo	3,000				3,000
Lockers inteligentes			280,000		280,000
Vehículo				25,000	25,000
Desarrollo de aplicativo móvil y web		12,000			12,000
Gastos de constitución			1,500		1,500
Estudios de ubicación de planta y lockers	6,000				6,000
Compra de dominio				200	200
Capital de trabajo				194,514	194,514
Total	9,000	20,000	373,500	298,714	701,214

Nota: Elaboración propia, 2022.

El capital de trabajo para el negocio está definido como el monto necesario para cubrir un 25% de la totalidad de los costos de operación para el primer año. Se estima que este porcentaje sería suficiente para que la compañía funcione y cubra sus gastos en el primer año. En la tabla 44 se presentan los costos de operación, exceptuando la depreciación porque no representa un desembolso real de efectivo, y el capital de trabajo se calcula en 25%.

Tabla 44*Estimación del capital de trabajo*

Tipo de costo/gasto	S/
---------------------	----

Costos de servicio	553,408
Gastos de administración	72,820
Gasto de ventas	151,830
Sumatoria de costo y gasto	778,058
Capital de trabajo al 25%	194,514

Nota: Elaboración propia, 2022.

El monto de la inversión inicial del negocio se presenta en la tabla de previsión de inversión, y está compuesto por la inversión en activos y el capital de trabajo estimado:

Tabla 45**Estimación de la inversión inicial y capital de trabajo**

Descripción	S/
Inversión inicial	506,700
Capital de trabajo	194,514
Total	701,214

Nota: Elaboración propia, 2022.

4. Estructura del financiamiento**Tabla 46****Presupuesto de tesorería: Cantidad y momento**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	0	(26,394)	341,333	1'291,690	2'768,574
Ingreso por préstamo	420,000	0	0	0	0
Aporte de capital	281,214	0	0	0	0
Cobro a clientes	897,612	2'094,921	4'028,361	5'543,952	6'261,500
Pago a proveedor (activos)	(597,906)	0	0	0	0
Pago a proveedores (operacionales)	(693,023)	(1'123,550)	(1'861,257)	(2'448,580)	(2'740,472)
Pago de planilla	(190,750)	(253,970)	(349,890)	(382,590)	(415,290)
Pago préstamo (capital + interés)	(143,541)	(143,541)	(143,541)	(143,541)	(143,541)
Impuestos por pagar (*)	0	(206,133)	(723,315)	(1,092,355)	(1,260,127)
Caja neta	(26,394)	341,333	1'291,690	2'768,574	4'470,643

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 47**Resumen de impuestos por pagar (*)**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV por pagar	59,998	(148,175)	(330,575)	(472,175)	(537,106)
Impuesto a la Renta a pagar	0	(117,955)	(392,740)	(620,180)	(723,021)
Crédito fiscal	0	59,998	0	0	0
Total	59,998	(206,133)	(723,315)	(1'092,355)	(1'260,127)

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 48**Tipo de inversión**

Tipo de fondeo	Importe	%	Tasa	Ponderado	
Propio	281,214	40%	35.0%	14.0%	
Externo	420,000	60%	21.0%	8.9%	
Inversión total	701,214	100%		22.9%	WACC

Nota: Elaboración propia, 2022.

Para cubrir la inversión inicial total se definieron dos tipos de financiamiento: capital propio y capital externo.

Tabla 49

Amortización del préstamo

Plan de repago fondeo externo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicial	420,000	364,659	297,695	216,670	118,629
Interés	88,200	76,578	62,516	45,501	24,912
Pago	(143,541)	(143,541)	(143,541)	(143,541)	(143,541)
Saldo	364,659	297,695	216,670	118,629	0

Nota: Elaboración propia, 2022.

5. Estados financieros y flujo de caja

Tabla 50

Estado del resultado proyectado para los cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	760,688	1'775,357	3'413,865	4'698,264	5'306,356
Costo del servicio	(644,808)	(876,501)	(1'285,361)	(1'616,437)	(1'795,064)
Gasto de administración	(74,220)	(157,600)	(222,836)	(229,191)	(240,631)
Gasto de venta	(151,830)	(264,830)	(511,830)	(704,830)	(794,830)
Costo y gastos totales	(870,858)	(1'298,931)	(2'020,027)	(2'550,458)	(2'830,524)
Utilidad de operación	(110,170)	476,426	1'393,838	2'147,806	2'475,832
Intereses	(88,200)	(76,578)	(62,516)	(45,501)	(24,912)
Utilidad antes de impuestos	(198,370)	399,848	1'331,322	2'102,305	2'450,920
Impuesto a la Renta al 29.5%	-	(117,955)	(392,740)	(620,180)	(723,021)
Utilidad (pérdida) neta	(198,370)	281,893	938,582	1'482,125	1'727,898

Nota: Elaboración propia, 2022.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

El análisis financiero se ha realizado sobre la base del método de VAN y TIR. Los flujos de fondos anuales se descuentan con la tasa esperada de los socios de 30%.

Tabla 51***Evaluación del valor presente neto***

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	(506,700)					
Capital de trabajo	(194,514)					
	(701,214)					
Ingreso por ventas		760,688	1'775,357	3'413,865	4'698,264	5'306,356
Costo de operación		(870,858)	(1'298,931)	(2'020,027)	(2'550,458)	(2'830,524)
Intereses		(88,200)	(76,578)	(62,516)	(45,501)	(24,912)
Impuesto a la renta		-	(117,955)	(392,740)	(620,180)	(723,021)
+ Depreciación		92,800	92,800	92,800	92,800	92,800
Flujo de efectivo, neto	(701,214)	(105,570)	374,693	1'031,382	1'574,925	1'820,698
Flujo acumulado	(701,214)	(806,784)	(432,092)	599,291	2'174,216	3'994,914
Valor presente neto	(701,214)	(85,911)	248,137	555,833	690,705	649,799

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 52**Evaluación del VAN y TIR**

	Variación Ke	Ke	VAN		
			Con fondo/externo	Sin fondo/externo	
VAN	1'357,349	-20%	28.0%	1'552,931	1'193,338
		-10%	31.5%	1'452,259	1'011,346
TIR	62.7%	0%	35.0%	1'357,349	852,020
		10%	38.5%	1'267,801	711,969
Periodo de recuperación (años)	2.7	20%	42.0%	1'183,250	588,389

Nota: Elaboración propia, 2022.

En este escenario base se obtiene un VAN positivo por el valor de S/ 1'357,349, por lo que el plan es viable.

Tabla 53**Periodo de recuperación de la inversión**

Periodo de recuperación de inversión	
Periodo anterior al cambio de signo	2
Valor absoluto del flujo acumulado	432,092
Flujo de caja del siguiente periodo	599,291

Nota: Elaboración propia, 2022.

7. Planes de contingencia**Tabla 54****Tipo de riesgos principales**

Tipo	Descripción	Plan de contingencia
OPERATIVO	No recojo de prendas por parte de los clientes.	En caso las prendas no sean recogidas en el transcurso de dos días el personal transportará las prendas al local de operaciones, donde se contactarán con el cliente para la entrega de su ropa.
	Faltante de personal operativo.	En caso sea recurrente se iniciará el proceso de búsqueda de personal.
	Daños en la maquinaria requerida para la operación del servicio (vehículo de transporte, maquinaria de limpieza para prendas, etcétera).	Realizar mantenimiento periódico a las maquinarias y vehículos
	Fallas operativas y administrativas.	

CALIDAD DE SERVICIO	PQR (Peticiones, Quejas y Recursos) de los usuarios.	Se evalúa el tipo de incidente, se brindará capacitación al personal en los puntos de mejora identificados.
SEGURIDAD	Fallas de herramientas y/o equipos.	Se realizará mantenimiento preventivo y correctivo.
	Pérdidas y/o daños de prendas.	Se solicita apoyo a seguridad, para realizar revisión de las cámaras de vigilancia.
	Daños a la infraestructura.	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Después de haber realizado y corroborado la viabilidad del modelo de negocio del servicio de lavandería mediante el uso de *lockers* inteligentes, se concluye que en las personas comprendidas entre 24 a 60 años, cuyo poder adquisitivo se encuentra en los NSE A, B y alto C, el modelo de negocio resulta ser viable, se sustenta en la necesidad identificada en el estudio de mercado.
- El público objetivo son personas que buscan calidad de vida y no desperdiciar su tiempo en labores domésticas. A ellos CONFORT CLEAN les brinda el servicio de lavandería ejecutiva que se encargará del lavado de las prendas de los trabajadores del sector ejecutivo de Lima Metropolitana, mediante el recojo y *delivery* en *lockers* inteligentes, ubicados en su misma oficina, con total seguridad y confianza; además, gracias al uso de la tecnología, todo se puede hacer en un click. Por ello, CONFORT CLEAN es tu servicio de lavanderías en un click.
- Desde el punto de vista operativo, el plan resulta ser viable debido a que la maquinaria requerida se encuentra disponible en el mercado, además existe personal con las cualidades necesarias, aunque tendrán una capacitación constante.
- Se concluye que el plan analizado es rentable, la inversión inicial necesaria asciende hasta los S/ 506,700 mientras que el VAN esperado es de S/ 1'357,349. Esto ha sido calculado teniendo en cuenta que el costo de oportunidad de los fondos es de 35%, siendo la tasa mínima requerida por los inversionistas. Además, la TIR apoya la implementación del negocio, porque este es igual al 62.7%.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la ejecución inmediata de las acciones de implementación del plan de negocios, al ser el viable técnicamente, y rentable desde el punto de vista económico y financiero.
- Se recomienda actualizar y profundizar la investigación de mercados a otros sectores además del corporativo y ampliarla además de Lima Metropolitana a las principales ciudades del Perú.
- Evaluar la obtención de ingresos producto de otras fuentes tales como tercerización de los servicios de distribución, en la medida que el negocio prospere.

- Identificar líneas de financiamiento con tasas de interés de capital de trabajo más reducidas y plazos más convenientes, atendiendo a la necesidad de mantener siempre operativa la capacidad instalada en la atención de las plataformas *web*, al ser un elemento crítico del modelo.
- Analizar si se puede extender el modelo de negocio de distribución a otros rubros tales como venta de prendas de vestir, alquiler para bodas y ceremonias.

Referencias

- Alfaro, M. (2017, 08 de octubre). El marketing cuestionado. *Diario La vanguardia*. <https://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia-1%C2%AA-edici%C3%B3n/20171008/282183651264979>
- Alvino, C. (2021, 07 de mayo). Estadísticas de la situación digital de Perú en el 2020-2021. *Branch*. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2020-2021/>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2021). *Reporte de inflación. Diciembre 2021. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2023*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/diciembre/reportedeinflacion-diciembre-2021.pdf>
- Box24corp. (s.f.). <https://www.box24corp.com/web/assets/images/imageLocker/11.png>
- Cosmo. (s.f.a). Lavadora al seco Renzacci. <https://cosmoindustrial.com/producto/lavadora-al-seco-renzacci/>
- Cosmo. (s.f.b). Mostrando 1–18 de 46 resultados. <https://cosmoindustrial.com/equipo/equipos-de-lavanderia/>
- Cosmo. (s.f.c). Mostrando todos los resultados 9. <https://cosmoindustrial.com/equipo/equipos-de-lavanderia/equipos-auxiliares/>
- D. S. No 179-2021-PCM, Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 184-2020-PCM Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de las personas a consecuencia de la COVID-19 y establece las medidas que debe seguir la ciudadanía en la nueva convivencia social. *Diario Oficial El Peruano*. (09 de diciembre de 2021). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-decreto-supremo-n-184-2020-decreto-supremo-n-179-2021-pcm-2020161-1/>
- D. S. No 20-2020-SALUD, Prorróguese a partir del 10 de junio de 2020 hasta por un plazo de noventa (90) días calendario, la emergencia sanitaria declarada por Decreto Supremo N° 008-2020-SA, por las razones expuestas en la parte considerativa del presente Decreto Supremo. *Diario Oficial El Peruano*. (04 de junio de 2020). <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/829329-020-2020-sa>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. Editorial Pearson.

- Get Lavado. (s.f.). Lavandería a domicilio fácil. <http://getlavado.com/?c=pe>
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Quinta edición. Thompson-Civitas.
- Guest Post. (2018, 12 de diciembre). 10 Reasons Why Self-Service Lockers Are the Technology of the Future. *Kisi blog*. <https://www.getkisi.com/blog/why-its-time-for-the-self-service-locker>
- Guillén, J. (2021, 15 de diciembre). Los principales desafíos de la economía peruana para el 2022. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-principales-desafios-de-la-economia-peruana-para-el-2022>
- Hax, A. & Majluf, N. (1984). *The corporate strategic planning process*. Interfaces.
- Infobae. (2022, 03 de enero). Tendencias innovadoras que se volverán cotidianas el 2022 en Perú y el mundo. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/01/03/tendencias-que-marcaran-el-2022-en-peru-y-el-mundo/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú, Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021, diciembre). *Indicadores de Precios de la Economía Boletín mensual*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1728/Libro21.pdf
- IPSOS. (2020, 18 de marzo). Redes sociales en el Perú Urbano. <https://www.ipsos.com/es-pe/redes-sociales-en-el-peru-urbano>
- Kotler, P., & Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Sexta edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Décima edición. Pearson Prentice Hall.
- Laundry locker. (s.f.). Laundry locker. <https://twitter.com/laundrylocker>
- Locker point. (s.f.). Los cambios existen, están listos? <http://www.lockerpoint.com.ar/index.html>

- Miquel, S.; Mollá, A., & Bigné, E. (1994). *Introducción al marketing*. McGraw-Hill.
- Mr. Jeff. (s.f.). Tu lavandería a domicilio. <https://mrjeffapp.com/pe/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Editorial Deusto.
- Porras, K. (2011, 29 de noviembre). *Estudio de Pre-factibilidad para la creación de una lavandería comercial con un sistema ecológico, en Lima Metropolitana*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1028/PORRAS_GUE RRA_KIRK_LAVANDERIA_COMERCIAL_ECOLOGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pressto. (s.f.). Localiza tu tienda Pressto más cercana. <https://www.pressto.es>
- Redacción Gestión. (2022, 07 de enero). BCR: tercera ola no afecta proyección de crecimiento del PBI para el 2022. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/bcr-tercera-ola-no-afectaria-proyeccion-economia-de-34-para-el-2022-noticia/>
- Redacción Publímetro. (2016, 15 de febrero). El perfil actualizado del trabajador peruano. *Diario Publímetro*. <https://www.publím metro.pe/actualidad/2016/02/15/perfil-actualizado-trabajador-peruano-42316-noticia/>
- Rodríguez, R. (2017). *Análisis de negocio de una lavandería comercial*. [Trabajo de investigación para lograr el bachillerato, Universidad de Piura]. Repositorio institucional de la Universidad de Piura. https://pirhua.u dep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3398/T_AE-L_019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Smart locker. (s.f.). What ss Smart Locker? <http://www.smartlocker.co.nz/>
- Tintolocker. (s.f.). Tintorería y lavandería 24 horas. Perfecto para tus horarios. <http://tintolocker.com/>
- Vega, E. (2017, 02 de mayo). Oficinas: San Isidro retoma el protagonismo con estos edificios. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/oficinas-san-isidro-retoma-protagonismo-edificios-418037>
- Villar, P. (2018, 07 de abril). Scharff Stop: Los casilleros colaborativos para e-commerce. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/scharff-stop-casilleros-colabortativos-e-commerce-noticia-509267>

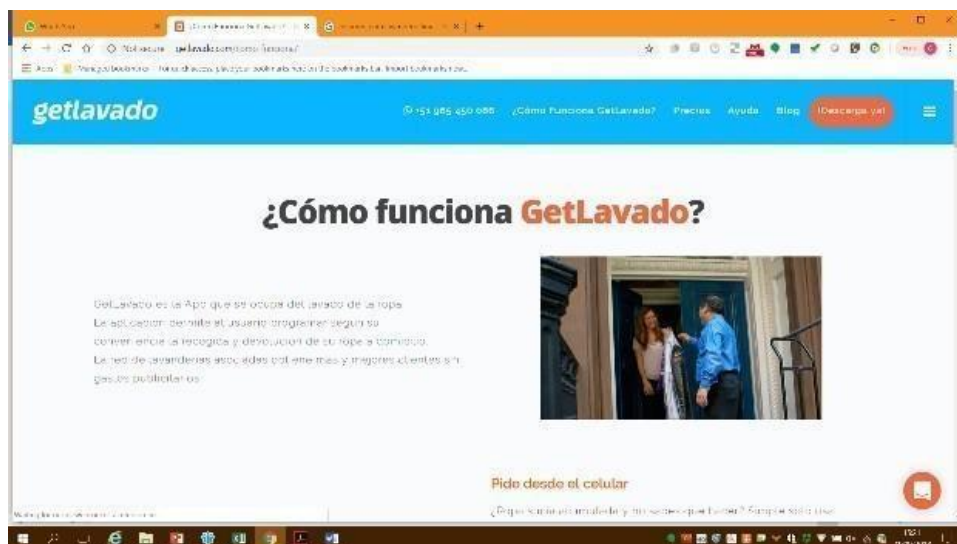
Anexos

Anexo 1. Plataforma virtual de lavandería a domicilio Mr. Jeff Perú



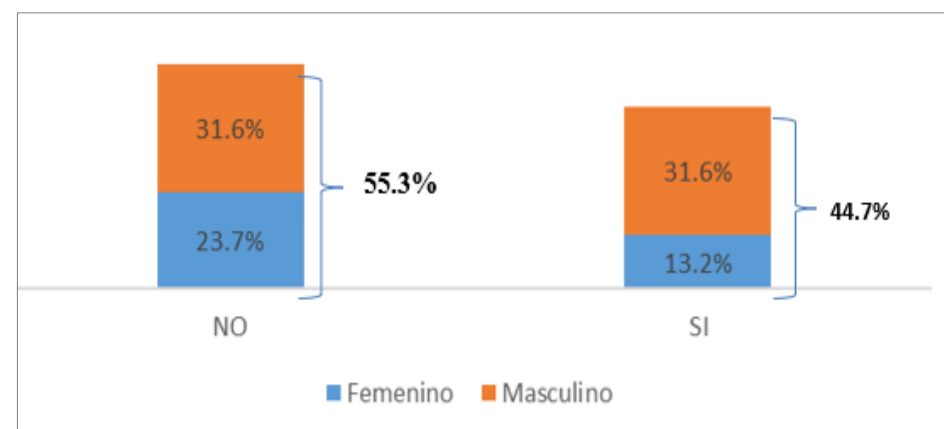
Nota: Tomado de Mr. Jeff, s.f.

Anexo 2. Plataforma virtual de lavandería Getlavado



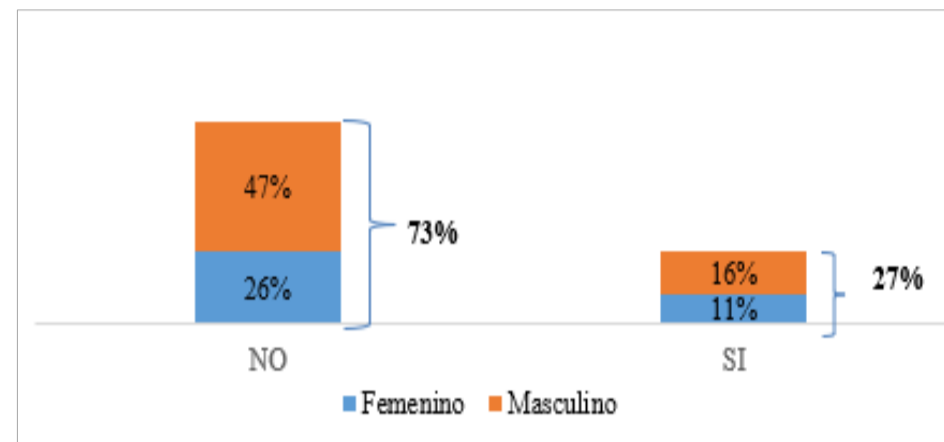
Nota: Tomado de Get Lavado, s.f.

Anexo 3. Universo de encuestados que cuentan con al menos un hijo según el sexo



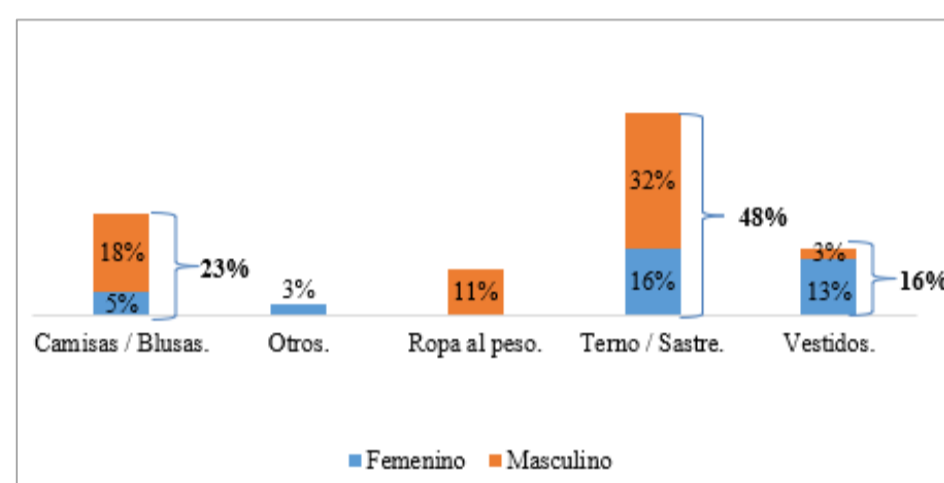
Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 5. Uso del servicio de lavandería según el sexo



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 7. Tipo de prendas que lleva a la lavandería según el sexo



Nota: Elaboración propia, 2022.

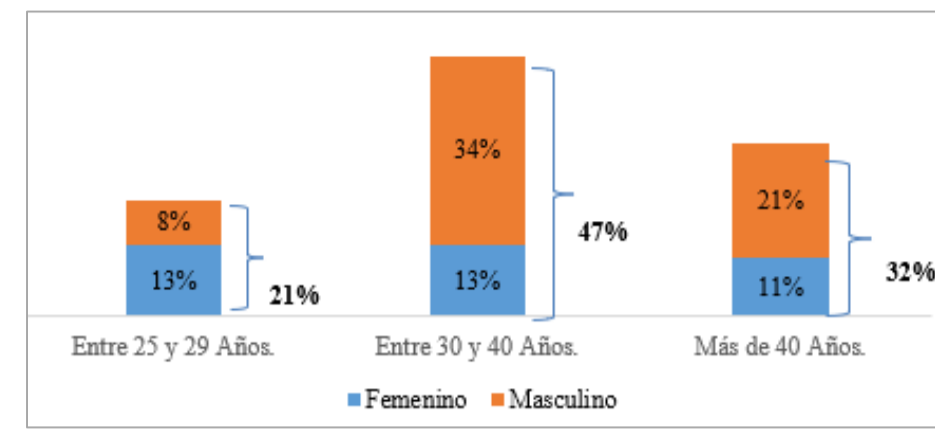
Anexo 9. Código QR de la encuesta



Link de acceso a la encuesta: https://pwc.qualtrics.com/jfe/form/SV_6h69xJZXqaDdTJH

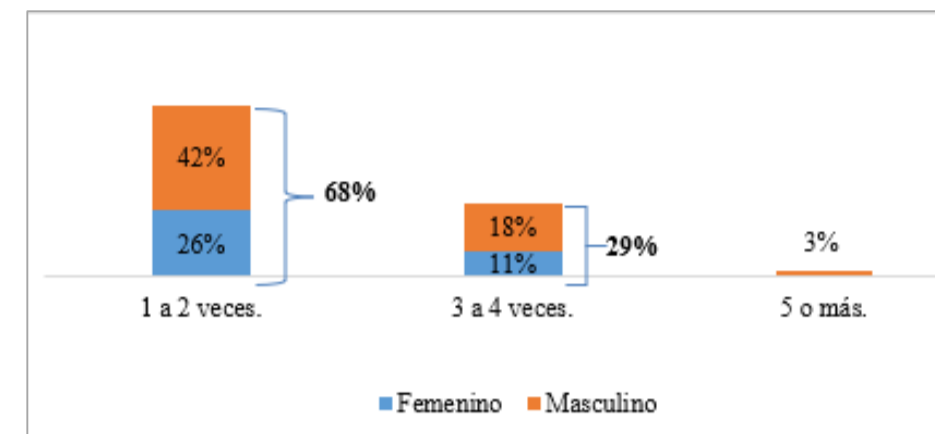
Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4. Rango de edad de encuestados según el sexo



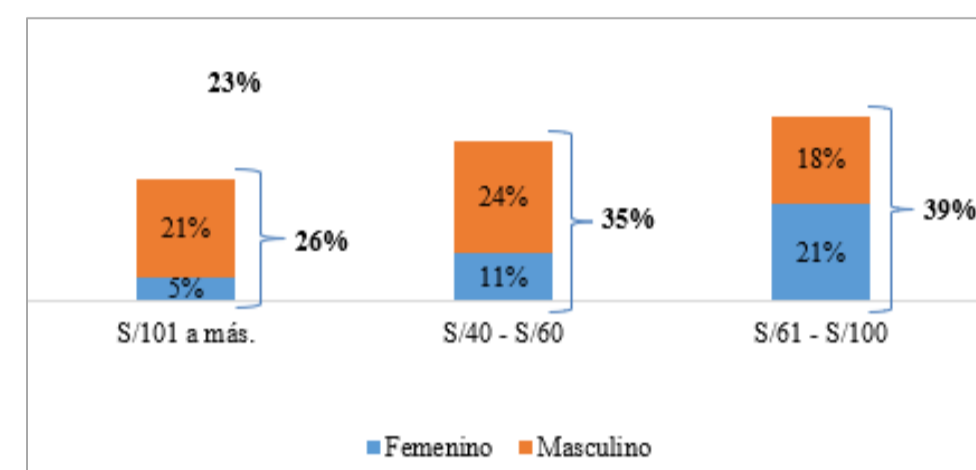
Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 6. Cantidad de veces al mes que utiliza la lavandería según el sexo, en promedio



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 8. Presupuesto promedio mensual para el servicio de lavandería según el sexo



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 10. Mensajes alusivos al servicio de lavandería CONFORT CLEAN

1. Ejecutivos entre 25 y 60 años que trabajan en las zonas empresariales / oficinas de Lima.



Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Que trabajan con tiempos muy cortos para otras actividades.



Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Pero también quieren tiempo para otras cosas ... como por ejemplo gimnasio.



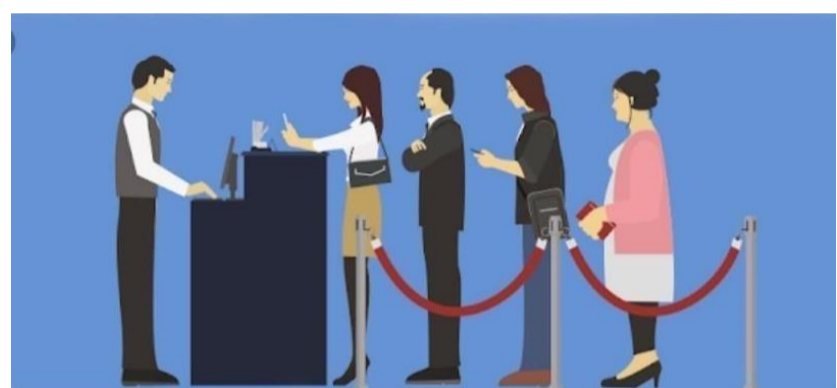
Nota: Elaboración propia, 2022.

4. No conocen y no quieren utilizar su tiempo en lavar y planchar...



Nota: Elaboración propia, 2022.

5. El servicio actual de "ir a lavandería" también consume tiempo.

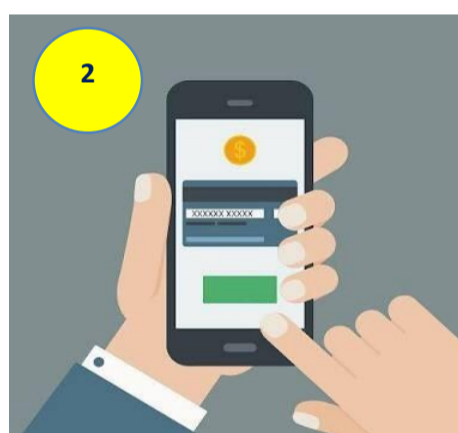


Nota: Elaboración propia, 2022.

6. CONFORT CLEAN es una solución a este problema. La solución se da en tres simples pasos.



Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.

7. Refuerzo del mensaje



Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 11. Equipo de lavadora al seco



Nota: Tomado de Cosmo, s.f.a.

Anexo 12. Equipos de lavandería



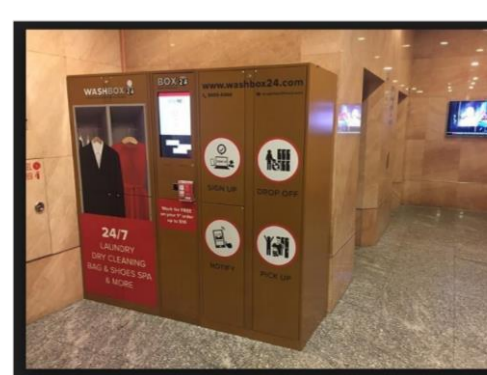
Nota: Tomado de Cosmo, s.f.b

Anexo 13. Equipos auxiliares de lavandería: mobiliarios



Nota: Tomado de Cosmo, s.f.c.

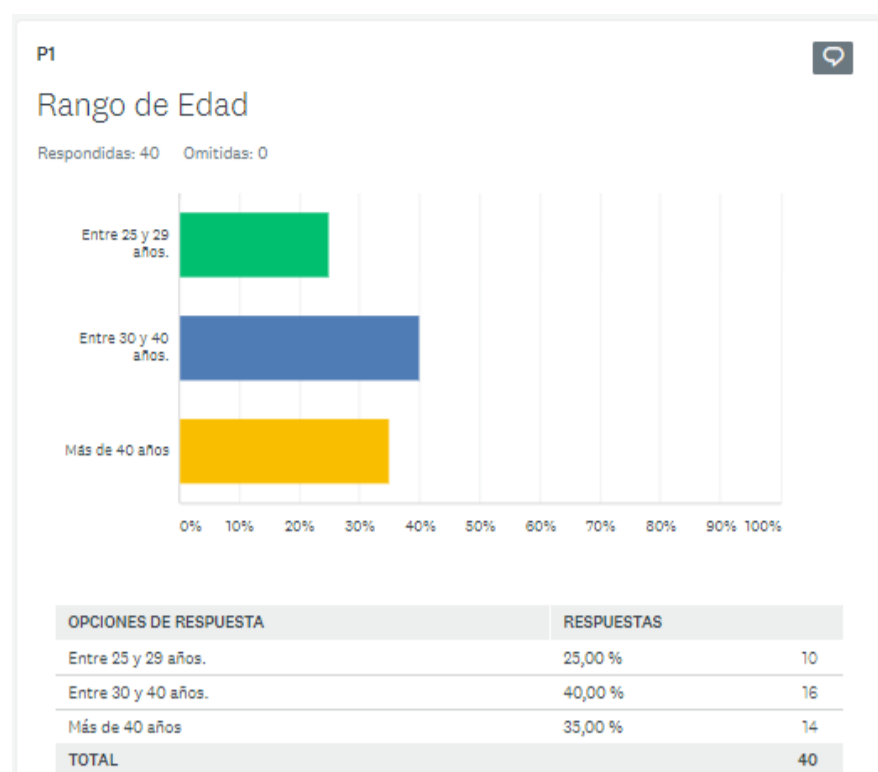
Anexo 14. Modelo propuesto para lockers



Nota: Tomado de Box24corp, s.f.

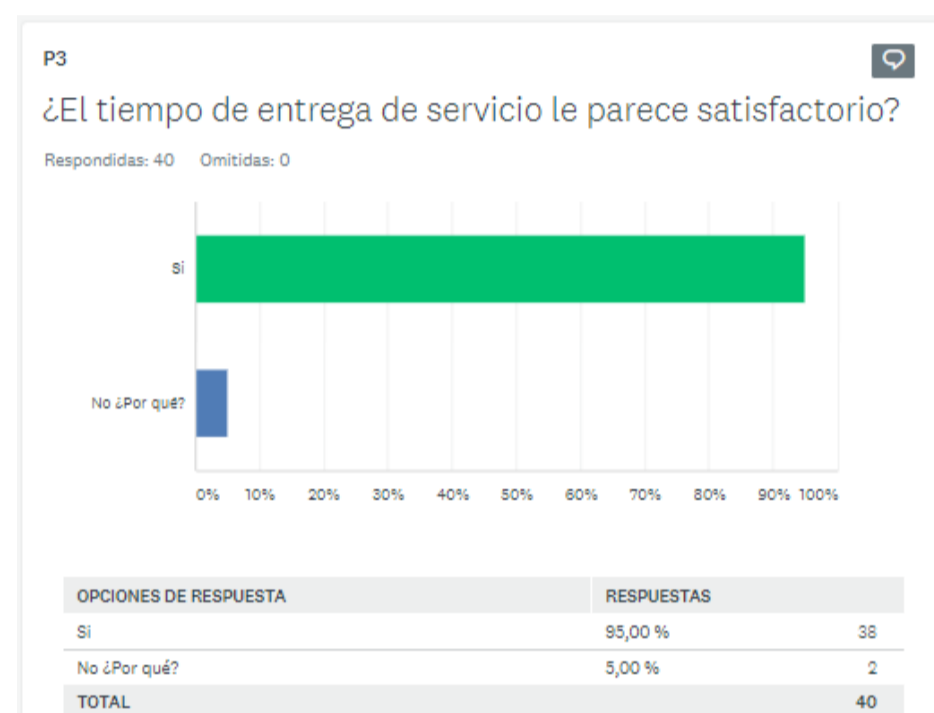
Anexo 15. Segunda encuesta de opinión

Pregunta 1. Rango de edad



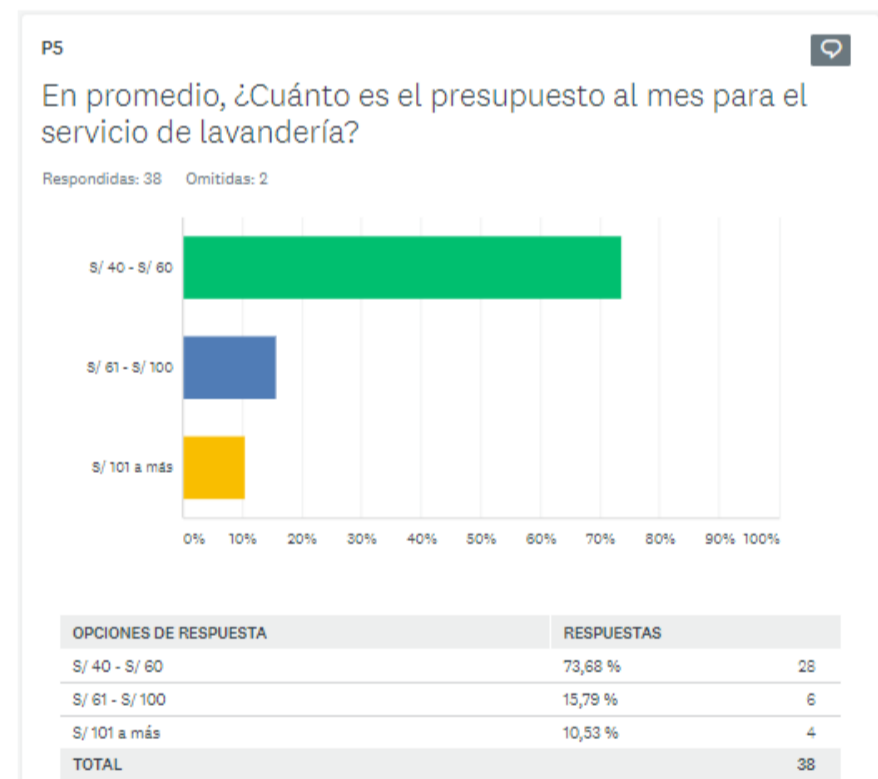
Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 3. ¿El tiempo de entrega del servicio le parece satisfactorio?



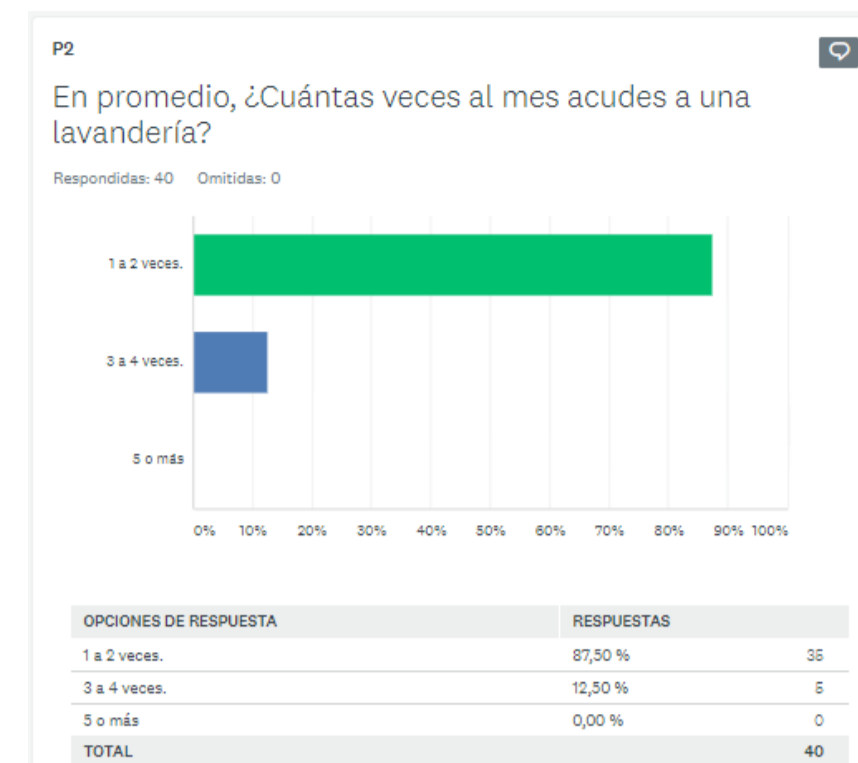
Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 5. En promedio ¿Cuánto es el presupuesto al mes para el servicio de lavandería?



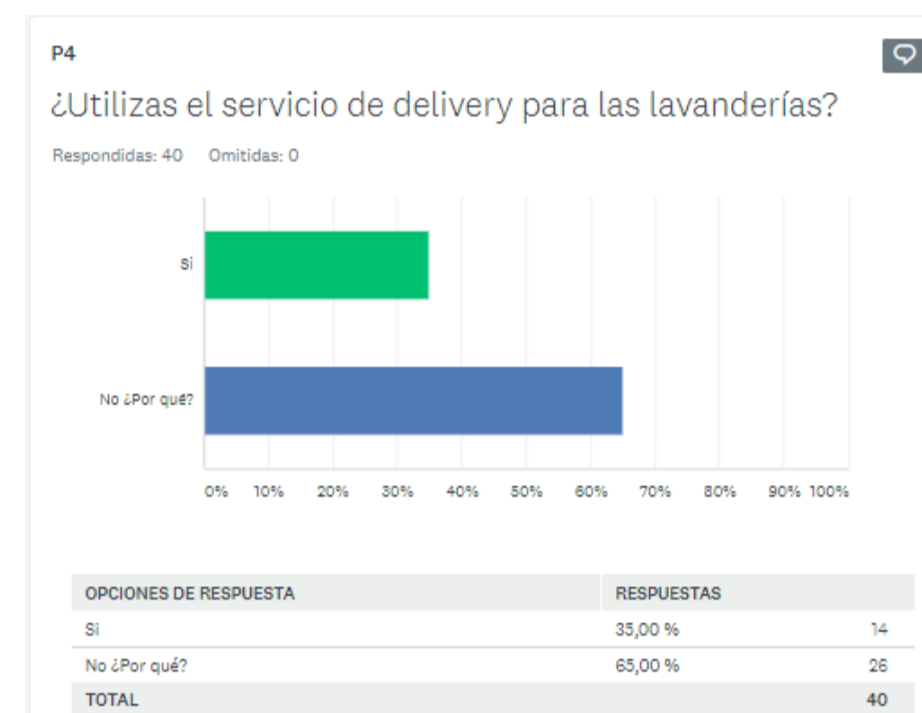
Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 2. En promedio ¿cuántas veces al mes acudes a la lavandería?



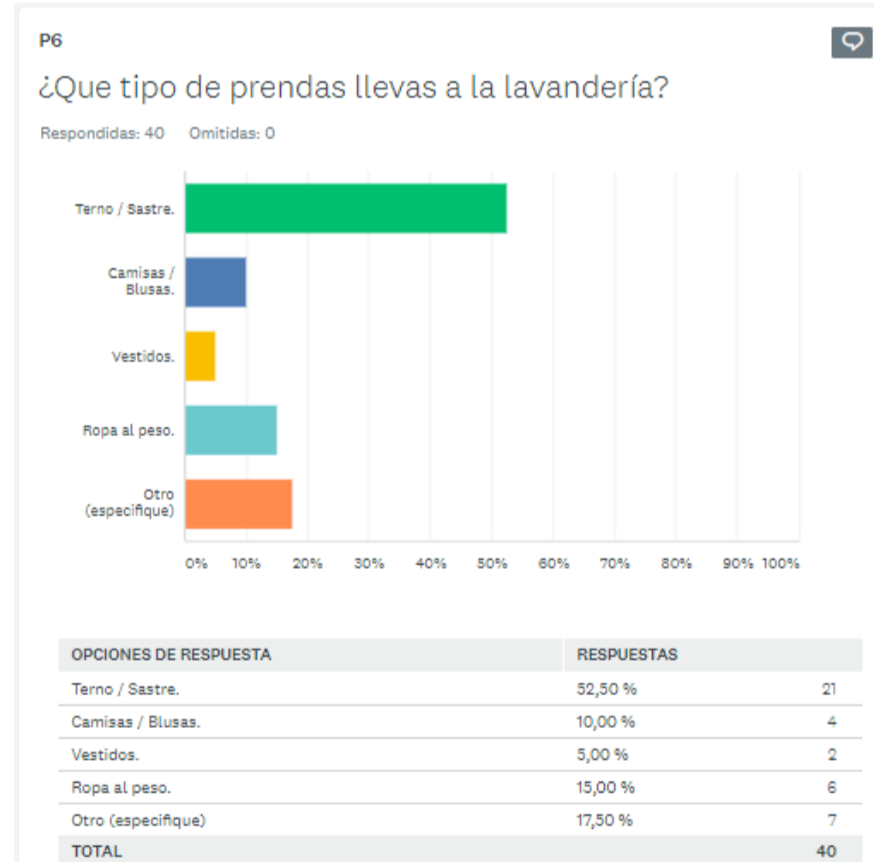
Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 4. ¿Utilizas el servicio de delivery para las lavanderías?



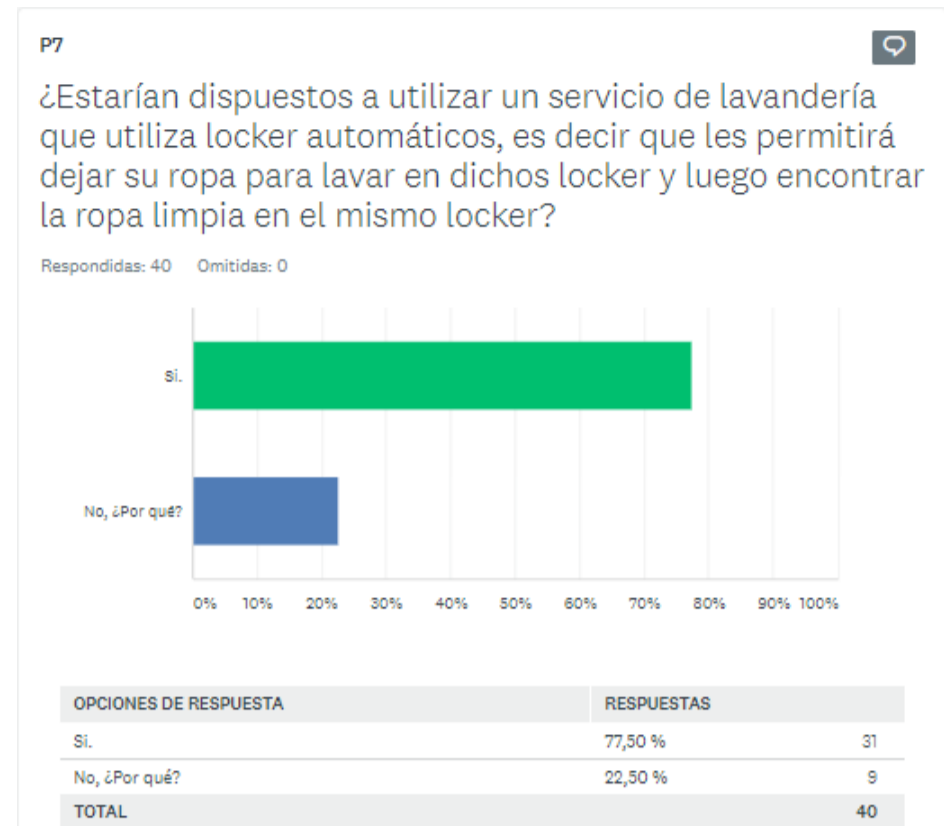
Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 6. ¿Qué tipo de prenda llevas a la lavandería?



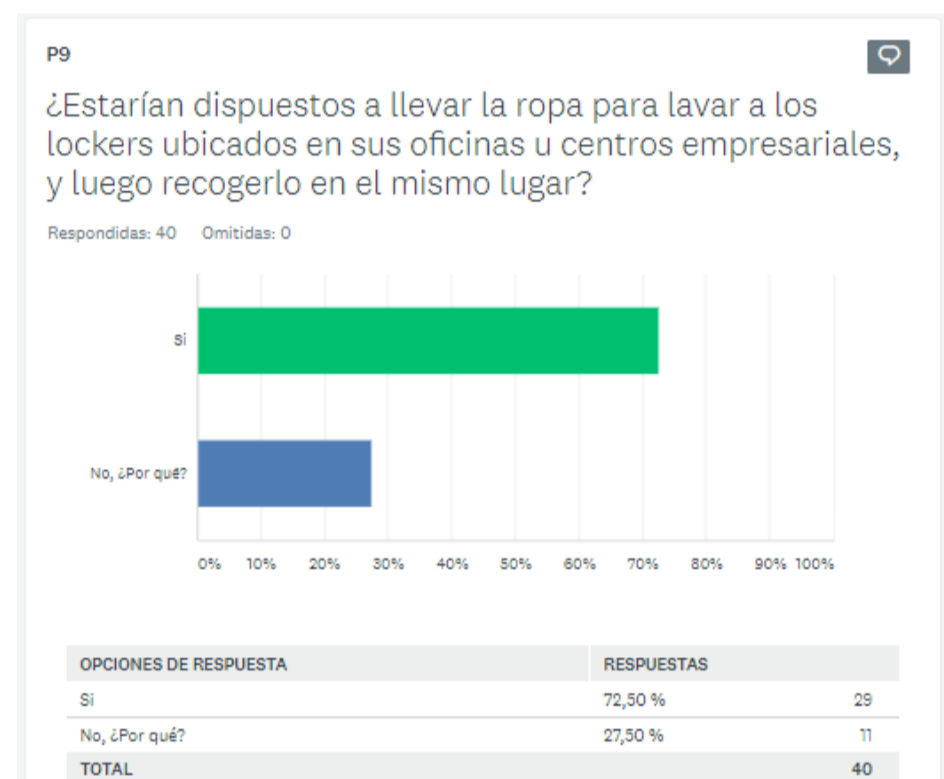
Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 7. ¿Estarían dispuestos a utilizar un servicio de lavandería que utiliza lockers automáticos, es decir que les permitirá dejar su ropa para lavar en dichos lockers y luego encontrar la ropa limpia en el mismo locker?



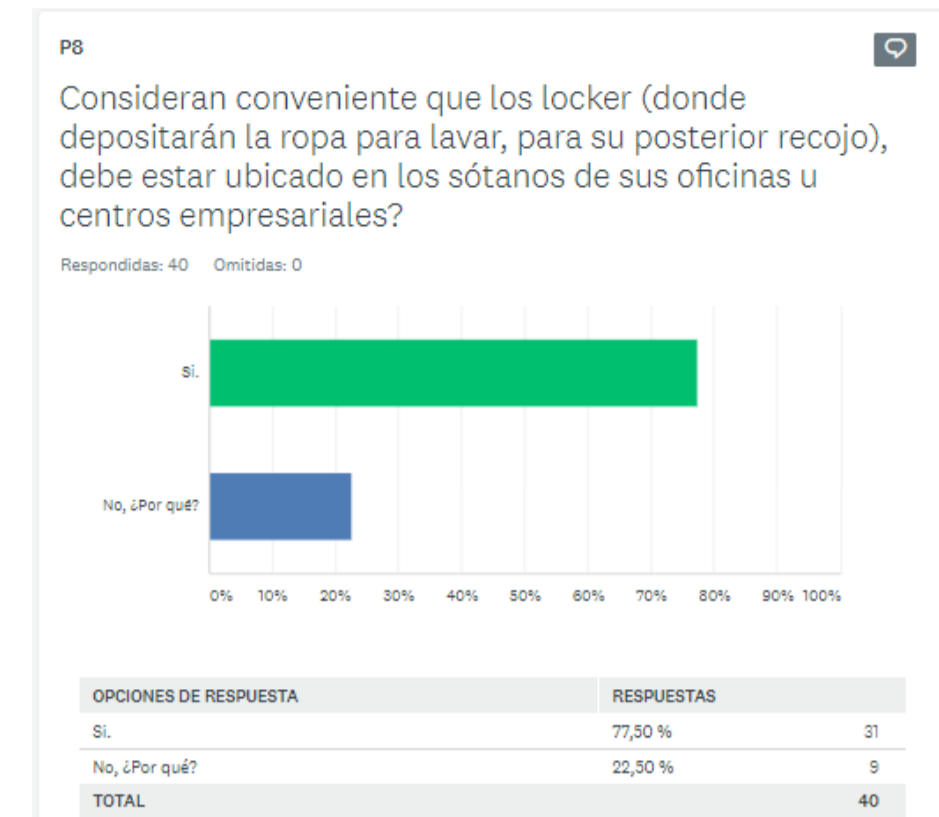
Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 9 ¿Estarían dispuestos a llevar la ropa para lavar a los lockers ubicados en sus Oficinas u centros empresariales y luego recogerlo en el mismo lugar?



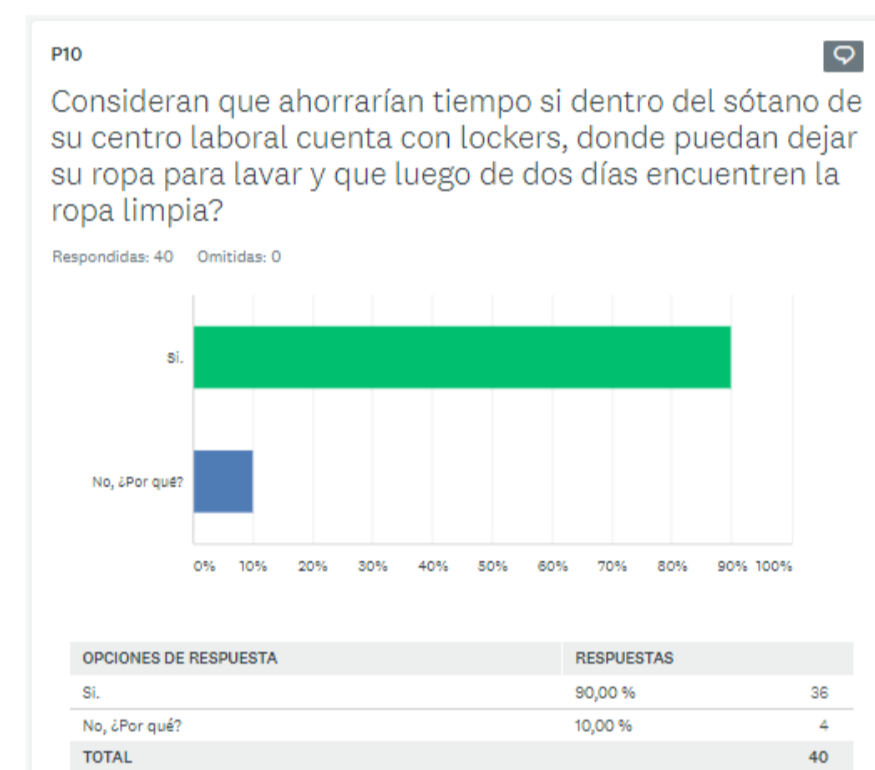
Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 8. ¿Consideran conveniente que los lockers (donde depositarán la ropa para lavar para su posterior recojo) deben estar ubicados en los sótanos de sus oficinas o centros empresariales?



Nota: Elaboración propia, 2022.

Pregunta 10. ¿Consideran que ahorrarían tiempo si dentro del sótano de su centro laboral cuenta con lockers, donde puedan dejar su ropa para lavar y que luego de dos días encuentren la ropa limpia?



Nota: Elaboración propia, 2022.

Notas biográficas

Sr. Joseph Fiat Andrade Gartner

Abogado graduado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, tiene un Máster en Negocios Internacionales por la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona). Cuenta con más de 18 años de experiencia en el área tributaria-aduanera, con experiencia en la prestación de servicios de asesoría tributaria-aduanera en general, habiendo asesorado a diversas empresas de los sectores minero, energía, petróleo, aeronáutico, de consumo y de comercio exterior. Ha sido asesor en procedimientos aduaneros contenciosos y no contenciosos, con amplia experiencia en auditorías y *due diligences* aduaneros, así como en asesoría en procedimientos de fiscalización desarrollados por la Administración Aduanera, además de expositor y panelista en diversos eventos vinculados a aduanas y comercio exterior. Es miembro de la Asociación Peruana de Derecho Aduanero y Comercio Internacional (APDACI), Instituto Peruano de Derecho Tributario (IPDT), Asociación Fiscal Internacional, capítulo Peruano (IFA), Comité de Facilitación de Comercio de AMCHAM, y del Comité de Servicios al Comercio Exterior de ADEX. Ha sido miembro del Xcom de la Cámara de Comercio de Lima. Trabajó como Gerente en Ernst & Young; como encargado del área Tributaria y Aduanera del Estudio Fernández Dávila & Bueno y en el Estudio Rubio, Leguía, Normand. Actualmente es director encargado del Área de Aduanas y Comercio Exterior de Price Waterhouse Coopers – PWC Perú.

Sr. Emerzon Quispe Chumpe

Nació en Lima, es Contador Público, graduado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con especialización en Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad de Lima y Tributación Internacional en la Universidad Austral de Buenos Aires. Es miembro del Instituto Peruano de Investigación y Desarrollo Tributario (IPIDET), y de la Asociación Fiscal Internacional (IFA) Grupo Peruano. Tiene 12 años de experiencia en el desarrollo de auditorías tributarias, *due diligence* tributarios, labores de planeamiento fiscal, asistencia en el desarrollo de procedimientos tributarios y atención en las fiscalizaciones efectuadas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Actualmente se desempeña como senior manager de Pricewaterhousecoopers – PWC Perú, y ejerce la docencia en el Colegio de Contadores de Lima.

Srta. Carolina Salazar Watanabe

Nació en Trujillo, es Contadora Pública Colegiada con especialidad en impuestos. Realizó estudios de pregrado en la Universidad Nacional de Trujillo y es Máster en Tributación y Política Fiscal por la Universidad de Lima. Ejerce la docencia en cursos de su especialidad en la Universidad de Lima y en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente es senior manager de Price Waterhouse Coopers – PWC Perú.

Sr. Jesús Junior Francois Soriano Loayza

Nació en Lima. Es Contador Público Colegiado con especialidad en impuestos. Realizó estudios de pregrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú y ha finalizado sus estudios de maestría en Tributación y Política Fiscal por la Universidad de Lima, además cuenta con un diplomado de especialización en IFRS por la Universidad del Pacífico. Actualmente es senior manager de Price Waterhouse Coopers – PWC Perú.

Sr. Gustavo Daniel Villafana Trinidad

Nació en Lima. Es Licenciado en Administración con certificación en Administración Financiera de la Universidad de Lima y Contador Público Colegiado en Lima. Cuenta con un Diplomado en IFRS por la Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) de Glasgow, Reino Unido. Trabajó en la oficina de PwC de San Francisco como auditor senior realizando trabajos de auditoría y de evaluación de controles (SOX) a entidades multinacionales bajo supervisión de la SEC y de PCAOB. Cuenta con 19 años de experiencia en trabajos de auditoría y consultoría financiera y contable, asistiendo a los clientes de PwC en el desarrollo de sus políticas de contabilidad y asegurando el cumplimiento de los requerimientos de reporte financiero internacional. Actualmente es socio de Price Waterhouse Coopers – PWC Perú, se desempeña en la Unidad de Negocios de auditoría financiera y es miembro de la División de Consultoría Contable.